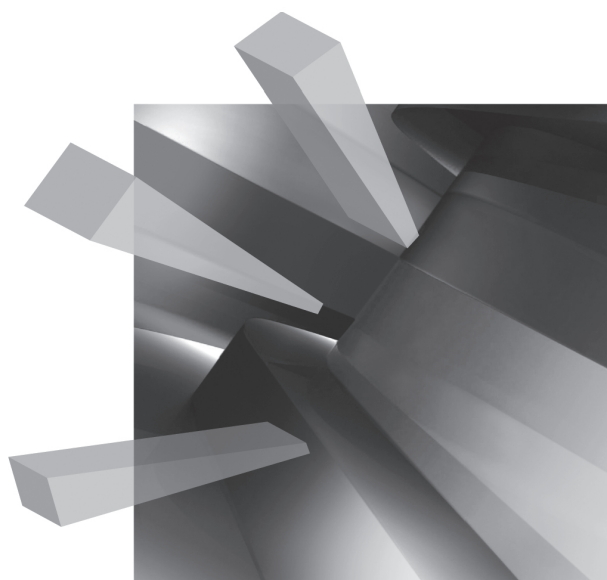


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2 (27) • 2016



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych

www.noz.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 2080-6000

e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Adela Barabasz: Identyfikacja mechanizmów obronnych menedżerów (The identification of defense mechanisms of managers).....	9
Małgorzata Baran: Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora (Competency model for professional mentor)	22
Agnieszka Izabela Baruk: Partnerzy czy przeciwnicy – wybrane aspekty relacji między podwładnymi i przełożonymi (Partners or rivals – chosen aspects of relations between subordinates and supervisors).....	33
Radosław Dawidziuk: Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Human capital as a component of intellectual capital in a company)	46
Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Ewolucja koncepcji przywództwa wojskowego w doktrynach armii Stanów Zjednoczonych i jego implikacje w procesie szkolenia kandydatów na oficerów sił zbrojnych RP (Evolution of army leadership in the doctrines of the US Army and its implications in the process of training candidates for officers of Polish Armed Forces)....	60
Robert Karaszewski, Andrzej Lis: Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu? (Can the concept of positive leadership become a paradigm in management studies?)	72
Krystyna Kmiotek: Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów (Determinants of organizational commitment (on the example of engineers)).....	81
Marek Krasieński: Motywatory zmniejszające uczucie niepewności – porównawcze studium przypadków (Motivators reducing the feeling of uncertainty – comparative case study)	91
Dagmara Lewicka, Anna Rakowska: Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach (The influence of HRM practices on the employee engagement in innovative enterprises)...	102
Marta Moczulska, Janina Stankiewicz: Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania (Social interactions conducive to employee engagement in the organization – assumptions in the light of the theory of organization and management).....	116
Joanna M. Moczydłowska: Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów (Paradoxes in the management of human capital in managers' appraisal)	130

Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997-2000 i 2011-2014. Struktura i kierunki zmian (Determinants of management functions performance in the years 1997-2000 and 2011-2014. Structure and directions of changes)	139
Beata Skowron-Mielnik: Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym (The paradox of work effectiveness – between building employee’s engagement and burnout)...	151
Marzena Stor: Paradoksalne i nieparadoksalne oksymoronizmy w strategiach zarządzania kompetencjami pracowniczymi – refleksje badawcze (Paradoxical and nonparadoxical oxymora in the strategies of competency management – research reflections).....	164
Czesław Zając: Rekrutacja i selekcja menedżerów i specjalistów w grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych (Processes of recruitment and selection of managers and specialists in capital groups in the light of empirical research).....	186
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów (Managing the workforce from the full of paradoxes generation).....	196

Wstęp

Jednym z twierdzeń najczęściej powtarzanych przez teoretyków i praktyków zarządzania jest to mówiące, że ludzie są najważniejszym zasobem organizacji, warunkującym jej przetrwanie i rozwój. Jednocześnie jest to też bezsprzecznie jeden z najtrudniejszych dla menedżerów obszar zarządzania - z uwagi na nieprzewidywalność i ograniczoną sterowalność całego społecznego podsystemu organizacji. W obliczu tego wyzwania poszukiwane są skuteczne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie pełnią w tym procesie bardzo ważną funkcję. Dążą do przywództwa, podejmują próby tworzenia skutecznych systemów motywowania oraz wykorzystują zróżnicowane narzędzia zarządzania kadrami, a wszystko to w imię budowania kapitału ludzkiego. Co ciekawe - te starania nie zawsze jednak przynoszą oczekiwane skutki. Ukształtowany z czasem charakter relacji przełożony – podwładny może okazać się bardziej lub mniej proefektywnościowy.

Tworzenie skutecznych systemów motywowania i wspieranie zaangażowania pracowników w warunkach różnorodności postaw i nietrwałości struktur organizacyjnych wynikającej ze zmienności otoczenia są wciąż uznawane za największe wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ludzie różnie interpretują te same bodźce, a zatem celowe działania skutkują wielością indeterministycznych, trudnych do przewidzenia zmian w całej organizacji. Ostatecznie pojawiające się paradygmaty nierzadko nie znajdują potwierdzenia w praktyce organizacyjnej, przepełnionej wieloma sprzecznościami. Należy pogodzić się chyba z faktem, że paradoksy są wpisane w rzeczywistość organizacyjną, której uczestnicy wciąż balansują pomiędzy dychotomicznymi wyborami, często wykluczającymi się, ale też w rezultacie uzupełniającymi istotę trwania i rozwoju.

Niniejsza publikacja to zestawienie różnorodnych artykułów przygotowanych na potrzeby Szkoły Letniej Zarządzania 2016, zatytułowanej „W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania”. Opracowania są utrzymane w optyce postaw, zachowań i relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a główne perspektywy rozważań obejmują: 1) przywództwo i role menedżerskie, 2) kompetencje pracownicze, 3) kapitał ludzki oraz 4) wybrane praktyki zarządzania kadrami, głównie nakierowane na motywację i zaangażowanie pracowników. Żywimy nadzieję, że lektura pomoże czytelnikom nieco lepiej odnaleźć się w świecie paradoksów i paradygmatów ludzkiej strony zarządzania.

Ewa Głuszek, Sylwia Stańczyk

Beata Skowron-Mielnik

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
e-mail: beata.mielnik@ue.poznan.pl

**PARADOKS EFEKTYWNOŚCI PRACY –
MIĘDZY BUDOWANIEM ZAANGAŻOWANIA
A WYPALENIEM ZAWODOWYM**

**THE PARADOX OF WORK EFFECTIVENESS –
BETWEEN BUILDING EMPLOYEE’S ENGAGEMENT
AND BURNOUT**

DOI: 10.15611/noz.2016.2.13

Streszczenie: Celem pracy jest wskazanie niespójności w koncepcjach budowania zaangażowania na rzecz efektywności pracy. Dokonano tu analizy pojęcia zaangażowania i efektywności oraz opublikowanych wyników badań dotyczących obu zagadnień. Artykuł oparto na źródłach wtórnych i wykorzystano metodę *desk research*. Celem analiz było określenie, dlaczego presja na wzrost zaangażowania często nie powoduje wzrostu efektywności pracy. Wnioski wskazują po pierwsze, że wzrost zaangażowania oznacza wzrost kosztu psychicznego i fizycznego pracy – pracownik pracuje dłużej i z większą pasją, co owocuje zmęczeniem i wypaleniem zawodowym, obniżając efekty pracy. Po drugie, zaangażowanie jest mało mierzalne i trudno nim sterować w kierunku mierzalnych efektów pracy. Paradoks tkwi w jednoczesnym rozumieniu przez menedżerów ryzyka presji na wzrost zaangażowania i ciągłym dążeniu do wzrostu jako źródła efektywności organizacji. Rodzi to dylematy decyzyjne związane z budowaniem zaangażowania i oceną efektywności pracy.

Słowa kluczowe: efektywność pracy, zaangażowanie pracowników.

Summary: The aim of the hereby article is to point at the inconsistency in building employee’s engagement in the context of work effectiveness. An analysis of engagement and work effectiveness notion and published research results pertaining to both questions were conducted. The article was based on a secondary datum and a desk research method was used. The object of analysis was defining why an increasing pressure on engagement does not lead to an increase of work effectiveness. The conclusions show firstly that an increase of engagement involves a biological and psychical cost increase – an employee works longer and with a bigger passion that can result in both an equal burnout and a lower performance. Secondly, engagement is hardly measurable and it is problematic to be controlled in order to achieve the very measurable work results.

Keywords: work effectiveness, work engagement.

1. Wstęp

Jeśli zaangażowanie pracowników pozytywnie wpływa na efektywność funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, warto zastanowić się, jak w praktyce wspierać rozwój zaangażowania wśród pracowników – takie lub podobne sformułowanie, coraz częściej nie w trybie warunkowym, lecz oznajmującym, że tak właśnie jest, staje się podstawą do bardzo konkretnych działań w organizacjach. Zarządzający nimi wręcz przyjmują za pewnik, że jeśli zwiększą zaangażowanie pracowników, to poprawią efektywność działania swoich jednostek. Kultura wysokiej efektywności stała się swoistym paradygmatem rozwoju organizacji, a jeśli efekty są tak ważne, to warto dla ich uzyskania zrobić bardzo wiele. To nośne hasło wiąże się jednak praktycznie ze szczegółami, które powodują, że w wielu przypadkach rzeczywiście wzrost zaangażowania przekłada się wprost na zwiększenie efektów pracy i dalej efektywności organizacji, ale w równie wielu przypadkach tak się nie dzieje, presja na zaangażowanie powoduje wręcz spadek efektywności organizacji. Badania pokazują, że w większości przedsiębiorstw zaangażowanie pracowników jest niskie – Instytut Gallupa wskazał, że jedynie 13% zatrudnionych na świecie to osoby zaangażowane [The State of the ... 2013], a więcej niż połowa pracowników nie poleciłaby swojego pracodawcy znajomym [Trendy HR... 2015].

Paradoks efektywności z punktu widzenia organizacji tkwi w rozumieniu przez zarządzających ryzyka presji na wzrost zaangażowania, powodującej wypalenie zawodowe i spadek efektów pracy, z jednoczesnym nieustannym dążeniem do podnoszenia zaangażowania jako źródła efektywności organizacji. Postawa taka owocuje dylematami decyzyjnymi związanymi z budowaniem zaangażowania i oceną efektywności pracy, których niespójność zauważana jest dopiero po wnikliwym przeanalizowaniu obu kategorii, tzn. zaangażowania pracowników i efektywności pracy, których nie dostrzegają lub nie chcą dostrzegać zarządzający. Używając określenia „paradoks”, oparto się na kilku bazowych definicjach [Gołębski, Wojtkowiak 2004], sprowadzających to pojęcie do sprzeczności, która może być wynikiem błędów w sformułowaniu twierdzenia, przyjęcia błędnych założeń, a może też być sprzecznością pozorną, sprzecznością z tzw. zdrowym rozsądkiem. O paradoksie mówi się wtedy, gdy istnieje napięcie między elementami wzajemnie związanymi, z których każdy jest logicznie uzasadniony, lecz są wewnętrznie sprzeczne [Leja 2013]. Reakcja na sprzeczności może mieć charakter dylematu (A lub B), paradoksu (A i B) i dialektyki (A i B to C), która w sytuacji, gdy relacje między tezą i antytezą utrzymują się w czasie, staje się paradoksem – dobrą ilustracją paradoksu jest symbol *yin yang*, pokazujący siły przeciwne i jednocześnie uzupełniające się [Smith, Lewis 2011, s. 387 (za: [Leja 2013])].

Dlaczego tak się dzieje? Jakich efektów pracy oczekuje się po wzroście zaangażowania? Czy można bezpośrednio wskazać wpływ poziomu zaangażowania na efektywność funkcjonowania danej organizacji? Czy strategia budowania zaangażowania z natury rzeczy ma charakter – paradoksalnie – krótkotrwały, nie da się jej

realizować w perspektywie dłuższego czasu, bo usilnie podsycane zaangażowanie prowadzi do wypalenia zawodowego, a tym samym do spadku efektów pracy? W niniejszym artykule podjęto próbę odpowiedzi na wyżej postawione pytania na podstawie analizy pojęcia zaangażowania i efektywności pracy w literaturze przedmiotu oraz w odniesieniu do opublikowanych wyników badań dotyczących tych zagadnień. Artykuł oparto zatem na źródłach wtórnych, wykorzystano metodę *desk research*, a jego celem jest wskazanie potencjalnych niespójności w koncepcjach budowania zaangażowania na rzecz efektywności pracy.

2. Dylematy zaangażowania w pracę

Językowo określenie ‘zaangażować’ oznacza zarówno zatrudnić kogoś, jak i z zaimkiem „się” – wziąć aktywny (głównie emocjonalnie) udział w jakimś działaniu, przedsięwzięciu, pracy, projekcie [*Słownik języka polskiego* (2015)]. W nauce i praktyce jest to zjawisko niejednoznaczne, łączone zarówno z oddaniem, pozostaaniem, motywacją, satysfakcją, jak i wysiłkiem oraz efektami (tab. 1).

Z powyższych określeń zaangażowania, zarówno tych mających charakter bardziej teoretyczny, jak i tych o charakterze empirycznym, przebija się po pierwsze, aspekt postawy wobec pracy (oddanie, włączenie, przywiązanie), po drugie, wynikający z niej ponadstandardowy wysiłek, po trzecie, efekt powyższego, czyli wyższe wyniki dla organizacji i satysfakcja z pracy, ale te ostatnie nie zawsze są wymieniane. Można to podsumować jako: zaangażować się to wejść i pozostać, a dalej działać ze starannością, pasją, niezależnie od spodziewanej rekompensaty. Warto tu również przytoczyć opinię S. Borkowskiej [2007, s. 36], która rozgranicza pojęcie *involvement* jako współuczestnictwo, włączenie, od *commitment* rozumianego jako zaangażowanie, które oznacza możliwie najlepsze wykonywanie zadań przypisanych pracownikowi bez włączania się w sprawy wykraczające poza te, które mogłyby przyczynić się do wzrostu efektywności organizacji. Z tego wynika, że nie chodzi tu ani o ponadstandardowe, ani o proefektywnościowe działania.

Wymienione w tab. 1 określenia zaangażowania wskazują, że zaangażowanie jest kompetencją pracownika zaliczaną w strukturze kompetencji do kategorii postaw, czyli wiązanych z chęcią podjęcia określonych działań i wykorzystania wiedzy. W większości klasyfikacji kompetencji znajdują się takie, które nawiązują do zaangażowania, m.in. w słowniku kompetencji McBeer w kategorii „Skuteczność osobista” znalazło się zaangażowanie organizacyjne rozumiane jako identyfikacja z firmą, w pakiecie kompetencyjnym G. Filipowicza wśród kompetencji społecznych znajdziemy również identyfikację z firmą [Filipowicz 2014, s. 100]. Jednocześnie jednak G. Filipowicz wskazuje na to, że poza kompetencjami mamy do czynienia z predyspozycjami, które są względnie trwałymi, wrodzonymi cechami, mogącymi wpływać na rozwój kompetencji danej osoby, ale jednak nie tożsamymi z kompetencjami i nie dającymi się kształtować, budować – predyspozycje się posiada lub nie [Filipowicz 2014, s. 65]. Do predyspozycji zalicza on m.in. potrzeby i motywację

Tabela 1. Pojęcie zaangażowania

Definicja	Źródło naukowe	Definicja	Źródło biznesowe
Stan, w którym pracownik udziela się w pracy i jest do niej pozytywnie nastawiony i z niej zadowolony	M.L. Berry, M.L. Morris	O zaangażowaniu pracownika świadczy intencja pracownika, aby pozostać w organizacji oraz chęć do ponoszenia wysiłku na rzecz firmy	Hay Group
Zaangażowanie jest czymś więcej niż satysfakcją z warunków stworzonych przez pracodawcę lub prostą lojalnością wobec niego – zaangażowanie jest raczej związane z pasją i poświęceniem, chęcią danej osoby do zainwestowania i włożenia własnego wysiłku w sukces pracodawcy	T.J. Ericsson	pozytywne nastawienie pracownika do organizacji i jej wartości; zaangażowany pracownik jest świadom potrzeb biznesu oraz współpracuje z innymi, mając na celu zwiększenie wydajności na rzecz dobra organizacji ; rozwijanie i pogłębianie zaangażowania wymaga dwustronnej relacji między pracownikiem a pracodawcą	Institute for Employment Studies
Zaangażowanie dotyczy tworzenia więzi między ludźmi a organizacją, wyrażanych poprzez ekspresję fizyczną, psychiczną i intelektualną w czasie wykonywania zadań	W. Kahn	Zaangażowanie pracownika to mierzalny poziom pozytywnego lub negatywnego przywiązania do pracy, współpracowników i organizacji, który wpływa na uczenie się i wysokie osiągnięcia w pracy	Scarlett Surveys International
Zaangażowanie można określić dwuwymiarowo jako zogniskowanie uwagi mierzonej ilością czasu poświęcanego na myślenie o spełnianej przez pracownika funkcji oraz zogniskowanie absorpcji mierzonej intensywnością odgrywania roli	N. Rothbard	Zaangażowanie to stan psychologiczny i behawioralne efekty, które prowadzą do lepszych wyników . Za zachowania świadczące o zaangażowaniu uznaje się <i>say, stay, strive</i> – mówić, pozostać, starać się	Aon Hewitt
Intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika	A.M. Saks	Firmy dbające o kwestię zaangażowania i kultury organizacyjnej mogą się pochwalić najniższą dobrowolną rotacją pracowników i w perspektywie dłuższego czasu są bardziej dochodowe	Great Place to Work®Institute
Oddanie się pracowników sprawom organizacji, szczególnie w wymiarze emocjonalnym, oraz przejawianie ponadstandardowych zachowań, ukierunkowanych na wzrost efektywności organizacji	W. Schaufeli, A. Bakker	Zaangażowanie jako włączenie się i entuzjazm do pracy, mierzony poziomem satysfakcji z pracy	Instytut Gallupa

Źródło: opracowanie na podstawie [Juchnowicz 2012; Malarski 2013; *What is Employee ...* 2013; *Trends in Global Employee ...* 2015; *Trendy HR ...* 2015].

oraz temperament i osobowość, bliskie pojęciu zaangażowania. Z kolei K. Padzik [2013, s. 85-88] uważa, że zaangażowanie powinno być uwzględniane w ocenie kompetencji jako czynnik determinujący całościowy obraz ocenianych kompetencji, a nie jako jeden z elementów ocenianych w ramach modelu kompetencji. Zaangażowanie jest, jej zdaniem, efektem pozytywnej interakcji motywacji wewnętrznej i zewnętrznej i jako takie warunkuje wykorzystywanie zasobów zawartych w kompetencjach pracownika, samo w sobie jednak kompetencją nie jest. Kwalifikacja zaangażowania jest zatem niejasna, a to powoduje, że jeśli uznamy ją za kompetencję, to możemy ją kształtować, jeśli natomiast jest to predyspozycja, to jest bardzo indywidualną cechą każdego pracownika, na którą trudno mieć większy wpływ. To stawia pod znakiem zapytania działania podejmowane przez organizacje na rzecz budowania zaangażowania.

Analizując praktyki organizacji w zakresie budowania zaangażowania (tab. 2), zauważa się, że proponowane rozwiązania są tymi samymi, które pojawiają się w systemach motywowania. Zasadnicza różnica polega na tym, że nie podkreśla się w nich elementów związanych z wynagrodzeniami płacowymi, a za to jest sporo kwestii miękkich, ukierunkowanych na podwyższanie satysfakcji z pracy. Te praktyki pokazują też, że zaangażowanie mieści się między motywacją, która je warunkuje, a satysfakcją, która jest jego skutkiem (albo nie). Jednak zaangażowanie zdecy-

Tabela 2. Przykładowe obszary i działania w ramach budowania zaangażowania

Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris (praktyki)	Provident Polska SA (praktyki)	Hay Group (wyniki badań)	Aon Hewitt (wyniki badań)
<ul style="list-style-type: none"> • Pewność zatrudnienia (np. umowy na czas nieokreślony, terminowa wypłata wynagrodzeń) • Atmosfera (np. dobre warunki pracy, badanie satysfakcji pracowników) • System oceniania (np. bieżący dostęp do informacji o własnych wynikach) • Równowaga życia – osobistego z zawodowym (np. elastyczność godzin pracy) • Rozwój (<i>coaching</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plebiscyt Pasjonaci Providenta na pasje pracowników • Programy rozwojowe dla menedżerów • Platforma komunikacyjna Forum Pracownika • <i>Meet your board</i> spotkania pracowników z zarządem • Program wolontariatu pracowniczego • Programy prorodzinne • Inicjatywa „Mam pomysł” • Elastyczny czas pracy, telepraca • Badanie zaangażowania 	<ul style="list-style-type: none"> • Pozyskiwanie talentów i ich rozwój (np. programy awansowe) • Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu (np. zielone miejsca pracy) • Działania wychodzące naprzeciw różnorodności wiekowej (np. elastyczne zatrudnienie) • Indywidualizacja podejścia do pracowników (np. <i>coaching</i>, różnicowanie szkoleń) • Wykorzystywanie nowych technologii w organizacji pracy • Dbłość o kulturę zaufania i poszanowanie norm etycznych 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwości rozwoju • Reputacja organizacji • Płace • Pozycja marki firmy • Innowacyjność • Zarządzanie wynikami • Komunikacja • Docenianie ludzi • Praktyki HR • Procesy pracy • Przywództwo • Szacunek dla pracowników

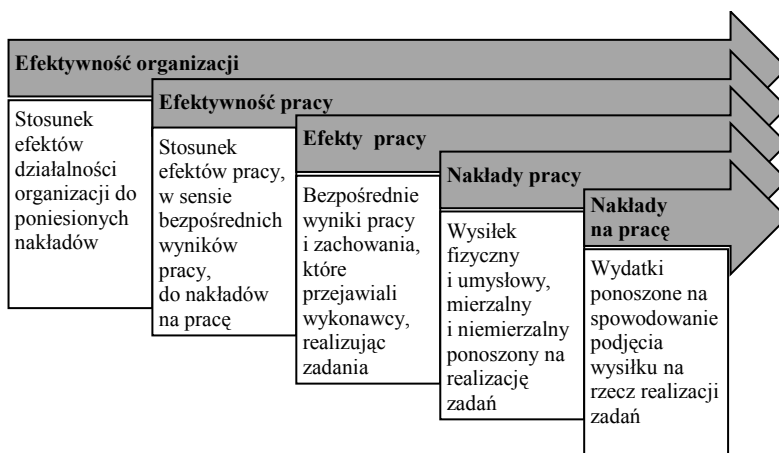
Źródło: opracowanie na podstawie [Krakowska-Kujawiak 2015; *Nowe zasady ...* 2014; *Trends in Global Employee ...* 2015].

dowanie jest odróżniane zarówno od motywacji [Juchnowicz 2012; Armstrong 2009], jak i od satysfakcji, chociaż badanie poziomu satysfakcji jest kluczowym elementem budowania zaangażowania.

Dylematem zaangażowania jest zatem po pierwsze, niejasność definicyjna, co owocuje podejmowaniem bardzo różnorodnych działań ujmowanych pod hasłem budowania zaangażowania, po drugie, trudność oszacowania poziomu zaangażowania¹, co ma kluczowe znaczenie w określeniu wpływu zaangażowania na efekty pracy.

3. Dylematy efektywności pracy

W kontekście powyższych spostrzeżeń należy stwierdzić, że motywacja zewnętrzna buduje motywację wewnętrzną (przynajmniej w pewnym stopniu), a ta buduje zaangażowanie, które z kolei wpływa na stopień wykorzystania posiadanych kompetencji w działaniach na rzecz organizacji i dopiero w dalszej kolejności pojawiają się efekty tych działań. To sytuuje programy budowania zaangażowania w puli nakładów na pracę ponoszonych przez organizację (rys. 1) – m.in. wynagrodzenia, programy rozwojowe, wyposażenie miejsca pracy, a samo zaangażowanie jako nakłady pracy ponoszone przez pracownika (m.in. czas pracy, energia fizyczna). Od tego miejsca mogą się pojawiać efekty pracy, rozumiane nie tylko jako bezpośrednio osiągnięte wyniki pracy, ale także jako zachowania, ponieważ zachowania same w sobie stanowią rezultaty włożonych w wykonywane zadania wysiłków umysłowych i fizycznych i mogą być oceniane niezależnie od wyników [Armstrong 2005, s. 436].



Rys. 1. Proces kształtowania efektywności pracy

Źródło: opracowanie własne.

¹ Interesujący przegląd metod szacowania zaangażowania w [Juchnowicz 2012].

Koncepcja efektów pracy jako obejmujących wyniki i zachowania ma swoje uzasadnienie, zwłaszcza w kontekście wpływu zaangażowania, którego budowanie stanowi nakłady na rzecz podejmowania działań i zachowań. W tym miejscu zaczyna się pojawiać problem, ponieważ z punktu widzenia efektywności organizacji liczą się ostatecznie bezpośrednie wyniki pracy wszystkich pracujących na jej rzecz osób, nie zachowania, nawet jeśli istnieje poczucie ich znaczenia w powstawaniu wyników. Skupienie się zaangażowania na działaniach powoduje, że wyniki mają tu drugorzędne znaczenie. Natomiast dopiero po pojawieniu się efektów pracy jako wyników można obliczyć **efektywność pracy jako relację wartości materialnych i niematerialnych uzyskanych dzięki ludzkiej pracy do wartości nakładów materialnych i niematerialnych poniesionych na tę pracę** [Skowron-Mielnik 2009]. Zaangażowanie jest zatem mało wymiernym zjawiskiem między dwoma bardzo wymiernymi zagadnieniami: wydatkami na rzecz pracy i pracowników a konkretnymi, policzalnymi wynikami ich działań. Wniosek z powyższych rozważań jest taki, że w efektywności pracy łączą się nakłady na zaangażowanie i skutek tego zaangażowania, może ona być zatem również miernikiem zaangażowania.

Problem efektywności pracy polega na tym, że podobnie jak zaangażowanie jest przypisana do konkretnej osoby – ani stanowisko, ani dział, ani organizacja nie przejawiają zaangażowania i nie osiągają efektów same z siebie, lecz to indywidualne efekty pracy poszczególnych osób kumulują się na wyższym poziomie organizacyjnym. W koncepcji trzech poziomów efektywności Rummlera i Brache odpowiada jej przede wszystkim poziom stanowiska pracy [Rummler, Brache 2000, s. 96-109], tym samym efektywność pracy jest uznawana za podstawę efektywności organizacyjnej, która jest kategorią obejmującą wiele elementów i podlegającą wpływowi wielu czynników. Mimo że związki przyczynowo-skutkowe między tymi zjawiskami nie są jednoznaczne, to uważa się, że zaangażowanie pracowników prowadzi do zwiększenia wartości przedsiębiorstwa. Dzieje się to w procesie, który określony został jako „łańcuch korzyści z zaangażowania” (*engagement-profit chain*) [Kruse 2012]. Łańcuch ten rozpoczyna się od wzbudzenia zaangażowania w pracownikach, które prowadzi do zwiększenia jakości i wydajności ich pracy, co owocuje wyższą satysfakcją klientów, a to z kolei przekłada się na zwiększoną sprzedaż; większa sprzedaż oznacza większe zyski, a wysokie zyski przekładają się na wyższe zwroty dla udziałowców (np. wzrost cen akcji).

Pogląd ten ugruntowały badania, zarówno biznesowe, komercyjne, jak i naukowe dotyczące zaangażowania i efektywności organizacji. Z badań Hartera, Schmidta i Hayesa [Harter i in. 2002], opartych na Gallup Workplace Audit, nazywanego też testem Q12 do regularnych badań satysfakcji i zaangażowania, wyłonił się obraz zależności między satysfakcją i zaangażowaniem pracowników a wynikami działalności firm. Badania Instytutu Gallupa z 2012 roku wskazały, że relacja pracowników zaangażowanych do niezaangażowanych w firmach będących liderami rynkowymi wynosi 10/1, a brak zaangażowania pracowników powoduje straty w produktywności na poziomie 46% [Gallup Study ... 2012]. W kolejnym raporcie Gallupa [*The*

State of the Global Workplace ... 2013] stwierdzono, że organizacje z najwyższymi wskaźnikami pracowników zaangażowanych osiągają najwyższe zyski i są najodporniejsze na recesję gospodarczą. We wcześniejszych badaniach z zakresu oceny efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi także wskazywano, że wysoki poziom zaangażowania, rozumianego jako utożsamianie z celami, wartościami, filozofią i praktyką firmy, często jest skorelowany z wysoką produktywnością i dobrymi wynikami pracy, toteż zaangażowanie w sprawy organizacji jest ważnym miernikiem niematerialnym [Phillips i in. 2003, s. 265]. W wyniku badań Engage for Success [Marciniak 2015] stwierdzono, że przedsiębiorstwa brytyjskie posiadające wysoki wskaźnik zaangażowania pracowników są o 12% częściej polecane przez konsumentów – wysokie zaangażowanie jest gwarancją utrzymania kontaktów biznesowych oraz zapewnienia firmie satysfakcji i lojalności klientów, poza tym wzrost zaangażowania pracownika może spowodować 18% wzrostu jego wydajności, a rotacja w firmach o wysokim poziomie zaangażowania jest o 40% niższa niż w firmach o niewielkim wskaźniku.

To są bardzo konkretne, przemawiające do zarządzających dane dotyczące możliwych do uzyskania efektów: wydajności pracy, stabilności kadr, utrzymania kontaktów biznesowych. Powstaje jednak pytanie, czy rzeczywiście programy budowania zaangażowania są tak skuteczne, zwłaszcza w kontekście doświadczeń nieco innej koncepcji, a mianowicie systemów wysoce efektywnej pracy. Abstrahując od różnic między HPO (*High Performance Organization*), HIWP (*High Involvement Work Practices*), HCM (*High Commitment Management*), HPI (*Human Performance Improvement*), ale też HPWP, HIWM, HIWS [Borkowska (red.) 2007; Mohr, Zoghi 2008; Filipowicz 2013], wszystkie te koncepcje skupiają się na dwóch zagadnieniach:

- uzyskaniu i utrzymaniu w perspektywie długiego czasu stabilnych, wysokich wyników pracy i przewagi konkurencyjnej organizacji,
- osiągnięciu powyższego przez zastosowanie właściwie dobranej kombinacji praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.

Jednocześnie każda z nich w jakiś sposób zahacza o zaangażowanie: albo jest ono w samej nazwie (jako *involvement* lub *commitment*) jako cel do osiągnięcia, albo budowanie zaangażowania jest jedną z praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (zsl). Zestawy tych praktyk są różne, w zależności od podejścia teoretycznego, jak i doświadczeń oraz potrzeb organizacji, która je wdraża, ale zauważalne są wspólne elementy, określane filarami HPO:

- współuczestnictwo pracowników (m.in. *empowerment*),
- rozwój pracowników (m.in. szkolenia, samorozwój, nowe zadania),
- bodźce (m.in. wynagrodzenia wynikowe),
- organizacja pracy (m.in. praca zespołowa, nowe formy zatrudnienia),
- technologia (m.in. systemy informacji i komunikacji, wyposażenie).

Doświadczenia z wykorzystania tych koncepcji wskazują na to, że nie ma jednoznacznych danych nie tylko co do osiągania przewagi konkurencyjnej przez organi-

zając, lecz także nawet nie zawsze można jednoznacznie wykazać związek między zastosowaniem bardziej zaawansowanych praktyk zzl a produktywnością pracy [Sienkiewicz, Sajkiewicz 2007, s. 152]. To pokazuje, że możliwości oceny i kształtowania efektywności pracy są zależne od wielu czynników o charakterze zarówno mierzalnym, jak i niemierzalnym. Oznacza to, że nie wszystko można precyzyjnie określić i potrzebne jest po prostu wynikające z doświadczenia przekonanie zarządzających o skuteczności danych praktyk zzl. Jest to widoczne także w ewolucji HPO, od ukierunkowania na efekty pracy (*performance*) do ukierunkowania na współuczestnictwo (*involvement*). Kiedyś praktyki biznesowe zmierzały do wprowadzania silnej konkurencji w ramach procedury zarządzania wynikami, obecnie wiele firm skłania się ku konkluzji, że silna presja i naciski często prowadzą do wysokiej rotacji i w ostatecznym bilansie obniżają wyniki firm.

Tu pojawia się kolejny wątek dylematów wokół efektywności pracy, a mianowicie efekty pracy najczęściej rozumiane są jako korzyści dla organizacji, i to o charakterze ekonomicznym. Natomiast w rzeczywistości efekty pracy są tym, co z niej powstaje zarówno dla organizacji, jak i pracownika. Ludzie pracują po to, żeby uzyskać środki na zaspokojenie swoich potrzeb – jakiegokolwiek byłyby te środki i te potrzeby, od finansowych na potrzeby biologiczne, po nagrody, pochwały na potrzeby uznania i samorealizacji. Obie strony relacji pracy (pracownik-pracodawca, współpracownik-organizacja, zleceniobiorca-zleceniodawca) nieustająco porównują ponoszone na pracę nakłady do osiągniętych efektów, dążąc do optymalizacji. Problem polega na tym, że efektywność pracy jest kategorią obejmującą tylko punkt widzenia organizacji i szacowane w niej są nakłady ponoszone na pracę przez pracodawcę, strona pracownika jest niedoszacowana zarówno w kategorii nakładów na pracę (np. samodoskonalenie), jak i nakładów pracy (np. koszt psychiczny pracy). Dopiero przy efektach pracy organizacje próbują uwzględnić stronę pracowniczą poprzez badanie satysfakcji z pracy, zadowolenia, samopoczucia itp. Pracownik może odczuwać ogromną satysfakcję z pracy i być bardzo zaangażowany w działania, które nie przynoszą wysokich wyników (bo albo taka ich istota, albo czasowo jest to uznane za dopuszczalne), ale są wspierane doskonałymi programami rozwojowymi. Może też osiągać wysokie bezpośrednie wyniki pracy dzięki programom motywacyjnym, ale nie odczuwać z tego powodu satysfakcji, bo zmęczenie spowodowane tempem pracy skutecznie ją obniża. Obie sytuacje z punktu widzenia całościowo traktowanej efektywności pracy są niekorzystne, ponieważ utrzymanie przewagi konkurencyjnej w dalszej perspektywie wymaga wzrostu efektów zarówno ekonomicznych, jak i społecznych w postaci satysfakcji z pracy.

Kluczowy dylemat efektywności pracy to asymetria w odzwierciedlaniu w niej nakładów i efektów ponoszonych i uzyskiwanych przez obie strony stosunku współ/pracy, w wymiarze społecznym i ekonomicznym. Analizując rozwój programów budowania zaangażowania oraz nowych form zatrudniania (np. kontraktowanie pracy), można postawić hipotezę, że działania organizacji zmierzają w kierunku przerzucenia większych nakładów na pracę na stronę współ/pracownika, uzasadniając to samodzielnością, współuczestnictwem i płynącą z tego satysfakcją z pracy.

również badania Society for Human Resource Management z 2012 roku – z badanej grupy osób (w tym badaniu pracownicy amerykańscy) 81% zadeklarowało ogólną satysfakcję z wykonywanej pracy, ale średnia ocena ich zaangażowania w skali 1-5 wyniosła 3,6 [*Employee Job Satisfaction ...* 2012]. Według danych raportu Gallupa [*The State of the Global ...* 2013] tylko 13% pracowników jest zaangażowanych w swoją pracę, a zatem większość jest niezaangażowanych, czyli nie związanych emocjonalnie ze swoją pracą i prawdopodobnie przez to mniej produktywnych.

Powyższe dane świadczą o tym, że społeczne efekty pracy nie poprawiają się, pomimo podejmowanych na coraz szerszą skalę działań w zakresie budowania zaangażowania lub wręcz na skutek rozwoju tych programów. Niejednoznaczność zaangażowania, dążenie do jego ciągłego wzrostu, powoduje poszukiwanie przez organizacje ciągle nowych sposobów jego budowania. Pracownicy przyzwyczajają się do danych bodźców, a zatem albo trzeba je modyfikować (wzrost nakładów na nowe przedsięwzięcia), albo wymieniać pracowników na nowych, na których jeszcze działają (wzrost kosztów pozyskiwania pracowników). To przyczynia się również do kumulacji bodźców – z punktu widzenia pracownika rosnąca liczba bodźców, które mają wpływać na wzrost zaangażowania, może być odbierana jako presja, jako skumulowane wymaganie coraz lepszego efektu ekonomicznego pracy przy coraz większych nakładach ze strony organizacji na osiągnięcie tego efektu. To wywołuje wręcz poczucie winy, że nie spełnia się oczekiwań przy tak dużym wsparciu ze strony organizacji. Ostatecznie z punktu widzenia organizacji nakłady na pracę rosną (więcej programów, wyższe koszty), a efekty niekoniecznie rosną, o ile nie maleją – a zatem efektywność spada. Presja wyższych nakładów na pracę powoduje po stronie pracownika najpierw wzrost nakładów pracy (więcej czasu pracy, więcej kreatywności, częstsze wychodzenie poza zakres zadań), a następnie w wyniku obserwacji, że to jednak nie daje spodziewanie wyższych efektów, najpierw następuje racjonalizacja nakładów pracy (mniej wysiłku fizycznego, przestrzeganie zakresu obowiązków), a następnie nakładów na pracę (niechęć do podejmowania szkoleń, awansów, wyzwań).

Maslach i Leiter [2011] uznali, iż przyczyn zjawiska wypalenia należy szukać przede wszystkim w środowisku pracy, a nie we właściwościach osoby. Zawierają się one w sześciu obszarach, w których został dostrzeżony brak harmonii między pracownikami a wykonywaną przez nich pracą: przeciążenie pracą, brak poczucia kontroli, niewystarczająca nagroda, załamanie wspólnoty, brak sprawiedliwego traktowania, konflikt wartości. Budowanie programów zaangażowania na rzecz efektywności pracy na bazie tych elementów ma zatem uzasadnienie, poza jednym: wynagrodzeniem pieniężnym, zresztą relatywnie rzadko uwypuklanym. Wynagrodzenie jest rekompensatą za wykonaną, zakontraktowaną pracę, a zaangażowanie wiąże się z dodatkowym wysiłkiem – godzinami pracy, entuzjazmem, wolą pozostania w danej organizacji, a tego nie obejmuje wynagrodzenie zasadnicze, może ewentualnie wynikowe (ale tu trzeba precyzyjnie wskazać, za co i ile się należy, co jest problematyczne w odniesieniu do zaangażowania) i nagrody – te mają charakter uznaniowy, więc z jednej strony jest spore pole do uzasadnienia jej przyznania, ale z drugiej strony pracownik nigdy nie wie, czy ją dostanie, czy nie.

5. Zakończenie

Paradoks efektywności pracy polega na tym, że bardzo konkretną z punktu widzenia organizacji potrzebę oceny sukcesu osadza się między dwiema przeciwnymi i bardzo niewymiernymi postawami pracowników: zaangażowaniem a satysfakcją. Budując zaangażowanie, organizacje muszą nieustająco badać tę trudno uchwytną predyspozycję pracowników i dopasowywać narzędzia, jednocześnie uważając, żeby nadmierne zaangażowanie nie zaczęło owocować wypaleniem zawodowym. Biorąc pod uwagę rosnącą rotację pracowników z powodu braku satysfakcji i nadmiaru wymagań (cecha szczególna młodszych pokoleń) oraz wzrost wykorzystania niepracowniczych form zatrudnienia, destabilizujących zatrudnienie i osłabiających relacje (cecha szczególna obecnego rynku pracy), organizacje będą zmuszone wrócić do prostszych mechanizmów kształtowania i analizowania efektywności pracy, nie ingerujących zbytnio w trudno sterowalne emocje współpracowników. Zasadne jest też uwzględnienie w kreowaniu zaangażowania prawa Bircha dotyczącego właściwego poziomu motywacji, zgodnie z którym najbardziej skuteczna, pod względem osiągniętych wyników, jest motywacja średnia, gorsze wyniki są przy zastosowaniu motywacji zbyt słabej lub zbyt wysokiej.

Kultura efektywności a kultura zaangażowania są kompletnie odmienne. Jedna jest twarda, mierzalna, druga miękka, niemierzalna. Obie są ważne dla efektywności organizacyjnej i obie spotykają się na polu kształtowania i oceny efektywności pracy. Problem efektywności pracy polega też na tym, że jest ona traktowana jako wartość pośrednia, coś, co jest potrzebne do osiągnięcia wyższych, konkretnych celów, więc od zaangażowania przechodzi się od razu do efektywności organizacyjnej, po drodze gubiąc niezbędny łącznik w postaci efektywności pracy.

Literatura

- Armstrong M., 2009, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- Armstrong M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bartkowiak G., 2009, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Borkowska S. (red.), 2007, *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Employee Job Satisfaction and Engagement*, 2012, <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/SHRM-Employee-Job-Satisfaction-Engagement.pdf> (data dostępu: 30.10.2015).
- Filipowicz G., 2013, *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Filipowicz G., 2014, *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation*, Gallup Business Journal 2012, <http://businessjournal.gallup.com/kontent/24880/gallup-study-engaged-employees-inspire-company.aspx> (data dostępu: 11.09.2013).
- Gołembski M., Wojtkowiak G., 2004, *Zarządzanie przez paradoksy*, [w:] Engelhardt J., Brojak-Trzaskalska M. (red. nauk.), *Management Forum 2020. W kierunku uniwersalnego modelu zarządzania*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin-Międzyzdroje.

- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L., 2002, *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*, Journal of Applied Psychology, vol. 87, no. 2.
- Juchnowicz M., 2012, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Krakowska-Kujawiak K., 2015, *Nie spoczniej na laurach*, Personel Plus, nr 2.
- Kruse K., 2012, *What is Employee Engagement*, Forbes, <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why> (data dostępu: 10.09.2013).
- Leja K., 2013, *Paradoksy w zarządzaniu organizacją, wejście „do” czy wyjście „z” labiryntu*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Zarządzanie organizacjami sieciowymi*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XIV, zeszyt 13, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- Malarski M., 2013, *Stymulacja zaangażowania pracowników szansa efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej*, [w:] Skalik J., Kacała J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Współczesne uwarunkowania i metody wspomaganie procesu zarządzania zmianami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Marciniak P., 2015, *Warto dbać o efektywność organizacji*, Personel Plus, nr 2.
- Maslach Ch., Leiter M.P., 2011, *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mohr R.D., Zoghi C., 2008, *High-involvement Work Design and Job Satisfaction*, Cornell University ILR School, ILRReview 4-1-2008, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/ilrreview>.
- Nowe zasady zaangażowania pracowników. Raport*, HayGroup 2014, <http://www.haygroup.com/en/campaigns/the-new-rules-of-engagement> (data dostępu: 12.09.2015).
- Padzik K., 2013, *Ocena pracowników*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Phillips J.J., Stone R.D., Phillips P.P., 2003, *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Human Factor, Kraków.
- Rummler G.A., Brache A.P., 2000, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
- Sęk H. (red.), 2004, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, wyd. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sienkiewicz Ł., Sajkiewicz B., 2007, *Perspektywa HPWS w pomiarze efektywności zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Borkowska S. (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Skowron-Mielnik B., 2009, *Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 1.
- Słownik języka polskiego* (2015), <http://sjp.pl/> (data dostępu 07.10.2015).
- Smith W.K., Lewis M.W., 2011, *Toward a theory of paradox. A dynamic equilibrium model of organizing*, Academy of Management Review, vol. 36, no. 2.
- The State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*, 2013, Gallup, http://www.securex.be/export/sites/default/content/download-gallery/nl/brochures/Gallup-state-of-the-GlobalWorkplaceReport_20131.pdf (data dostępu: 28.10.2015).
- Trends in Global Employee Engagement. Making engagement happen*, 2015, <http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent/2015-global-employee-engagement.jsp> (data dostępu: 10.10.2015).
- Trendy HR 2015. Nowy świat pracy*, 2015, Raport Deloitte, Deloitte University Press.
- What is Employee Engagement?* Scarlett Surveys International, 2013, <http://www.scarlettsurveys.com> (data dostępu: 10.09.2015).
- Zimnowłocka-Łożyk E., 2011, *Wypalenie zawodowe a umiejętność zarządzania stresem, czasem i sobą*, [w:] Janowska, Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, tom 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.