

WOJCIECH ULRYCH**Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Uniwersytet Łódzki**

KIEROWNIK LINIOWY WOBEC WYZWAŃ PROCESU ZARZĄDZANIA EFEKTYWNOŚCIĄ PRACOWNIKA

Opiniodawca: prof. dr hab. Stefan Lachiewicz

W artykule zaprezentowano trzyetapowy proces zarządzania efektywnością pracownika (ZEP) oraz jego determinanty. Na ich tle wskazano na nowe wyzwania, jakim powinien sprostać kierownik liniowy w procesie pracy. Szczególną uwagę zwrócono na niedostateczne kompetencje kierowników w zakresie ZEP oraz wpływ technologii w tym względzie, a także nowe wymogi w zakresie procesu pracy związane z elastycznymi formami zatrudnienia, brakiem zaufania pracowników do ocen okresowych, chronicznym brakiem czasu kierowników i wymaganiami młodego pokolenia pracowników wiedzy.

1. Wprowadzenie

Wśród zestawu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), które wspierają efektywność organizacji (ang. High Performance Work Systems, HPWS), wymienia się, między innymi, rozwój pracownika przy zastosowaniu wyników oceny pracowniczej, istotę informacji zwrotnej dostarczanej pracownikowi, znaczącą rolę delegowania oraz różnicowanie wynagrodzeń w oparciu o efekty pracy [2, s. 6]. Wymienione elementy stanowią składowe metody zarządzania efektywnością pracy (ZEP, ang. Employee Performance Management, EPM), która na gruncie polskiego ZZL nigdy nie pojawiła się jako integralna jego część – przeciwnie w stosunku do anglojęzycznej literatury [15, s. 5]. Efektywność pracownika może zależeć od relacji między stosowanymi praktykami ZZL, a efektywnością kierownika liniowego. W tym względzie P. Tamkin [17, s. 5] wskazuje na pewne wyniki brytyjskich badań podkreślające, przykładowo, znaczenie kompetencji menedżerskich, a także istotę budowania zaufania pracowników i delegowania zadań. Trzeba jednak przyznać, że po dekadach badań D.E. Guesta [11] wciąż nie można znaleźć jednoznacznej

odpowiedzi na główne pytanie dotyczące związku ZZL i organizacyjnej efektywności, choć wymienia się wspomniane obszary HPWS. Poszukując tego związku podkreśla się, iż realizacja praktyk personalnych leży bardziej w gestii kontroli dokonywanej przez kierownictwo liniowe, niż specjalistów z zakresu ZZL. Co więcej, zwraca się także uwagę na wzrastającą kompleksowość czynników, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych (np. warunków otoczenia, rynku, konkurencyjności, itd.) [11, ss. 3-13]. Z tego też względu M. Armstrong [1, s. 270] wskazuje, że w modelu ZEP menedżer liniowy odgrywa zasadniczą rolę. Jednocześnie wspomniany autor przyznaje, że każdy z elementów systemu ZEP można zaprojektować inaczej, co wynika z celów systemu, kultury organizacyjnej (tj. jak dużo formalności – lub elastyczności – należy zawrzeć w systemie ZEP), systemu pracy organizacji, jej struktury oraz punktów widzenia kierownictwa, pracowników i specjalistów HR [1, s. 298]. W tym ostatnim względzie wystarczy wspomnieć choćby teorię przywództwa LPC Fiedlera, w której na podstawie badań empirycznych stwierdzono występowanie zależności między stylem kierowania, sytuacją kierownika, a wynikami pracy zespołu [16, s. 193]. W związku z tym wspomniane czynniki kontekstowe ZEP wpływają na ostateczne rozwiązania całego systemu, a kierownik liniowy musi nauczyć się z nimi postępować.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie roli kierownika liniowego w systemie ZEP, w oparciu o literaturę przedmiotu, oraz wskazanie wyzwań, z jakimi musi się on zmierzyć w dobie zmian w procesie pracy i jego uwarunkowaniach.

2. Założenia w stosunku do roli kierownika liniowego w modelowym ujęciu zarządzania efektywnością pracownika

Zasadniczo wyróżnia się trzy szczeble zarządzania przez efekty (ZPE, ang. Performance Management, PM): organizacyjny, pracownika/zespołu oraz integrujący podejście dwóch wymienionych uprzednio szczebli [1, ss. 57-58; 15, s. 7; 19, ss. 11-12, et.al.]. W literaturze można także wyróżnić zestawy determinantów wpływających na systemy zarządzania przez efekty. A. Poczowski wskazuje następujące czynniki: ekonomiczne, innowacje technologiczne, zmiany organizacyjne, kulturę organizacyjną, model stosunków pracy, a także teorie i trendy w naukach o zarządzaniu [16, s. 269]. Z kolei M. Armstrong wymienia w tym względzie: kulturę organizacyjną, klimat relacji pracowniczych, strukturę siły roboczej, strukturę organizacyjną i wielkość organizacji, a także technologię i praktyki pracy wraz z otoczeniem zewnętrznym [1, ss. 34-37].

ZEP to proces wypracowywania wzajemnego zrozumienia między kierownikiem a pracownikiem w zakresie tego, „co” ma zostać zrobione i „jak” ma to zostać zrobione. Jest to podejście do zarządzania i rozwijania ludzi, które usprawnia efekty indywidualne, zespołowe i organizacyjne [1, s. 56]. ZEP przyjmuje zwykle postać zamkniętego trzyetapowego cyklu, który obejmuje: planowanie efektywności, wzmacnianie efektywności i przeglądy efektywności [1, s. 309; 16, ss. 253 i 334, et al]. Rola kierownika liniowego jest tak samo ważna na każdym etapie tego cyklu, przy czym umiejętności kierownika powinny obejmować [1, s. 271]:

- przygotowanie profili roli organizacyjnej w postaci kluczowych obszarów wyników i wymaganych kompetencji;
- definiowanie celów stanowiskowych;
- identyfikowanie i używanie wskaźników i miar efektów pracy;
- słuchanie i dostarczanie informacji zwrotnej;
- przeprowadzanie oceny okresowej na zasadzie dialogu i otwartości w zakresie efektywności pracownika i możliwości jej poprawy;
- identyfikowanie potrzeb rozwojowych oraz przygotowanie planu indywidualnego rozwoju;
- diagnozowanie i rozwiązywanie problemów w zakresie pracy;
- stosowanie coachingu.

Wdrożenie wymienionych umiejętności odbywa się przy pewnych założeniach systemu ZEP, którego pięć elementów to: uzgodnienia, pomiar, informacja zwrotna, pozytywne wzmocnienie oraz dialog [1, s. 61]. Większość pracowników oczekuje celowości, partycypacji i zachęty w wykonywaniu własnej pracy. Kontrola pracownika powinna być wyłącznie wyjątkiem od reguły [6, ss. 34-37]. Ustalane cele z pracownikiem powinny być jasne, opisane w zakresie wielowymiarowych efektów pracy, a ich liczba ograniczona, aby nie przeciążać całego systemu [10, ss. 84-85 i 93]. C.H. Lee wskazuje, iż głównym zadaniem ZEP jest generowanie precyzyjnej informacji w ten sposób, aby zainteresowani mogli ją zrozumieć, przedyskutować, uzgodnić jej charakter i jakość, a następnie uprzedzać wystąpienie problemów i dążyć do efektywności [13, s. 54]. Należy podkreślić, iż ZEP jest codzienną pracą kierownika liniowego, a nie przypadkowym kontaktem z pracownikiem w procesie pracy [19, s.13]. W związku z tym coaching, konsultacje, informacja zwrotna i każdy rodzaj wsparcia pracownika, powinny zachęcać go do rozwoju [9, ss. 34-37]. U podstaw tych założeń leżą teorie motywacji: stawiania celów Lathama and Locke'a, kontroli Glassera oraz społecznego uczenia się Bandury [4, ss. 62-65]. Teorie te stanowią podstawę budowania zaufania między kierownikiem a podwładnym. Dialog kształtuje rozwój pracownika. System ZEP powinien charakteryzować się specyficzną relacją pracownika i kierownika w procesie pracy, przy czym relacja ta powinna podkreślać zaangażowanie pracownika i informację zwrotną jako podstawowy i uniwersalny element takiego systemu [13, s. 53].

Rolą kierownika liniowego jest osiągnięcie rezultatów przy pomocy pracowników, przy czym mogą oni liczyć na jego stałe wsparcie. Jednak proces pracy zmienia się, a jednocześnie dochodzą jego nowe kontekstualne czynniki.

3. Wyzwania wobec kierownika liniowego w zarządzaniu efektywnością pracownika

Większość organizacji nie nadała z wprowadzaniem nowych rozwiązań, a pracownicy nie traktują ZEP jako pomocnego i wartościowego elementu swojej pracy [4, s. 60]. Opisując systemy ZEP także A. Furnham stwierdza, iż działają one słabo i są negatywnie postrzegane zarówno przez pracowników, jak i kierowników [10, s. 83]. R.M. Katz, prezes Penguin Human Resource Consulting LLC w New Rochelle w stanie Nowy Jork, ujął to następująco: „współczesne miejsce pracy nie jest już zorganizowane wokół statycznego łańcucha zależności hierarchicznych. Praca komplikuje się poprzez sieć projektów i zespołów, w których podległości raportowania nie są jasne. Krótkookresowe cele projektów i wymogi młodszych pracowników żądających natychmiastowej informacji zwrotnej utrudniają pracę kierownikom przyzwyczajonym do pracy w ograniczeniach dawnych systemów zarządzania efektami” [12, s. 85]. Podobnie brytyjskie wyniki badań w zakresie ZEP wskazują, iż kierownikom liniowym brak jest odpowiednich kompetencji (88%), nie potrafią rozróżnić poziomów efektywności (84%), nie są zaangażowani w sam system (75%), i niechętnie przeprowadzają ocenę okresową (74%) [1, s. 271]. Niechęć przeprowadzania oceny okresowej przez kierowników i brak zaufania co do jej wiarygodności ze strony pracowników jest podkreślana przez wielu autorów z zakresu ZZL. Wskazywane wady to sposób przekazywania informacji zwrotnej, a nawet redukcja motywacji do pracy [13, ss. 53-57]. Z kolei efektywnie zrealizowana ocena okresowa poprawia pracę podwładnego i korzystnie wpływa na jego relacje w pracy z przełożonym [6]. Pomimo braku całościowych badań w zakresie polskiego ZEP, raport Deloitte i PSzK wskazuje na pewne postępy w tym zakresie. W polskich firmach szeroko stosowane są oceny okresowe, a połowa badanych przedsiębiorstw już wprowadziła zarządzanie kompetencjami, przy czym programy w zakresie coachingu są oferowane głównie wyższemu i średniemu szczeblowi zarządzania. Wzrosło także zainteresowanie systemami zarządzania przez cele, transformacją kultury organizacyjnej, a także wprowadzaniem planów rozwoju dla kluczowych pracowników [7, ss. 3-8]. Warto wskazać także na te czynniki, które w tych badaniach bezpośrednio nie występują, ale są istotne dla funkcjonowania ZEP.

Z punktu widzenia ZEP, jednym z najbardziej manifestujących czynników kultury organizacyjnej, jest styl kierowania. Kultura autokratyczna i zorientowana na zadania nie będzie dobrze oddawać założenia filozofii ZEP. Stąd tak ważne jest

dopasowanie rozwiązań ZEP do kultury organizacyjnej. Podobnie rzecz się ma z klimatem relacji kierownika liniowego z podwładnym, gdzie zaufanie do kierownictwa jest kwestią zasadniczą [1, s. 35]. Tymczasem w 2011 roku tylko 11% Polaków ufało ludziom, podczas gdy w Danii wynik ten wynosił 64% [14]. Przytoczony wynik, wraz z konkurencyjną sytuacją na rynku pracy młodych ludzi, może rodzić obawy kierowników liniowych co do wartości i postaw młodych pracowników.

Interesująca jest kwestia zarządzania czasem polskich kierowników. W Polsce na 8 godzin pracy (przy samoorganizacji pracy) efektywnie pracuje się przeciętnie 2 godz. 41 min. (33,5%). Resztę czasu zajmują straty z powodu złej organizacji pracy (brak zleceń, materiałów, narzędzi, nadzoru), bądź z winy samych pracowników (spóźnienia, pogaduszki, picie kawy, palenie, itp.). Wynika z tego, że należy wzmocnić organizację pracy oraz samodyscyplinę. W Polsce kierownicy narzekają na chroniczny brak czasu. Wśród słabości zarządzania czasem, w świetle pracy kierowników, wymienia się rozdrobnioną strukturę pracy, a także bezsensowne zebrania (60% czasu pracy) i management by walking around (12% czasu pracy). Przy średniej dziennej czasu pracy między 9 a 15. godzinami, praca koncepcyjna pochłania zaledwie 14% czasu, a samokształcenie między 2%-4% czasu [3, ss. 59-77]. W świetle czasochłonności cyklu ZEP są to niepokojące przesłanki odwlekania jego wdrożenia, czy po prostu braku sukcesu w jego stosowaniu.

Wiele trendów rynkowych, takich jak downsizing, decentralizacja, elastyczne formy pracy (np. telepraca), a także wpływ technologii sprawiają, iż niemożliwym staje się dla kierownika zarówno bezpośrednia obserwacja wykonawcy w tradycyjny sposób, jak i poświęcanie wystarczająco dużo czasu w tym zakresie. Poza tym obecnie pracownicy mają odmienne oczekiwania co do sposobu dostarczania informacji zwrotnej i w ogóle koncepcji ZEP. Przez lata pracownicy byli przyzwyczajani do partycypacji i brania coraz to większej odpowiedzialności, stąd też większe oczekiwania własnego udziału w zakresie kształtowania ZEP, w którym to systemie są przecież istotnym podmiotem. Badania wskazują, że proces motywowania, a nawet zbierania i transferu informacji zwrotnej, mogą zostać przesunięte z odpowiedzialności kierownika na pracownika. Wszystko zależy jednak od tego, czy pracownicy będą brać na siebie większą odpowiedzialność za własną efektywność [4, ss. 61-62; 16, s. 39]. Tak może się stać w przypadku grupy tzw. pracowników wiedzy, która jest obecnie uważana za najważniejszą grupę pracowniczą w całej strukturze pracy. A. Poczowski zaznacza, że sprawdzone metody ZZZL w stosunku do pracowników wykonawczych nie muszą być adekwatne do pracowników wiedzy, których praca odnosi się przecież do zamiany ich własnej wiedzy w praktykę bez pomocy innych ludzi [16, s. 40].

Pokolenie „Baby Boomers”, które reprezentuje stabilnego pracownika, zorientowanego na karierę i wymagającego kontroli wyników i zachowań,

zaczyna ustępować miejsca pokoleniu „Y”. Dla tego ostatniego liczy się bardzo równowaga „praca – życie” oraz brak silnych relacji z pracodawcą, co z kolei związane jest z nowymi sposobami pracy i większą kontrolą społeczną [18, ss. 122-123].

Także technologia (ang. Computerized Performance Management; CPM) ma swój wkład w ZEP poprzez [5]:

- ułatwianie pomiaru indywidualnych efektów prac prostych i powtarzalnych (np. liczbę wytworzonych sztuk wyrobu w jednostce czasu, a nawet liczbę uderzeń w klawiaturę lub popełnionych błędów);
- sporządzanie lub generowanie raportów, arkusza oceny i informacji zwrotnej dla pracowników, których praca nie ma charakteru zamkniętego, a monitorowanie pracownika w czasie bieżącym nie jest możliwe.

Powiązanie między satysfakcją z procesu oceniania, tj. zaufaniem do systemu, a wykorzystaniem potencjału technologicznego niesie za sobą możliwości zmiany i poprawy efektów pracy [5]. Istotą zaufania jest więc precyzja dokonywanych ocen. W tym zakresie istnieją dwa generalne rozwiązania: szkolenia oceniających w zakresie kalibracji oceny oraz zapisy dotyczące istotnych zachowań w trakcie całego ocenianego okresu. Kierownicy z czasem i w natłoku spraw dnia codziennego zapominają o różnicach w odmiennościach poziomów efektywności, a to z kolei prowadzi do pomniejszenia precyzji dokonywanych ocen. Pomocna staje się wówczas technologia w postaci szeroko rozumianych przenośnych komputerów i urządzeń, w których zapisane są skalibrowane przykłady poziomów efektywności. Należy pamiętać, że zestawy odmiennych kryteriów są niekiedy przypisane do różnych stanowisk, a urządzenia mogą być w tym względzie przydatne. Zapisy w takich urządzeniach mogłyby służyć bezpośrednio w rozmowach oceniających poprzez, przykładowo, zakwalifikowanie zapisanych zachowań do wyróżnionych obszarów efektywności. Takie urządzenia mogą w ogóle wyeliminować formularze papierowe, a dostępność informacji dla oceniającego w zakresie opisu wymiarów (obszarów) efektywności każdego ze stanowisk byłoby szybkie i proste [8].

Jednakże rezultaty badań wskazują, że indywidualna efektywność oraz zaufanie w stosunku do informacji zwrotnej, generowanej przez CPM, była wyższa, jeśli to właśnie system, a nie bezpośredni przełożony generował taką informację. System ogranicza stronniczość decyzji przełożonego. Także bezpośredni dostęp pracownika do własnych indywidualnych danych dotyczących efektów pracy ma pozytywny efekt, przy czym większa dostępność do szczegółów miała pozytywny wpływ na poprawę efektywności. Poza tym indywidualna efektywność wzrasta, jeśli pracownik sam przejmuje kontrolę nad generowaniem informacji zwrotnej dla siebie poprzez technologię, aniżeli cedując tę funkcję na przełożonego [5]. Problemem staje się jednak dystans między pracownikiem, a oceniającym go kierownikiem. Technologia staje się

trzecią siłą między nimi, przy czym niektórych wyników i rekomendacji kierownik nie będzie w stanie wyjaśnić pracownikowi. To z kolei spowoduje ograniczenie zaufania do kierownictwa.

Bardzo niewiele jest badań wskazujących na relacje między cechami osobowościowymi, a korzyściami ze stosowanego CPM. Pewne wyniki mogą jedynie wskazywać, że CPM sprawdza się w przypadku osoby „otwartej na doświadczenie”, czyli o szerszych horyzontach, która chętnie się uczy, nie odrzuca nowych idei [5]. Wydaje się jednak, że wyposażenie kierowników w te informacje jest kwestią niedalekiej przyszłości.

Tabela 1 zawiera podsumowanie literaturowych założeń poszczególnych etapów cyklu ZEP i odpowiadające im wyzwania w każdym z nich. Można ją traktować jako wskazującą kierunki dla dalszych, pogłębionych rozważań w zakresie budowania efektywności pracowników.

Tabela 1. Kierownicy liniowi wobec wyzwań w zakresie ZEP

Etapy ZEP	Założenia literaturowe	Wyzwania stojące przed kierownikiem liniowym
(1) planowanie efektywności	Uzgodnienia z pracownikiem dotyczące indywidualnych celów poprawy efektywności pracy oraz indywidualnego rozwoju na drodze dialogu i wspólnych uzgodnień	Budowanie zaufania dla potrzeb kultury wysokiej efektywności; pozyskanie wsparcia zarządu. Pogodzenie napiętych krótkookresowych celów kierowniczych z celami indywidualnego rozwoju pracownika Ustalenie kryteriów oceny i sposobów współpracy w świetle elastycznych form zatrudnienia
(2) wzmacnianie efektywności	Monitoring, coaching i informacja zwrotna dla pracownika	Rozwój miękkich umiejętności menedżerskich w zakresie monitoringu, coachingu i feedbacku Wdrożenie rozwiązań w zakresie zarządzania własnym czasem dla potrzeb ZEP Wykorzystanie nowoczesnych technologii w ZEP w celu minimalizowania pracy administracyjnej

		Wypracowanie rozwiązań współpracy w zakresie osiągnięcia celów z młodymi pracownikami oraz tzw. pracownikami wiedzy
(3) przeglądy efektywności	Ocena okresowa oparta na wynikach; decyzje co do dalszego kierunku rozwoju pracownika i ewentualne przyznanie nagrody	<p>Wdrożenie zarządzania talentami i słabymi pracownikami</p> <p>Dostosowanie nagród do indywidualnych potrzeb</p> <p>Zwiększenie zaufania do oceny okresowej poprzez stosowanie technologii, decyzji opartych na wymiernych rezultatach i standardowej rozmowie oceniającej</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1; 16, et.al].

4. Wnioski

Proces ZEP jest stosunkowo łatwo zaprojektować, choć wdrożenie takiego systemu jest znacznie trudniejsze. Zmienia się drastycznie charakter pracy i determinanty ZEP. Aby ułatwić pracę kierownikowi w ramach ZEP nie należy zapominać o rozpowszechnieniu wiedzy w tym względzie wśród wszystkich zainteresowanych, przy czym szkolenia samych kierowników są nieodzowne. Wydaje się, iż szkolenia w mniej formalnej formie dotyczące coachingu i monitoringu byłyby bardziej efektywne ze względu na charakter pozyskiwanych w ten sposób umiejętności. Zaangażowanie kierowników liniowych jest możliwe wyłącznie przy wsparciu wyższego kierownictwa i przeznaczeniu większej ilości czasu na ZEP w pracy kierownika liniowego. Nie powinien on utożsamiać ZEP z oceną okresową, tj. ostatnim etapem całego cyklu, a sam cykl ZEP powinien przybrać możliwie prostą strukturę. Istotne jest monitorowanie satysfakcji pracowników w zakresie oceny. Technologia w procesie ZEP może być bardzo pomocna, ale nie wolno pozwolić, aby stanowiła ona trzecią siłę w relacji kierownik-pracownik: bezpośrednia rozmowa raczej nie zastąpi informacji zwrotnej z wyłącznym zastosowaniem technologii.

Zaprojektowane rozwiązania ZEP muszą zostać opracowane dokładnie pod zapotrzebowania danej organizacji. W związku z tym kierownik liniowy będzie musiał nauczyć się pracować w ramach każdego nowo zaprojektowanego ZEP, w zależności od charakteru organizacji i wymagań jej otoczenia. Jest to nie lada wyzwanie dla kierownika liniowego.

Literatura

- [1] **Armstrong M.:** *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance*, 4th edition, Kogan Page 2009.
- [2] **Bernardin H.J.:** *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Forth Edition, McGraw Hill International Edition 2010.
- [3] **Bieniok H.:** *Zarządzanie czasem. Poradnik dla mało efektywnych*, Difin, Warszawa 2010.
- [4] **Buchner T.W.:** *Performance management theory: a look from the performer's perspective with implications for HRD*, Human Resource Development International, 2007, Volume: 10, Issue: 1.
- [5] **Cardy R.L., Miller J. S.:** *e-HR and Performance Management. A consideration of positive potential and the dark side*, [w:] H.G. Gueutal, D.L. Stone (red.), *The brave new world of her*, A publication of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Published by Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco, 2005.
- [6] **Cunneen P.:** *How to... improve performance management*, January 2006.
<http://www.peoplemanagement.co.uk/pm/articles/2006/01/howtoimproveperformanc.htm>, dostęp z dnia 16.10.2012 r.
- [7] **Deloitte and PSzK Report,** *The present and the future of HR. Report on HRM trends in Poland*, 2011, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_HRM_trends_in_Poland_ENG.pdf, dostęp z dnia 29.03.2012 r.
- [8] **Davies S.A., Calderon R.F.:** *Integrating handheld computer technology into HR research and practice*, [w:] T. Torres-Coronas, M. Arias-Oliva (red.), *e-Human Resources Management: Managing Knowledge People*, Idea Group Publishing, 2005.
- [9] **Egan G.:** *A clear path to peak performance*, "People Management", 1995, Vol. 1 Issue 10.
- [10] **Furnham A.:** *Performance management systems*, "European Business Journal", 2004, Vol. 16(2).
- [11] **Guest D.E.:** *Human resource management and performance: still searching for some answers*, "Human Resource Management Journal", 2011, Vol. 21, Issue 1.
- [12] **Katz R.M.:** *Optimize Your Workforce. Three factors in today's business climate force managers to rethink how they enhance employee performance*, HR Magazine, October 2009.
- [13] **Lee C.H.:** *Rethinking the goals of your performance-management system*, "Employment Relations Today", 2005, Vol. 32 (3).
- [14] **Pawłowska-Salińska K.:** *Szkoleni do zaufania*, http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90445,9773998,Szkoleni_do_zaufania.html, dn. 31.01.2013 r.
- [15] **Pocztowski A.:** *Zarządzanie przez efekty jako integralna część funkcji personalnej*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, Kraków 2005.
- [16] **Pocztowski A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2008.
- [17] **Tamkin P.:** *Management Capability and Performance*, HR Network Paper MP 26, Institute for Employment Studies, February 2004, no ISBN, ss. iv-18,

<http://www.employment-studies.co.uk/pubs/report.php?id=mp26>, dostęp z dnia 29.01.2013 r.

- [18] **Tomys M.:** Przesłanki i kierunki zmian w sferze personalnej organizacji gospodarczych, [w:] J. Puchalski (red.), Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi, wersja elektroniczna publikacji do pobrania na www.projekt.handlowa.eu, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2010,
- [19] **Williams, R.S.:** Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations, "Psychology@Work", Series Editor: Professor Clive Fletcher, 2006.

LINE MANAGER IN THE FACE OF THE CHALLENGES OF EMPLOYEE PERFORMANCE MANAGEMENT

Summary

The paper presents shortly a three-stage process of employee performance management (EPM) and its determinants. These above created a background to present some new challenges a line manager should meet in a work process. Particular attention was paid to the poor skills of managers in the EPM and the impact of technology in this regard, as well as new requirements in the work process in terms of flexible forms of employment, lack of employee's trust against performance appraisal, a managerial problems in time management and requirements of the younger generation of knowledge workers.