

Beata Skowron-Mielnik

Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia

Dokąd zmierzają przedsiębiorstwa? Najkrócej: do osiągnięcia pożądaných efektów. Celem artykułu jest przedstawienie wątpliwości terminologicznych związanych z efektywnością pracy oraz próba ich wyjaśnienia i uporządkowania, mająca służyć jasności dyskusji nad praktycznymi problemami efektywności pracy, takimi jak zarządzanie wynikami pracy czy kształtowanie systemów wysoce efektywnej pracy. W rozważaniach nad efektywnością pracy kluczowe są trzy zagadnienia: co to są efekty pracy i nakłady pracy, jak definiować i szacować efektywność pracy oraz jakie są czynniki wpływające na jej poziom. Istotnym elementem rozważań jest również uwzględnienie społecznych aspektów efektywności pracy i ich konsekwencji dla jej szacowania.

Dylematy definicyjne związane z efektywnością pracy

W literaturze wymieniane jest w różnych kontekstach pojęcie efektywności, wydajności, produktywności, skuteczności i sprawności pracy.

Z. Jasiński, B. Chomątowska i I. Janiak-Rejno [2002, s. 371] określają efektywność pracy jako relację wartości korzyści materialnych i niematerialnych uzyskanych dzięki ludzkiej pracy do wielkości nakładów materialnych i niematerialnych poniesionych w wyniku ludzkiej pracy, przy czym relacja ta przyjmować może wartość:

- większą od jedności, gdy korzyści przewyższają poniesione na ich uzyskanie nakłady,
- równą jedności, kiedy korzyści są równe nakładom,
- mniejszą od jedności, gdy nakłady przewyższają korzyści.

Podobnie określa efektywność pracy J.E. Karney [1998, s. 74], przyjmując, że jest to stosunek wyniku działania do poniesionych kosztów (materialnych, ludzkich, moralnych, społecznych i in.), a praca jest efektywna wtedy, gdy osiągamy znaczne rezultaty

dość niskimi kosztami. Przedsiębiorstwo, dążąc do maksymalizacji efektywności pracy, może zatem:

- minimalizować nakłady przy utrzymaniu korzyści na stałym poziomie,
- albo maksymalizować korzyści przy minimalizacji nakładów, utrzymaniu ich na stałym poziomie lub przy ich wzroście.

Zdaniem Z. Jasińskiego i współautorów ostatni wariant jest najbardziej racjonalnym podejściem, szczególnie w długim okresie, chociaż najczęściej obserwowaną wydaje się opcja maxi-mini [Jasiński, Chomątowska, Janiak-Rejno, 2002, s. 372]. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że ta opcja może być wewnętrznie sprzeczna, np. poprawa efektywności pracy poprzez ograniczenie nakładów na bodźce motywacyjne, może spowodować obniżenie efektów pracy i pogorszenie efektywności.

Kluczowe w rozważaniach nad efektywnością pracy jest zatem pojęcie efektu pracy, traktowanego z reguły jako bezpośredni wynik – w sensie materialnym (ilość i/lub wartość pracy) i niematerialnym (usługa lub korzyść niematerialna) – działań podejmowanych przez pracowników. M. Armstrong [2005, s. 436], odwołując się do poglądów części badaczy (Brumbrach, Campbell, Hartle), wskazuje, że efekty pracy mogą być rozumiane nie tylko jako bezpośrednio osiągnięte wyniki pracy, ale także jako zachowania. Efekt to zachowanie, które prowadzi do osiągnięcia wyniku, lub efekt to zarówno zachowania, jak i wyniki, ponieważ zachowania same w sobie stanowią rezultaty włożonych w wykonywane zadania wysiłków umysłowych i fizycznych i mogą być oceniane niezależnie od wyników. Praca jest zatem w tym ujęciu wysiłkiem umysłowym i fizycznym, którego efektem jest wykonanie zadań i osiągnięcie określonych wyników. Przyjęcie szerszego podejścia oznacza bardziej podmiotowy aspekt efektywności pracy – powstaje ona z wysiłku pojedynczych pracowników lub zespołów, bo oni zachowują się i osiągają wyniki. Natomiast na poziomie przedsiębiorstwa będzie raczej mowa tylko o wynikach, nie o zachowaniach. Analiza pojęcia efektywności, a także wydajności i produktywności pracy, wskazuje jednak, że dominuje węższe ujęcie, utożsamiające efekty z wynikami pracy.

W przypadku nakładów związanych z pojęciem efektywności pracy istotne jest to, że stanowią je tylko te nakłady, które są związane z pracą. Ponadto, nakłady i ich mierniki powinny być określane w stosunku do zakładanych lub uzyskanych efektów, ponieważ sposób wyrażania efektów, ich mierzenia, wpływa na określenie nakładów i tym samym na poprawność oceny efektywności. W literaturze stosowane jest pojęcie nakładów pracy i nakładów na pracę, niekiedy z dodatkowym określeniem „ludzka”, które zdecydowanie wskazuje na podmiotowy aspekt pracy. Pojęcia te są najczęściej stosowane zamiennie, jednak nie wydaje się to być w pełni uzasadnionym podejściem [Pocztowski, Miś, 2000, s. 99-101]. Nakład pracy wyraźnie odzwierciedla wysiłek poniesiony lub konieczny do poniesienia, żeby uzyskać określony efekt, więc wiąże się z wykonywanym przez pracow-

nika zadaniem. Najbardziej precyzyjnym byłoby zmierzenie wysiłku fizycznego i umysłowego pracownika, ale przyjęcie ich mierników i stworzenie sposobu pomiaru to zbyt skomplikowane przedsięwzięcie i raczej nieosiągalne dla przeciętnego przedsiębiorstwa, szczególnie w odniesieniu do wysiłku umysłowego. Zatem z reguły bezpośrednio jest to wyrażane przez czas pracy lub liczbę osób (ale w domyśle traktowanych jako zatrudnieni w pełnym wymiarze czasu pracy, więc i tak pojawia się kategoria czasu pracy). Z kolei, nakład na pracę oznacza coś, co należy wydać, zrobić, żeby powyższy wysiłek został podjęty, więc jako miernik odpowiadają tej kategorii koszty pracy. Z punktu widzenia podmiotów zainteresowanych pracą, czyli pracownika i przedsiębiorstwa, można zatem wnioskować, że pracownik będzie raczej mówił o nakładach pracy, a pracodawca o nakładach na pracę.

Generalnie zatem efektywność pracy to stosunek efektów pracy, w sensie wyników, do szeroko rozumianych nakładów na pracę. Odniesienie wielkości efektów do jednostki pracy ludzkiej określa się mianem wydajności pracy, przy czym miernikiem pracy ludzkiej jest tu najczęściej ilość czasu pracy, poświęconego na osiągnięcie efektów, ale może to być również liczba pracowników, choć ze względu na różne wymiary czasu, w jakich mogą być zatrudnieni pracownicy, nie jest to miernik precyzyjny [Listwan, 2005, s. 175; Jerzemowska, 2006, s. 312; Gaugler, Weber 1992, s. 274]. Wydajność pracy jest więc pojęciem odnoszonym do zasobów ludzkich i w przypadku innych zasobów przedsiębiorstwa raczej nie stosowanym. W odniesieniu do kapitału, energii, majątku trwałego używane jest określenie produktywności, przy czym w ramach tzw. produktywności ogólnej przedsiębiorstwa występuje, utożsamiana z wydajnością pracy, produktywność pracy (*Arbeitsproduktivität, Produktivität*) [Pocztowski, Miś, 2000, s. 99; Heinen, 1991, s. 738; Padzik, 2002, s. 73]. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że jest pewna różnica w mierniku nakładów, a mianowicie w wydajności pracy uzyskane efekty odnosimy do czasu pracy, ewentualnie liczby pracowników, a w produktywności mogą to być również koszty pracy, czego nie stosuje się w wydajności pracy.

Zarówno w wydajności, jak i produktywności pracy nie jest sprecyzowane, czy uzyskany efekt był zamierzony czy nie. Tej kwestii dotyczy pojęcie skuteczności, które oznacza ocenę działań pod względem zbliżania się do celu, jaki został zamierzony. Jest to zatem relacja między postawionym celem a wynikiem działania, które w zależności od stopnia zbliżenia się do celu możemy określić jako w pełni skuteczne, częściowo skuteczne, nieskuteczne czy przeciwnie skuteczne (gdy osiągnięcie celu zostało uniemożliwione). Jednak praca skuteczna może być mało wydajna lub nieproduktywna, jeśli poniesione zostaną zbyt duże nakłady i odwrotnie praca może być wydajna, produktywna, ale nie w pełni skuteczna, jeśli osiągnięte wyniki rozmiągają się z planowanymi, chociaż z prakseologicznego punktu widzenia brak skuteczności przekreśla sens pozostałych walorów działania [Zimniewicz, 1990, s. 24]. Konieczne zatem jest odniesienie się do dwóch pozostałych zasadniczych

wytucznych sprawnego działania, korzystności i ekonomiczności działań. Korzystność określa różnicę między wynikiem użytecznym a kosztem – działanie jest korzystne wtedy, gdy wynik użyteczny jest wyższy od poniesionych kosztów; niekorzystne, gdy wynik jest niższy od kosztów, a obojętne pod względem korzyści, gdy obie kategorie są sobie równe. Przy czym do wyniku użytecznego J. Zieleniewski zaliczył cel główny osiągnięty w określonym stopniu, cele uboczne i tzw. pozytywne niespodzianki, natomiast do kosztów zaliczył koszty rzeczywiście poniesione na wynik użyteczny, straty nieuniknione i marnotrawstwa [Zimniewicz, 1990, s. 23]. Z kolei ekonomiczność określa stosunek wyniku użytecznego do kosztu i jeśli relacja ta jest większa od 1, to działanie jest ekonomiczne, jeśli równa 1 – obojętne ekonomicznie, jeśli mniejsza od 1 – nieekonomiczne. Dane działanie będzie zatem sprawne, jeśli będzie skuteczne oraz w możliwie największym stopniu korzystne i ekonomiczne. Zgodnie z prakseologicznym systemem ocen produktywność jest zatem kategorią najbardziej zbieżną z walorem ekonomiczności.

Natomiast w przypadku pojęcia efektywności, w tym też efektywności pracy, badacze różnią się poglądami na temat samej definicji i miejsca w niej skuteczności. T. Listwan i współautorzy [Listwan, 2005, s. 33] efektywnością (*effectiveness*) określają cechę działań, dających pozytywnie oceniany wynik bez względu na to, czy był on zamierzony czy nie, a efektywność w sensie ekonomicznym jest różnicą (a nie relacją) między nakładami a osiągniętym wynikiem. E. Jędrych [2007, s. 211], rozpatrując kwestię efektywności zespołów pracowniczych, utożsamia skuteczność z efektywnością („zespoły skuteczne, czyli zespoły o wysokiej efektywności”). K. Padzik [2002, s.18] definiuje efektywność jako umiejętność osiągania założonych celów przy jednoczesnym skoncentrowaniu się na maksymalnym obniżeniu kosztów takiego działania, czyli umiejętność skutecznego działania po najniższych kosztach. Efektywność jest więc w tym wypadku pojęciem szerszym, zawierającym w sobie pojęcie skuteczności, przy czym autorka zwraca uwagę na angielski termin oznaczający efektywność (*efficiency*), który jest często tłumaczony jako skuteczność lub zamiennie stosowany z pojęciem *effectiveness*, oznaczającym właśnie skuteczność (por. wskazany powyżej pogląd T. Listwana i współautorów, którzy z kolei skuteczność określili jako *effectuality*). Na zamieszczenie terminologiczne pojawiające się na gruncie literatury anglojęzycznej zwraca uwagę J. Supernat [2005, s. 174-175]¹. Odwołując się do poglądów H. Emersona, P.F. Druckera i R.W. Griffina, wskazuje na dualny sposób pojmowania efektywności: jako sprawność i skuteczność. Działanie efektywne to takie, które jest skuteczne, czyli obejmuje robienie rzeczy właściwych ze względu na przyjęte

1 Należy zaznaczyć, że J. Supernat opisuje efektywność jako równoznaczną z wydajnością – nie zostało to wyjaśnione w jego wywodzie, ale sam zapis „efektywność/wydajność” świadczy o przyjętym punkcie widzenia.

cele, i sprawne, czyli rzeczy te robione są we właściwy sposób. Przy czym za ważniejszą uznaje się skuteczność działania (*effectiveness*), ponieważ działanie sprawne (*efficient*, bliżej precyzowane jako racjonalne i ekonomiczne), jeśli nie jest skuteczne (*effective*), to traci swój sens. W literaturze niemieckiej [Heinen, 1991, s. 77] określenie *Effizienz* (tłumaczone jako skuteczność, ale też wydajność) oznacza korzystne osiągnięcie celu, a więc cele znajdują się na pierwszym planie, ale ściśle powiązane z racjonalnymi nakładami (*Effektivität*).

Nadrzędność skuteczności, ale jednocześnie jej ściśle powiązanie z racjonalnością i ekonomicznością są zatem zbieżne w różnych podejściach, natomiast rozbieżności dotyczą terminologii. W prakseologii najszerszym pojęciem jest sprawność, a w jej ramach pojawia się skuteczność, korzystność i ekonomiczność (dwie ostatnie można utożsamić z anglosaskim i niemieckim pojęciem efektywności). Z kolei w podejściu anglosaskim najszersza pojęciowo jest efektywność, a w jej ramach pojawia się skuteczność i sprawność działania. J. Zieleniewski, analizując różne pojęcia efektywności, stwierdził, że efektywność bywa używana zamiennie albo z ekonomicznością, korzystnością, skutecznością, albo ze sprawnością w sensie uniwersalnym [Jasiński, 1999, s. 243].

Biorąc pod uwagę wskazane wyżej zróżnicowanie terminologiczne, należy w rozważaniach nad efektywnością pracy zdecydowanie odnosić się do treści tego pojęcia, a nie do określeń używanych zarówno w teorii, jak i praktyce, bo nie są one precyzyjne i jednoznaczne. Podsumowując tę część rozważań, należy stwierdzić, że pracownik, pracując, osiąga wyniki/efekty, te w zestawieniu z nakładem czasu wskazują na jego wydajność pracy, w zestawieniu z postawionymi celami świadczą o jego skuteczności, a w zestawieniu ze wszystkimi nakładami poniesionymi na uzyskanie wyników/efektów wskazują na efektywność pracy.

Szacowanie efektywności pracy

Analizę efektywności pracy można prowadzić w odniesieniu do:

- pojedynczego pracownika (indywidualne efekty pracy),
- zespołu pracowniczego (grupowe efekty pracy),
- organizacyjnie wyodrębnionych jednostek przedsiębiorstwa (dział, pion, wydział),
- przedsiębiorstwa i załogi jako całości.

Im bardziej jednak oddalany jest efekt pracy od jego bezpośredniego wytwórcy, tym trudniej wskazać bezpośrednie przyczyny poprawy lub pogorszenia efektu, a także uzasadnienie podwyższenia lub obniżenia nakładów poniesionych na te efekty. W systemach ocen efektów pracy dwie ostatnie kategorie efektów ujmowane są w kategorię ocen organizacyjnych [Borkowska, 2001, s. 175], ponieważ uzyskiwane efekty są następstwem podejmowanych działań, w tym czyjejś pracy, a także czynników niezależ-

nych od przedsiębiorstwa (np. zmian prawnych, rynkowych). W takim ujęciu praca staje się pojęciem bardziej abstrakcyjnym, oderwanym od pracownika ją świadczącego. Tym samym mniej widoczny staje się społeczny wymiar efektywności pracy, a w kontekście aktualnych aspektów kształtowania pracy konieczne jest równoważenie się dwóch grup pożądaných efektów, ekonomicznych i społecznych. Można zatem mówić o równorzędnej ekonomizacji – usprawnianie działań mające podnieść ich ekonomiczność, a więc zwiększyć ich wydajność i/lub oszczędność, i socjalizacji pracy – usprawnianie działań mające poprawić ich społeczną wartość (np. koncepcja kapitału ludzkiego wyraża dążenie do jego większej wymierności, bo kapitał, ale też do większego upodmiotowienia, bo jednak kapitał ludzki; z kolei jakość pracy podkreśla przede wszystkim znaczenie dobrej pracy dla pracownika, ale ma to podnosić motywację do pracy i jej efekty, a dalej podwyższyć konkurencyjność przedsiębiorstwa). Jednocześnie oba te aspekty są istotne zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracownika, ponieważ każda ze stron według własnych ekonomicznych i społecznych, materialnych i niematerialnych kryteriów ocenia efektywność świadczonej pracy. Istotne jest też to, że w związku z powyższym należy inaczej postrzegać efekty pracy – nie tylko jako wartość z punktu widzenia pracodawcy, ale także wartość dla pracownika – wtedy jednak chodzi o inne efekty niż oczekuje pracodawca (tab. 1).

Tabela 1. Rodzaje efektów pracy

Efekty pracy	Społeczne		Ekonomiczne	
	ilościowe	jakościowe	ilościowe	jakościowe
Dla przedsiębiorstwa/ gospodarki	poziom fluktuacji wykorzystanie czasu pracy ...	atmosfera pracy zaangażowanie pracowników ...	wyniki finansowe wyniki produkcyjne ...	zadowolenie klientów poziom konkurencyjności ...
Dla pracownika/ społeczeństwa	czas wolny świadczenia społeczne ...	satysfakcja z pracy prestiż pracy równowaga praca-rodzina ...	poziom wynagrodzeń wymiar czasu pracy ...	rozwój zawodowy bezpieczeństwo zatrudnienia ...

Źródło: opracowanie własne

Ekonomiczna efektywność pracy przejawia się zrealizowaniu rzeczowego programu działania przedsiębiorstwa przy udziale pracowników zgodnie z zasadą oszczędnego wykorzystania ograniczonego zasobu, natomiast społeczna – w zrealizowaniu interesów pracowników, które są bodźcem do podejmowania działań, wymagających z ich strony określonego wysiłku fizycznego i umysłowego. Społeczna efektywność pracy ma charak-

ter niekwantyfikowalny, jest kategorią opisową, którą można charakteryzować za pomocą rozmaitych mierników ekonomicznych i opisu zjawisk społecznych warunkujących nakłady i efekty [Jasiński, 1999, s. 246]. Określenie efektywności w sensie ekonomicznym nie daje jednak pełnego obrazu potencjału pracy, dopiero oszacowanie efektywności społecznej pracy może wskazać na potencjalne rezerwy ogólnej efektywności pracy. Jednocześnie ekonomiczna i społeczna efektywność pracy uznawane są za kluczową docelową wartość w strategii personalnej [Heinen, 1991, s. 737].

Takie ujęcie powoduje jednak, że w efektywności pracy pojawiają się wartości i nakłady niematerialne, trudne do zmierzenia, a mierzalność jest podstawowym wymogiem sprawdzalności realizacji zadań, osiągania celów i atrybutem nieodłącznie związanym z istotą przedsiębiorstwa, a w jego obszarze społecznym dodatkowo z koncepcją kapitału ludzkiego. Wśród kryteriów efektywnościowych dotyczących ocen pracowniczych dominują kategorie ilościowe i ekonomiczne (m.in. osiągnięta wartość sprzedaży, poziom kosztów pracy, liczba rozpatrzonych wniosków) [Sidor-Rządkowska, 2001, s. 115; Poczowski, 2003, s. 270].

Na ile istotna jest więc presja mierzalności, czy efektywność pracy powinna być zdominowana kategoriami materialnymi, mierzalnymi? Zdaniem K. Łobosa zasada preferencji zadań mierzalnych oznacza, że w pierwszej kolejności realizowane są zadania z wymiernym wynikiem, a dopiero po nich albo wcale zadania z wynikiem słabo wymiernym lub niewymiernym [Łobos, 2005, s. 16]. Zasada ta ma swoje dalsze konsekwencje organizacyjne, takie jak: brak demokratyzacji życia organizacyjnego i hierarchizacja organizacji, stosowanie „twardych” metod i technik zarządzania, unikanie racjonalnych procedur działania (bo jest w nich wiele działań niewymiernych, np. formułowanie kryteriów oceny, opracowanie alternatyw), korzystanie z już wypracowanych wzorców zamiast tworzenia nowych, mniej przewidywalnych w skutkach. Poza tym podświadomie traktuje się wymierność jako bardziej wartościową od niewymierności, co wydaje się uzasadnionym poglądem, nie tylko w odniesieniu do przedsiębiorstw, zobligowanych do wykazywania się konkretnymi efektami, zwłaszcza ekonomicznymi, ale także życia codziennego. W związku z tym można nawet postawić hipotezę, że rozwój metod ilościowych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi spowodował wzrost znaczenia tej dziedziny w praktyce zarządzania, bo wreszcie można było udowodnić, że działania podejmowane na tym obszarze mają konkretny wpływ (albo go nie mają) na wyniki ekonomiczne działalności.

Na ile jednak ta mierzalność przystaje do rzeczywistości organizacyjnej? Płynność rzeczywistości, jej zmienność, elastyczność, ale też niepewność, obserwowane w ostatnich latach, powodują, że ludzie stają się bardziej wrażliwi na radykalne działania i twarde wymagania [Unger, Kleinschmidt, 2006, s.157 i dalsze]. Efektem tego jest m.in. niereagowanie na najbardziej konkretny bodziec motywacyjny, jakim jest wynagrodzenie

– z badań *Total Rewards Survey*, które objęły 400 europejskich korporacji wynika, że nie ma korelacji między kosztami obecnych wynagrodzeń a osiąganą efektywnością biznesową; wysokie koszty inwestycji w pakiety wynagrodzeń nie przynoszą oczekiwanych efektów, a menedżerowie i pracownicy zauważają konieczność zmiany filozofii motywowania oraz przesunięcia punktu ciężkości z aspektów finansowych na pozafinansowe [Skup, 2007]. Poza tym mierzalność, wymierność i ilościowość nie sprzyjają, a może nawet zaprzeczają unikatowości, pożądanej przez organizacje, w szczególności przedsiębiorstwa w walce konkurencyjnej. Jeżeli bowiem coś można sparametryzować, określić sposób pomiaru i pożądany poziom, to staje się to łatwiejsze do skopiowania, powtórzenia, naśladowania. Przykładem takiej metamorfozy od bardziej jakościowego do ilościowego wymiaru jest wiedza, której sposoby gromadzenia i rozpowszechniania, szczególnie jeśli chodzi o wiedzę niejawną, są traktowane jako *know-how* organizacji, ale jednocześnie pilnie strzeżone przed konkurencją (ochrona baz danych, programy stabilizacyjne dla pracowników). Podobne podejście zaobserwowano w przytoczonych wcześniej badaniach systemów motywacyjnych – przedsiębiorstwa rzadko opracowują własne systemy wynagradzania, zazwyczaj podpatrują rozwiązania innych firm, a tym samym nie traktują systemu wynagrodzeń jako ważnego elementu swojej przewagi konkurencyjnej.

Ujmowanie w efektach i nakładach pracy elementów mało mierzalnych, jakościowych, powoduje jednak trudność ich pomiaru, związaną zarówno z koniecznością tworzenia mierników, jak i sposobu ich pomiaru. Poza tym z punktu widzenia przedsiębiorstwa nie można zarządzać tym, czego nie można zmierzyć [Brilman, 2002, s. 39], a pracownicy muszą wiedzieć, do czego dążą i za co odpowiadają [Witczak, 2008, s. 193], ponieważ na poziomie pojedynczego pracownika i zespołu efektywność pracy jest elementem ocen pracowniczych. Pojawia się ona w kategorii kryteriów efektywnościowych [Jędrzych, 2007, s. 240; Sidor-Rządkowska, 2001, s. 114-115], które można podzielić na:

- indywidualne (wielkość sprzedaży danego pracownika, ilość produktów wytworzona przez pracownika, jakość pracy wyrażana przestrzeganiem procedur, nieprzekraczanie założonego poziomu wydatków, liczba rozpatrzonych wniosków, reklamacji i in.),
- zespołowe (takie same jak indywidualne, ale odnoszone do zespołu pracowników, a nie pojedynczych osób, np. osiągnięta przez zespół wartość sprzedaży, wynegocjowanie przez zespół korzystnej umowy),
- organizacyjne (rentowność produkcji, stopa zysku, wartość sprzedaży i in.).

Niezależnie od przyjętej jednostki wyrażającej powyższe efekty, która może być naturalna, wartościowa, pracochłonnościowa lub umowna, w systemach ocen podkreśla się jako istotną cechę mierzalność kryteriów. Na poziomie jednostek organizacyjnych i przedsiębiorstwa funkcjonują systemy mierzenia efektywności głównie poprzez dane ekonomiczne, ale już w kompleksowych systemach mierzenia wyników działań [Kalińska, 2002, s. 387-399], takich jak strategiczna karta wyników czy model doskonałości

przedsiębiorstwa, zaczynają się pojawiać wartości niefinansowe. Obserwowane jest zatem stopniowe włączanie mniej twardych zagadnień do oceny efektywności organizacyjnej i efektywności pracy.

Czynniki efektywności pracy

Powyższe zagadnienia dotyczą przede wszystkim tzw. aspektu strukturalnego efektywności pracy, który pojawia się w trójczłonowym ujęciu efektywności pracy, obejmującym [Sajkiewicz, 1981, s. 269]:

- aspekt ekologiczny (jakie czynniki wpływają na efektywność pracy) – analiza efektywności w układzie powiązań, związki między efektywnością pracy a jej otoczeniem;
- aspekt strukturalny (jaka jest struktura efektywności pracy) – badanie strukturalnych zmiennych, ich cech, stopnia natężenia i wzajemnych powiązań;
- aspekt behawioralny (jak efektywność pracy wpływa na zachowanie i motywację pracowników) – analiza powiązań efektywności pracy z procesami psychospołecznymi.

Pozostaje zatem do omówienia kwestia przyczyn i skutków określonej efektywności pracy, jako czynników ją kształtujących.

Efektywność pracy jest wartością zmienną w czasie, uzależnioną od oddziaływania wielu czynników, które należy identyfikować i analizować w celu optymalizacji poziomu efektywności pracy. Generalnie można stwierdzić, że efektywność pracy kształtują zjawiska wpływające na wielkość efektów pracy i zjawiska wpływające na wielkość nakładów, przy czym przy szerokim ujęciu efektywności pracy, obejmującym analizę od poziomu pracownika do poziomu całej organizacji, czynniki determinujące efektywność pracy można podzielić na [Jasiński, 1999, s. 248]:

- 1) czynniki zewnętrzne (władze polityczne, warunki ekonomiczne, rynek zaopatrzeniowy, rynek zbytu, rynek pracy, technika i technologia, kapitał, aktywa społeczne, kultura i ekologia);
- 2) czynniki wewnętrzne:
 - układ organizacyjno-zarządczy (sposób i sprawność kierowania, struktura organizacyjna i struktura produkcji, organizacja pracy i produkcji, warunki pracy, technika i technologia, system motywacyjny, zmiany i rozwój organizacji);
 - organizacja wewnętrzna zespołu (cele i zadania zespołu, wielkość, skład, struktura zespołu, zwartość i stabilność zespołu, normy zespołowe, stosunki międzyludzkie, sposób przydzielania zadań, styl kierowania zespołem, system motywowania, zdolność adaptacyjna zespołu);
 - cechy indywidualne członków zespołu (zdolności i umiejętności, poziom motywacji, potrzeby i oczekiwania, system wartości, postawy wobec pracy i współpracowników, zachowania).

A. Pocztowski i A. Miś [2000, s. 101] proponują z kolei układ czynników według kryterium rodzajowego:

- naturalne (warunki klimatyczne, stan środowiska i in.),
- techniczne (poziom parku maszynowego, stosowane technologie i in.),
- strukturalne (struktura produkcji i in.),
- organizacyjne (organizacja pracy, sprawność kierownictwa),
- społeczno-kulturowe (kwalifikacje, postawy wobec pracy i in.).

Natomiast w odniesieniu do węższego ujęcia efektywności, tzn. na poziomie pracownika i zespołu, można się odnieść do koncepcji P. Boxalla i J. Purcella [Armstrong, 2005, s. 31], którzy twierdzą, że poziom wyników osiąganym przez każdego z pracowników jest funkcją zdolności (mogą wykonywać powierzoną im pracę, ponieważ posiadają niezbędne zdolności i umiejętności), motywacji (wykonają powierzoną im pracę, ponieważ chcą to zrobić i są odpowiednio zmotywowani) i możliwości (otoczenie pracy zapewnia im niezbędne wsparcie np. poprzez partycypację, czy dostarczenie odpowiedniej technologii i możliwości wypowiedzenia się). Przy czym te trzy grupy czynników zależą zarówno od pracownika, jak i przedsiębiorstwa. W nawiązaniu do podmiotu mającego wpływ na dany czynnik Z. Jasiński i współautorzy [Jasiński, Chomątowska, Janiak-Rejno, 2002, s. 374] zaproponowali następujące czynniki kształtujące proefektywnościowe zachowania pracowników:

- 1) zależne od pracownika
 - posiadane kompetencje wsparte odpowiednią motywacją i chęcią działania,
 - posiadane umiejętności zarządzania własną pracą w kierunku kształtowania własnej efektywności,
- 2) zależne od przedsiębiorstwa
 - procedura selekcji i adaptacji pracowników,
 - kształtowanie zewnętrznej i wewnętrznej motywacji pracownika.

Powyższe zestawienie nie obejmuje jednak, w przypadku czynników będących po stronie przedsiębiorstwa, zagadnień odpowiadających w koncepcji P. Boxalla i J. Purcella kategorii możliwości, a w samej koncepcji Z. Jasińskiego posiadanym umiejętnościom zarządzania własną pracą po stronie pracownika. Jeśli przez zarządzanie własną pracą rozumieć umiejętność określania priorytetów, organizowania własnego czasu pracy, dbałości o przestrzeń pracy, bycia zdyscyplinowanym, to także przedsiębiorca, pracodawca powinien umieć zarządzać pracą odbywającą się w całym przedsiębiorstwie, a więc dokonywać podziału pracy i kształtować strukturę organizacyjną, określać ramy czasowe i przestrzenne pracy, koordynować pracę poszczególnych podmiotów, zapew-

niać techniczne warunki pracy². Wprawdzie w zewnętrznych czynnikach motywacyjnych umieszczono płacę i zasady jej kształtowania, awans, poczucie bezpieczeństwa, warunki pracy, normy i standardy wykonania pracy, świadczenia socjalne, materialne środowisko pracy, ale wydaje się to pewnym uproszczeniem. Zewnętrzne motywy mają charakter nagrody lub kary za wykonanie lub niewykonanie zadania, a warunki pracy, normy, materialne, środowisko pracy są niezbędnymi uwarunkowaniami pracy i to, czy i jak one motywują do wykonania pracy, jest kwestią drugorzędną.

Tak więc czynniki kształtujące efektywność pracy, na które przedsiębiorstwo ma wpływ poprzez własne działania i poprzez cechy swoich pracowników, można ująć w trzech kategoriach:

- kompetencje do wykonywania pracy (od doboru, przez szkolenia, do samodoskonalenia),
- motywacja do podejmowania działań i dążenia do celu (od systemów wynagrodzeń ukierunkowanych na wyniki, przez motywację pozamaterialną, do koncepcji współuczestnictwa – *involvement*),
- sposób zorganizowania pracy (od projektowania stanowiska pracy, przez pracę zespołową, rozwiązania sprzyjające zachowaniu równowagi praca-życie pozazawodowe, do indywidualnych umiejętności bycia zorganizowanym).

Układ tych czynników będzie oczywiście różny nie tylko w przypadku różnych organizacji, ale także poszczególnych pracowników. Będą one miały zatem do pewnego stopnia charakter zindywidualizowany, a dodatkowo niektóre z nich są trudno mierzalne. Trzeba je zatem precyzyjnie identyfikować i umiejętnie kształtować. Ta kwestia jest szczególnie podkreślana w koncepcjach proefektywnościowego zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak systemy wysoce efektywnej pracy (*HPWS – High Performance Work Systems*, czy *HIWP – High Involvement Work Practices*), w których z różnym natężeniem w zależności od konkretnej koncepcji pojawiają się też mniej wymierne dźwignie wzrostu efektów pracy [Borkowska, 2007, s. 32-43].

Podsumowanie

Efektywność pracy ma charakter podmiotowy, występuje w odniesieniu do konkretnych osób, wykonujących pracę i jest składową ogólniej efektywności organizacyjnej. W koncepcji trzech poziomów efektywności Rummlera i Brache odpowiada jej przede wszyst-

2 P. Drucker [1994, s. 137] nazwał te cechy ogólnie umiejętnością bycia efektywnym i jedni pracownicy, niezależnie od kompetencji merytorycznych, posiadają taką umiejętność, a inni nie, i jest to cecha niezależna od wiedzy, inteligencji i wyobraźni tych osób.

kim poziom stanowiska pracy [Rummler, Brache, 2000, s. 96-109], tym samym można ją uznać za podstawę efektywności organizacyjnej. Źródeł efektywności pracy trzeba zatem poszukiwać ciągle i wszędzie, zarówno w wymiarze ilościowym, jak i jakościowym. Pierwszy traktuje pracownika jako narzędzie realizacji biznesu i wpływa na jego działania konkretnymi, sparametryzowanymi metodami, mającymi dostarczyć możliwie pewnych wyników. Drugi usiłuje uchwycić korzyści biznesowe tkwiące w miękkich cechach pracowników, takich jak lojalność, etyka, satysfakcja z pracy. Obecnie w coraz większym stopniu korzysta się z drugiego nurtu, chociaż jest to trudniejsze, bo niewymierne działania trudniej zweryfikować i wymagają one dobrej sytuacji ekonomicznej – nie podejmuje się ich raczej w okresach kryzysu. Poza tym praktyka zarządzania preferuje normatywy, konkretne zalecenia, co i jak zrobić, a w przypadku niewymiernych zjawisk można co najwyżej powiedzieć, że w tej konkretnej sytuacji organizacja odniosła korzyści, ale inna może tego nie powtórzyć. Nie oznacza to zaniechania podmiotowego i mniej wymiernego aspektu efektywności pracy, raczej otwarcie pola do dalszych analiz i doskonalenia.

Literatura

- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. (2001), *Strategia wynagrodzeń*, Oficyna Wydawnicza – Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Borkowska S., red. (2007), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Drucker P. (1994), *Menedżer skuteczny*, Czytelnik-Nowoczesność, Warszawa.
- Gaugler E., Weber W., red. (1992), *Handwörterbuch des Personalwesens*, C.E. Poeschel, Stuttgart.
- Heinen E. (1991), *Industriebetriebslehre*, Gabler, Wiesbaden.
- Jasiński Z., Chomątowska B., Janiak-Rejno I. (2002), *Tworzenie warunków w przedsiębiorstwie dla proefektywnościowych zachowań pracowników* [w:] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Krupski R., Lichtarski J. (red.), „Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 940, Wrocław.
- Jasiński Z., red. (1999), *Zarządzanie pracą*, Placet, Warszawa.
- Jerzemowska M., red. (2006), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Jędrzych E., red. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Kalińska M. (2002), *Rozwój systemów mierzenia wyników działań* [w:] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Krupski R., Lichtarski J. (red.), „Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 940, Wrocław.
- Karney J. E. (1998), *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- Listwan T., red. (2005), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Łobos K., (2005), *Zasada preferencji zadań mierzalnych, czyli dlaczego organizacje bywają na ogół bardziej trywialne w rzeczywistości niż w teorii*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- Padzik K. (2002), *Leksykon HRM*, C.H. Beck, Warszawa.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.

- Pocztowski A., Miś A. (2000), *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
- Sajkiewicz A. (1981), *Ekonomika pracy*, PWN, Warszawa.
- Sidor-Rządkowska M., (2001), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Skup M. (2007), *Zwrot w motywowaniu pracowników*, „Harvard Business Review”, No. 47.
- Supernat J. (2005), *Zarządzanie*, Kolonia Limited, Wrocław.
- Unger H.-P., Kleinschmidt C. (2006), *Bevor der Job macht krank*, Kösel-Verlag, München.
- Witczak H. (2008), *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zimniewicz K. (1990), *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa-Poznań.

Beata Skowron-Mielnik, doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Systemów i Technik Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, w tym w szczególności organizacji pracy, zarządzania czasem pracy, zarządzania wynikami pracy, efektywności pracy i efektywności funkcji kadrowej. Wśród publikacji naukowych znajduje się dwukrotnie (2001 i 2003) wydana pozycja pt. „Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie. Podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy”. Stypendystka DAAD na Uniwersytecie w Monachium, konsultant w firmie doradczej.