

Koncepcja systemu oceny *Performance Management* i jego zastosowanie w praktyce menedżerskiej

<https://doi.org/10.33141/po.2010.06.02>

Przeład Organizacji, Nr 6 (845), 2010, ss. 7-11

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Aleksander Gwiazda

Wprowadzenie

Koncepcja *Performance Management* rozwinęła się w latach 50. i 60. ub. wieku. Bazała ona na idei, że ocena pracy menedżera jest sumą ocen uzyskanych za realizację poszczególnych funkcji menedżerskich. Podejście to obejmowało zatem dwa podstawowe etapy: określenie układu funkcji menedżerskich oraz ocena ich realizacji, korzystając najczęściej z 5-stopniowej skali Likerta. Przykładem takiego podejścia jest propozycja Shartle'a opublikowana w 1956 r. W badaniach tych wskazano na 14 funkcji menedżerskich [Shartle 1956, s. 86]¹⁾. Jednak najbardziej znana propozycja z zakresu systemu oceny *Performance Management* została opracowana w 1963 r. przez Mahoneya, Jerdee i Carrolla. Zaproponowali oni 8-wymiarowy model oceny pracy menedżera. Wymiarami w tym modelu były funkcje menedżerskie. Zgodnie z wynikami ich badań te 8 funkcji najlepiej charakteryzuje praca menedżera [Mahoney, Jerdee, Carroll, 1963, s. 106]²⁾. Również w latach 60. powstała inna klasyfikacja funkcji menedżerskich, która opierała się na analizie częstości występowania poszczególnych zadań menedżerskich w opiniach badanych kierowników [Haas, 1964, s. 108]³⁾. W późniejszych latach powielano wspomniane podejście, modyfikując jedynie układ funkcji menedżerskich, aż do czasu wykształcenia się konkurencyjnej koncepcji oceny pracy menedżera poprzez ocenę realizacji przypisanych jej ról społecznych.

Wskazane modele koncepcji *Performance Management* pozwalają na sformułowanie dwóch konkluzji. Po pierwsze, istnieje dość duża rozbieżność w zakresie układu funkcji menedżerskich oraz w zakresie ich liczności. W zasadzie każdy układ funkcji menedżerskich może być podstawą *Performance Management*. Należałoby w tym zakresie dążyć do tego, by funkcje menedżerskie, stosowane jako kryteria oceny, odzwierciedlały ten sam poziom ogólności oraz nie były wzajemnie pokrywające się (w zakresie semantycznym). Ponadto proces oceny może poprawić ograniczenie ich liczności.

Po drugie, niejednoznaczna jest kwestia samej oceny realizacji poszczególnych funkcji. Postawić można pytanie, jakie warunki muszą być spełnione, by ocenić na przykład planowanie jako dobre?

Wątpliwości związane szczególnie z tą drugą kwestią stanowią podstawę koncepcji zaprezentowanej w niniejszym opracowaniu.

Kryteria sprawności i skuteczności w literaturze zarządzania

Najczęściej w zakresie problematyki oceny pracy menedżera spotyka się dwa kryteria: skuteczność i sprawność, przy czym kryterium skuteczności jest znacznie częstsze. Przykładem takiego rozróżnienia może być definicja zaproponowana przez Druckera. W swojej pracy (1974, s. 45) określił on zarówno kryterium skuteczności, jak i sprawności. Skuteczność (*effectiveness*) rozumiał on jako robienie prawidłowych rzeczy (*doing the right things*). Drucker wprowadził też kryterium sprawności (*efficiency*), którą tłumaczył jako wykonywanie rzeczy prawidłowo (*doing things right*). Można zauważyć podobieństwo sformułowań obu definicji, przy czym w przypadku definicji skuteczności Drucker zwraca uwagę na stany (przedmiot działania), natomiast w przypadku sprawności na procesy (działanie *sensu stricto*) ludzkich zachowań.

Bardzo różnie interpretuje się wspomniane definicje Druckera. Według Bledsoe [Eddy, 1983, s. 229] sprawność stanowi synonim produktywności, czyli stosunku przychodu (*output*) do nakładu (*total USD input*). Podobnie sprawność określa Sköldberg [Sköldberg, 2002, s. 182], powołując się na definicje innych autorów. Natomiast skuteczność według niego to osiąganie celów. Doyle i Stern jeszcze bardziej uściślają te pojęcia, wiążąc sprawność z kosztami, a skuteczność z tworzeniem rynków [Doyle, Stern, 2006, s. 21]. Również Stupak i Leitner wiążą dochód (*output*) ze sprawnością, a wynik (*outcome*) ze skutecznością [Stupak, Leitner, 2001, s. 832].

W zakresie porównania ważności wspomnianych kryteriów przeważa opinia, że skuteczność jest ważniejszym kryterium od sprawności [Stewart, 1999, s. 179]. Według Stewart wynika to z faktu, że najpierw należy wykonać prawidłowe działania. Natomiast ich sprawność ma znaczenie wtórne. Bez prawidłowych działań nie ma biznesu (mniej lub bardziej sprawnego). Przy tym wyraźnie należy podkreślić, że Stewart utożsamia sprawność z gospodarnością: sprawność to najbardziej ekonomiczne

korzystanie z zasobów (*the most economic use of the resources*). W tym ujęciu rzeczywistość zakres znaczeniowy sprawności i skuteczności wskazuje na taki stosunek znaczeniowy.

Mullins łączy sprawność z wejściowymi wymaganiami pracy menedżera (*input requirements of the job*), a mianowicie z funkcjami menedżerskimi⁴⁾ [Mullins, 2008, s. 95]. Idea ta wiąże się z koncepcją przedstawioną w innym opracowaniu [Gwiazda, 2009]. Natomiast skuteczność u Mullinsa jest powiązana z wynikami pracy menedżera (*outputs of the job*).

Na koniec przytoczonej dyskusji należałoby wrócić raz jeszcze do Druckera. Według Coveya określił on zarządzanie jako wykonywanie rzeczy prawidłowo, a przywództwo jako robienie prawidłowych rzeczy. Powiązał on zatem, co można stwierdzić przez analogię, zarządzanie ze sprawnością, a przywództwo ze skutecznością jako kryteriami ich oceny [Covey, 1996, s. 101].

Koncepcja systemu kryteriów prakseologicznych

Przestawiona skrócona analiza koncepcji *Performance Management* oraz problematyki oceny sprawności i skuteczności zarządzania pozwala na wskazanie, że w omawianym zakresie istnieje luka w zakresie rozpracowania niektórych zagadnień teoretycznych. Po pierwsze, dotyczy się to określenia zakresu funkcji menedżerskich, które mogą być użyteczne do analizy procesu zarządzania. Po drugie, istnieje potrzeba doprecyzowania definicji sprawności i skuteczności w aspekcie działania człowieka. Wreszcie po trzecie, należałoby określić wzajemne relacje tych (i innych) kryteriów działania. Wydaje się, że z polskiej perspektywy zadanie to jest tym łatwiejsze, iż można powołać się na osiągnięcia polskiej szkoły prakseologii, raczej nieznaną w obszarze literatury anglosaskiej.

Zgodnie z definicją Kotarbińskiego sprawność jest ogółem walorów sprawnego działania [Kotarbiński, 1982, s. 117]. Do walorów tych zaliczał on między innymi: skuteczność, korzystność, ekonomiczność czy też racjonalność. Należy wyraźnie podkreślić, że Kotarbiński kojarzy także pojęcie sprawności z poszczególnymi walorami dobrej roboty (sprawność w ujęciu uniwersalnym). W tym ujęciu sprawny oznacza zatem na przykład tylko korzystny, prosty, ekonomiczny lub skuteczny.

Do interpretacji Kotarbińskiego odwoływał się też Zieleniewski. Dla niego bardziej sprawne z dwóch działań, które charakteryzują się tą samą oceną skuteczności, korzystności i ekonomiczności, jest to, które wyróżnia się jakąś inną cechą uznaną za pozytywną [Zieleniewski, 1964, s. 303]. Zieleniewski uzależnia zatem dobór kryterium lub kryteriów sprawności od sytuacji, w której ta ostatnia jest oceniana [*ibidem*, s. 305]. Przy czym kryterium sprawności działania pozostaje kryterium naczelnym.

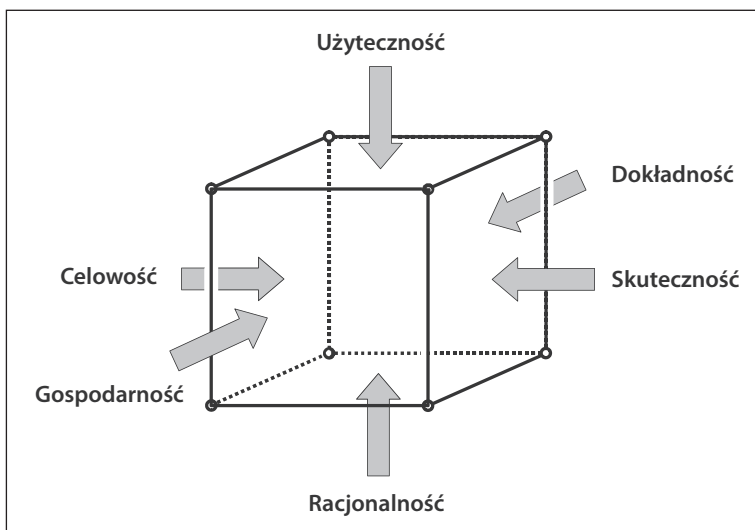
Przedstawione dwa podejścia z zakresu polskiej szkoły prakseologicznej

wskazują na jedną naczelną zasadę. Podstawowym kryterium działania jest sprawność. Zawiera ona w sobie pozostałe kryteria działania (jako kryterium nadrzędne), w tym także kryterium skuteczności. Odnosząc się do tego ostatniego kryterium, należy wyraźnie podkreślić, że polska szkoła prakseologii wyraźnie wiąże je z kryterium celowości [Kotarbiński, 1982, s. 106]. Ponadto ocenia jego realizację poprzez zbliżenie się skutku do oczekiwań. W tym kontekście lepiej można zrozumieć istotę prawidłowego wykonywania rzeczy.

Odnosząc się do polskiej szkoły prakseologii, należy ponadto zwrócić uwagę, że nie dopracowano się wspólnej konkluzji wskazującej na system, jakim jest sprawność działania, czyli na zbiór składowych kryteriów pojęcia sprawności i ich wzajemnych relacji. Zagadnienie to jest o tyle istotne, że jego rozwiązanie pozwala na podjęcie działań w celu operacjonalizacji procesu oceny sprawności, czyniąc go w ten sposób bardziej obiektywnym. Koncepcja takiego systemu przedstawiona zostanie poniżej.

W wyniku prac własnych zdefiniowano, na potrzeby budowanego modelu oceny działania zarządczego, sprawność jako addytywny zbiór głównych kryteriów prakseologicznych [Gwiazda, 2009, s. 32]. Oznacza to, że ocena sprawności, w tym ujęciu, jest sumą ocen uzyskanych w ramach wspomnianych głównych kryteriów prakseologicznych. Do kryteriów tych zaliczono: celowość, użyteczność, racjonalność, dokładność, gospodarność i skuteczność. Układ ten przedstawiono na rysunku 1.

Przyjęto, że przedstawiony układ głównych kryteriów prakseologicznych jest układem zupełnym. Oznacza to, że zbiór tych sześciu kryteriów jest zbiorem zamkniętym i pełnym. Założenie to uczyniono z dwóch powodów. Po pierwsze, pozwala to uzyskać porównywalność wyników oceny (zawsze względem tych samych kryteriów). Po drugie, pozwala w pełni zdefiniować system tych kryteriów i ich relacji. Stąd model układu kryteriów w postaci sześciąnu. W modelu tym można prześledzić relacje kryteriów. Po pierwsze, można wskazać na powstające pary kryteriów: celowość – skuteczność, racjonalność – użyteczność oraz gospodarność – dokładność. Po drugie,



Rys. 1. Koncepcja systemu kryteriów prakseologicznych

Źródło: opracowanie własne.

krawędzie sześcianu wskazują na wzajemne przenikanie się obszarów kryteriów. W tym kontekście można stwierdzić, że celowość działania jest powiązana z jego: gospodarnością, użytecznością, dokładnością i racjonalnością oraz skutecznością (jako kryterium uzupełniającym parę). Natomiast gospodarnosc wiąże się z: celowością, użytecznością i racjonalnością oraz skutecznością. Jak wspomniano, dopełnia je kryterium dokładności. Jeżeli planujemy inwestycje, to muszą one nie tylko być oszczędne (co jest jednym z atrybutów gospodarności), lecz także dokładne, by na przykład móc wykorzystać efekt skali.

Przedstawiona koncepcja pozwala też na bardziej przekrojową analizę, dzieląc kryteria na aprioryczne (celowość, racjonalność, użyteczność) oraz aposterioryczne (pozostałe). Kryteria aprioryczne to te, które można zweryfikować przed działaniem. Natomiast kryteria aposterioryczne można zweryfikować jedynie w trakcie lub po działaniu.

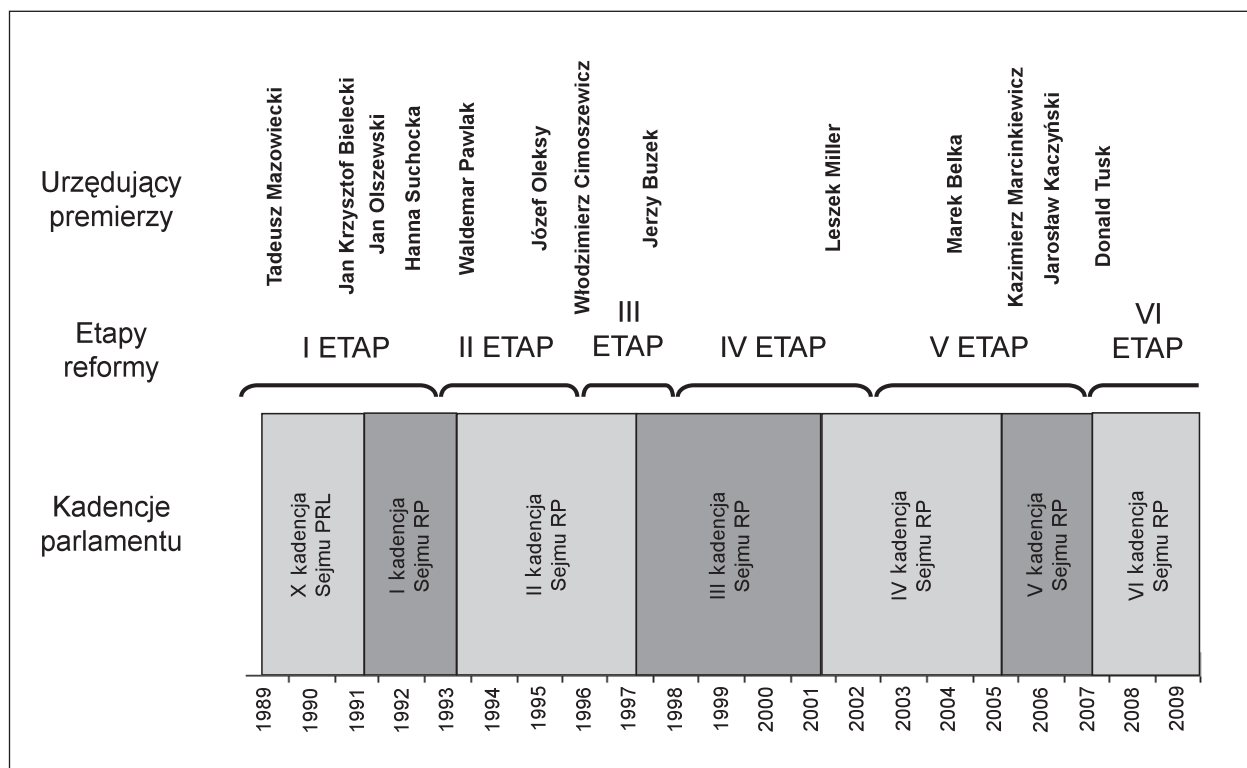
Przykład wykorzystania systemu kryteriów prakseologicznych

Wskazaną koncepcję systemu kryteriów prakseologicznych wykorzystano do oceny sprawności zarządzania procesem reformowania górnictwa węgla kamiennego w Polsce [Gwiazda, 2009]. Podstawą oceny było uzyskanie od wybranych menedżerów górnictwa różnych szczebli zarządzania informacji dotyczących ich oceny realizacji poszczególnych kryteriów prakseologicznych w zakresie wybranych funkcji menedżerskich. Wykorzystano w tym celu zarówno ankiety, jak i metodę wywiadów. W sumie zebrano opinie 94 osób [Gwiazda, 2009, s. 45–46].

Badany proces reformowania górnictwa jest bardzo złożony. Jego tło społeczno-historyczne przedstawiono na rysunku 2. Wyróżniono 6 etapów reform, opierając się na dokumentach rządowych, najczęściej w formie strategii [Gwiazda, 2009, s. 59–98]. Szósty etap reformy realizowany jest nadal. Ostatnią jego modyfikacją jest dokument *Polityka energetyczna Polski do roku 2030* (załącznik do uchwały Rady Ministrów nr 209/2009 z 10 listopada 2009 r.). Zarysowuje on trend w kierunku ekologizacji węgla jako surowca energetycznego.

Zgodnie z tym, co wspomniano, podstawą procesu oceny działań związanych z reformowaniem polskiego górnictwa były opinie menedżerów reprezentujących branżę węglową. Opinie te dotyczyły oceny działań w zakresie reformy odnośnie do sześciu wyszczególnionych w trakcie analiz funkcji menedżerskich [Gwiazda, 2009, s. 17–42]. Do funkcji tych zaliczono: planowanie, organizowanie, kreowanie (jako sprzyjające innowacjom zarządzanie ludźmi), koordynowanie, przewodzenie i kontrolowanie. W zakresie każdej z tych funkcji oceniano spełnienie poszczególnych głównych kryteriów prakseologicznych [Gwiazda, 2009a]. W ten sposób otrzymano zbiór ocen częściowych. Stosowano skalę ocen od 1 do 6. Następnie dokonano agregacji tak uzyskanych ocen częściowych względem poszczególnych funkcji menedżerskich. Pozwoliło to wyznaczyć oceny częściowe kryteriów prakseologicznych dla procesu zarządzania. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Uzyskane wyniki można zaprezentować również w postaci wykresu (rysunek 3). Pozwala on przedstawić zmienność oceny poszczególnych etapów reformy ze względu na stosowane kryterium sprawności zarządzania tym procesem.



Rys. 2. Tło społeczne reformy górnictwa

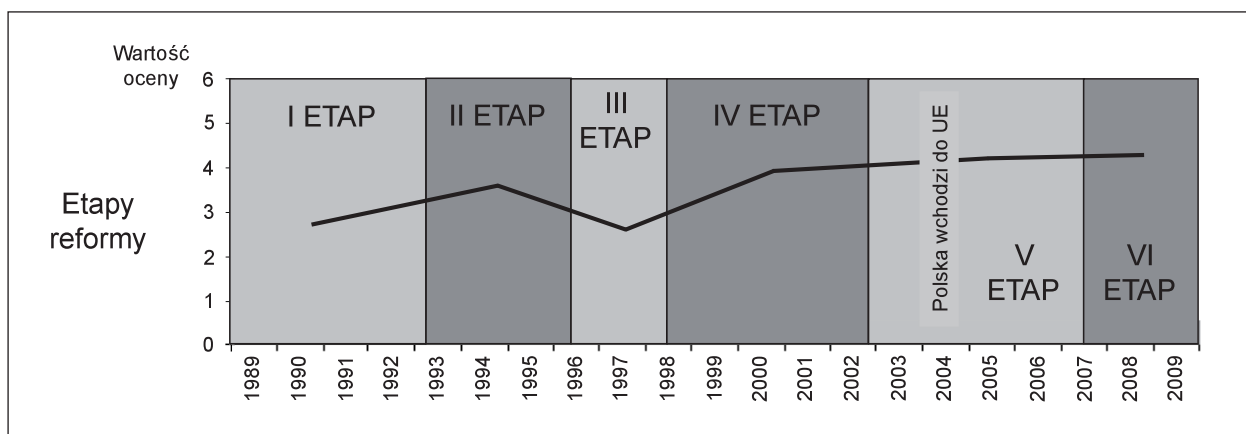
Źródło: opracowanie własne.



Tab. 1. Zbiorcze oceny badanego procesu zarządzania

Ocena Funkcje menedżerskie	Etap 1	Etap 2	Etap 3	Etap 4	Etap 5	Etap 6
Celowość	3,591	4,303	2,848	4,485	4,833	4,654
Racjonalność	3,333	3,500	2,333	4,045	4,939	4,909
Użyteczność	3,258	4,364	3,136	3,970	4,061	4,455
Dokładność	2,288	2,985	1,833	3,818	3,955	4,182
Gospodarność	2,818	3,515	2,652	3,606	3,439	3,545
Skuteczność	1,818	2,667	1,833	3,136	3,515	3,636
Sprawność	2,851	3,556	2,439	3,843	4,124	4,230

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Wykres przebiegu wypadkowej oceny sprawności zarządzania badanym procesem

Źródło: opracowanie własne.

Analizując przedstawiony wykres, można wskazać na dwa fakty: niską ocenę etapu pierwszego (co jest zrozumiałe, gdyż każdy początek niesie ze sobą balast obciążeń) i trzeciego (koalicja SLD dążyła do przeczekania do końca kadencji). Po drugie, można zaobserwować spowolnienie narastania ocen dla etapów począwszy od czwartego. Sugeruje to wyczerpanie się ewolucyjnych mechanizmów poprawy sytuacji w górnictwie. Rozwiązaniem tego problemu może być na przykład prywatyzacja górnictwa.

Podsumowanie

Przestawiona koncepcja systemu oceny *Performance Management* jest propozycją, która wpisuje się w uniwersalistyczny nurt zarządzania. Pozwala także skorzystać z dorobku polskiej szkoły prakseologii, w czym odróżnia się od innych tego typu rozwiązań. Te elementy pozwalają traktować przedstawioną koncepcję jako narzędzie poznania odnośnie do działań określanych jako praca menedżera. Ponadto, korzystając z przykładu oceny procesu zarządzania reformą górnictwa

w Polsce, wykazano empirycznie, że koncepcja ta może również zostać wykorzystana jako narzędzie badawcze w zakresie zarządzania.

dr inż. Aleksander Gwiazda
Instytut Automatykacji Procesów Technologicznych
i Zintegrowanych Systemów Wytwarzania
Politechniki Śląskiej

PRZYPISY

- ¹⁾ Czternaście funkcji Shartle'a: inspekcja organizacji, śledzenie (dociekanie) i badanie, planowanie, przygotowanie procedur i metod, koordynowanie, ocenianie, interpretowanie planów i procedur, nadzór nad operacjami technicznymi, działalność pracowników, *public relations*, profesjonalne konsultowanie, negocjowanie, harmonogramowanie (ustalanie kolejności) operacji i wysyłka oraz operacje techniczne i profesjonalne.
- ²⁾ Osiem funkcji Mahoneya, Jerdee i Carrola: planowanie, badanie, koordynowanie, ocenianie, nadzorowanie, zarządzanie ludźmi, negocjowanie i reprezentowanie.

³⁾ Klasyfikacja funkcji menedżerskiej według Hassa (zgodnie z hierarchią ich ważności): ocenianie, podejmowanie decyzji, planowanie, motywowanie, nadzorowanie, komunikacja słowna i pisemna, organizowanie, koordynowanie, współpraca z ludźmi, zarządzanie zmianą, percepcja potrzeb innych, występowanie publiczne, reprezentowanie, rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie personelem, badanie, rozwiązywanie problemów, rozumienie nowych technologii, *public relations*.

⁴⁾ Według Mullinsa układ tych funkcji obejmuje: określanie celów, planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie.

BIBLIOGRAFIA

- [1] DOYLE P., STERN P., *Marketing Management and Strategy*, FT Prentice Hall / Pearson Education, Harlow 2006.
- [2] DRUCKER P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New York 1974.
- [3] EDDY W. (ed.), *Handbook of Organization Management*, Marcel Dekker, New York 1983.
- [4] GWIAZDA A. (a), *Metoda oceny sprawności zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 4/2009.
- [5] GWIAZDA A., *Ocena sprawności zarządzania procesem reformowania górnictwa węgla kamiennego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.
- [6] HAAS J., *Middle Managers' Expectations of the Future World of Work: Implications for Management Development*, Dissertation, University of Pittsburgh 1969.
- [7] KOTARBIŃSKI T., *Traktat o dobrej robocie*, Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Warszawa 1982.
- [8] MAHONEY T., JERDEE T., CARROLL S., *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, South-Western Publishing, Cincinnati 1963.
- [9] MULLINS L., *Essentials of Organisational Behaviour*, FT Prentice Hall / Pearson Education, Harlow 2008.
- [10] SHARTLE C.L., *Executive Performance and Leadership*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1956.
- [11] SKÖLDBERG K., *The Poetic Logic of Administration: Styles and Changes of Style in the Art*, Routledge, London 2002.
- [12] STEWART R., *The Reality of Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.
- [13] STUPAK R., LEITNER P., *Handbook of Public Quality Management*, Marcel Dekker, New York 2001.
- [14] ZIELENIEWSKI J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1964.

Summary

One of the most important problems of the analysis of a management process is the assessment of managerial actions. Approaches, proposed in the literature, are unfortunately only qualitative. This is why it is difficult to elaborate a quantitative tool of assessment. On the other hand the problem of criteria of a managerial job is also fuzzy. This is why in the presented article it has been proposed the conception of the system of praxeological criteria. This concept bases on the assumption that praxeological efficiency is the result of all virtues of efficient action treated as separate praxeological criteria.