

17

Efektywność zawodowa

Problemy definicji i pomiaru

Jarosław Grobelny



Poznań 2023

17

Efektywność zawodowa

17

Efektywność zawodowa

Problemy definicji i pomiaru

Jarosław Grobelny



Poznań 2023

KOMITET NAUKOWY
Jerzy Brzeziński, Agnieszka Cybal-Michalska
Zbigniew Drozdowicz (przewodniczący), Rafał Drozdowski
Piotr Orlik, Jacek Sójka

RECENZJA
dr hab. Agnieszka Lipińska-Grobelny, prof. UŁ

REDAKCJA NAUKOWA
prof. UAM dr hab. Aleksandra Pilarska

PROJEKT OKŁADKI
Wydział Psychologii i Kognitywistyki UAM

REDAKCJA I KOREKTA
Klaudia Kulmińska

ŁAMANIE
Izabela Baran

Wydanie I

Publikacja finansowana z funduszy
Wydziału Psychologii i Kognitywistyki UAM

© Copyright by Wydawnictwo Nauk Społecznych i Humanistycznych
Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu 2023

978-83-66983-23-6 ISBN (numer tomu 17)
978-83-66983-22-9 ISBN (numer kolekcji)
<https://doi.org/10.14746/9788366983236>

Wydawnictwo Nauk Społecznych i Humanistycznych
Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
60-568 Poznań, ul. Szamarzewskiego 89c
www.wnsh.amu.edu.pl, wnsh@amu.edu.pl, tel. (61) 829 22 54

Wydawnictwo Fundacji Humaniora
60-682 Poznań, ul. Biegańskiego 30A
www.funhum.home.amu.edu.pl, drozd@amu.edu.pl, tel. 519 340 555

•

SPIS TREŚCI

• • •

Wstęp	7
1 Definicja i struktura efektywności zawodowej	11
1.1 Stan badań nad efektywnością zawodową	11
1.2 Podejścia do definiowania efektywności zawodowej i analiza teoretyczna	12
1.2.1 Efektywność jako biegłość pracownika	13
1.2.2 Efektywność jako realizacja celów organizacyjnych	13
1.2.3 Efektywność jako wartość dla organizacji	15
1.2.4 Efektywność jako spełnianie oczekiwań	16
1.2.5 Analiza definicji efektywności zawodowej	18
1.3 Efektywność jako zachowanie albo rezultat zachowania	22
1.3.1 Efektywność jako zachowanie	22
1.3.2 Efektywność jako rezultat zachowania	26
1.3.3 Integrycyjne ujęcie efektywności	29
1.3.4 Podsumowanie dyskusji nad sposobem rozumienia efektywności zawodowej	30
1.4 Podsumowanie – zintegrowana definicja efektywności zawodowej	31
2 Modele efektywności zawodowej	35
2.1 Modele efektywności zawodowej oparte na racjonalnej i teoretycznej analizie	36
2.1.1 Przykłady reprezentatywnych modeli teoretycznych	37
2.1.2 Analiza propozycji teoretycznych	38
2.2 Modele efektywności zawodowej oparte na danych	40
2.2.1 Czynnikiowy model Campbella	41
2.2.2 Leksykalny model Viswesvarana	44
2.2.3 Analiza propozycji teoretycznych	46
2.3 Wymiarowe modele efektywności zawodowej	48
2.3.1 Wymiarowy model Motowidło i Bormana	48

2.3.2 Współczesny stan wiedzy na temat wymiarowych modeli efektywności.	50
2.3.3 Analiza stanu wiedzy o wymiarowości efektywności zawodowej	54
2.4 Modele efektywności zawodowej oparte na teorii roli zawodowej.	58
2.4.1 Teoria Welbourne	60
2.4.2 Teoria Griffina	60
2.4.3 Analiza propozycji teoretycznych.	61
2.5 Podsumowanie dyskusji nad modelami efektywności zawodowej.	63
3 Pomiar efektywności zawodowej.	67
3.1 Wskaźniki efektywności zawodowej	67
3.2 Podział wskaźników efektywności zawodowej.	68
3.2.1 Subiektywne wskaźniki efektywności zawodowej	70
3.2.2 Obiektywne wskaźniki efektywności	74
3.3 Porównanie wskaźników efektywności zawodowej.	76
3.3.1 Różnicowanie jednostek.	77
3.3.2 Praktyczność	79
3.3.3 Akceptowalność.	80
3.3.4 Rzetelność.	82
3.3.5 Kompletność i deficyt wskaźnika	85
3.3.6 Trafność teoretyczna.	88
3.3.7 Podsumowanie porównania subiektywnych i obiektywnych wskaźników	95
3.4 Wykorzystanie wskaźników efektywności zawodowej w praktyce badawczej	97
3.4.1 Pomiar efektywności poprzez pojedynczy wynik.	97
3.4.2 Pomiar efektywności poprzez szereg niezależnych miar.	99
3.4.3 Pomiar efektywności poprzez obliczenie kompozytu wyników pomiaru	99
3.4.4 Struktura informacji pochodzących ze wskaźników efektywności.	101
3.5 Pozostałe problemy badania efektywności zawodowej.	102
3.5.1 Problem dynamiki kryterium	103
3.5.2 Problem maksymalnej i typowej efektywności.	105
Podsumowanie i rekomendacje dotyczące definicji i pomiaru efektywności zawodowej	107
Bibliografia.	111

•

WSTĘP

• • •

Badania prowadzone w obszarze psychologii pracy i organizacji można sprowadzić, w opinii części autorów i autorek, do jednego z trzech głównych zagadnień: wyborów i kariery zawodowej, dobrostanu pracowników i pracowniczek lub ich efektywności. Niniejsza publikacja dotyczy tego ostatniego konstruktów, który w opinii wielu osób jest nie tylko jednym z najważniejszych, ale wręcz tym najważniejszym tematem podejmowanym w badaniach z zakresu psychologii pracy. Od lat 80. opublikowano ponad 300 metaanaliz, w których przedmiotem zainteresowania była właśnie efektywność. Informacje o tym konstrukcie pozwalają poprawiać jakość szkoleń i rekrutacji prowadzonych w organizacjach (Koppes, 2014). Od poziomu indywidualnej efektywności pracowników zależy sukces lub porażka firmy, a niektórzy są wręcz zdania, że jest ona elementem budującym całą ekonomię (Campbell, 2012; Riggio, 2012). Firmy wykorzystują dane o efektywności pracowników we wszystkich obszarach swojej działalności: strategicznym, administracyjnym, komunikacyjnym, rozwojowym oraz związanym z utrzymaniem organizacji (Muchinsky i Howes, 2019). W oparciu o wiedzę dotyczącą efektywności pracownika lub pracowniczki możliwe jest udzielenie informacji zwrotnej, zaplanowanie działań rozwojowych, przeprojektowanie ich pracy oraz podjęcie decyzji o inwestycji zasobów (Aguinis, 2013; Spector, 2017).

Efektywność bez wątpienia zajmuje centralne miejsce w obszarze zainteresowań zarówno naukowców, jak i praktyków, już od ponad wieku. Jednak przekonanie, że po takim czasie dalsze badania oraz prace nad tym tematem byłyby proste, jest zwodnicze. Według Johna P. Campbella mimo takiej historii i dorobku naukowego zrozumienie, co konstytuuje efektywność i jak ją badać, jest wciąż jednym z największych wyzwań psychologii pracy. Powodem takiego stanu rzeczy może być opisana przez Kapłana i in. (2010) oraz obecna w badaniach tendencja do zwracania większej uwagi na predyktory

i zmienne wyjaśniające niż te wyjaśniane. Aby zaradzić temu problemowi, Kaplan zaproponował wdrażanie podejścia skoncentrowanego na kryterium (*criterion-driven strategy*). Zgodnie z nim badacze, zajmując się pewnym konstrukt, powinni go w pierwszej kolejności dokładnie zdefiniować i zmappować jego wymiary oraz wskazać konkretne przejawy i procesy organizacyjne ważne dla tego konstrukt.

Celem tej książki jest wsparcie możliwości wdrażania podejścia zorientowanego na kryterium w badaniach z obszaru psychologii pracy i organizacji. Zamierzenie autora niniejszego opracowania to również dokonanie kompleksowej prezentacji wiodących koncepcji z dziedziny efektywności zawodowej, wraz z ich krytyczną analizą. Publikacja przedstawia przegląd i omówienie zagadnień związanych z problematyką definicji, struktury oraz pomiaru efektywności zawodowej. Rozdział pierwszy książki skupia się na zagadnieniach definicyjnych i dyskusji na temat tego, co może stanowić o efektywności konkretnej osoby. Podsumowaniem tej części jest zaproponowanie autorskiej, zintegrowanej definicji omawianego konstrukt. Rozdział drugi przedstawia najważniejsze teorie i modele opisujące strukturę efektywności oraz jej przejawów w miejscu pracy. Z kolei ostatni rozdział jest poświęcony zagadnieniu pomiaru zachowań i wyników pracowników. Na podstawie systematycznego porównania wykorzystywanych w badaniach wskaźników i praktyk sformułowano serię rekomendacji. Ich wdrożenie do planów badawczych powinno przyczynić się do zwiększenia rzetelności, trafności oraz porównywalności wyników projektów badawczych poświęconych temu zagadnieniu. Treść tych rozdziałów powstała na podstawie zaktualizowanej oraz opracowanej części teoretycznej rozprawy doktorskiej pt. „Predyktory efektywności zawodowej”, napisanej pod przewodnictwem Teresy Chirkowskiej-Smolak.

Wyjaśnienia wymaga wykorzystana w książce terminologia. Konstrukt, który jest w centrum zainteresowania, jest nazywany w anglojęzycznej literaturze *job performance*. Tłumaczenie *efektywność zawodowa* zostało wybrane ze względów historycznych – tak o tej ważnej zmiennej wynikowej pisali już w latach 80. Kazimierz Obuchowski i Władysław Jacek Paluchowski, podejmując tematykę znaczenia osobowości dla efektywności, Xymena Gliszczyńska, pisząc o znaczeniu wartości w miejscu pracy, oraz Stanisław Witkowski, podejmując się badań nad efektywnością menedżerów (za: Grobelny, 2020). Jednak w polskiej literaturze konstrukt ten jest tłumaczony także na inne sposoby. Paliga (2021) stosuje określenie *wydajność pracy*, podczas gdy Skowron-Mielnik (2009) pisała również m.in. o *skuteczności pracy*. Różnice

te wynikają nie tylko z innych praktyk w zakresie tłumaczenia, lecz także chęci zachowania odpowiedniej odrębności stosowanych pojęć. Oprócz *job performance* w anglojęzycznej literaturze stosowana jest też fraza *effectiveness*, bliższa pod względem językowym określeniu *efektywność*. Zarówno w przypadku pojęcia efektywności, jak i *effectiveness* słownikowe definicje podkreślają związek tych terminów z dostarczaniem planowanych lub dobrych wyników. Także w literaturze psychologicznej konstrukt *effectiveness* dotyczy wyłącznie mierzalnych, konkretnych wyników pracy i dla wielu badaczy stanowi on osobny twór niż *job performance*. Jak zostanie jednak wykazane w dalszej dyskusji, rozdział zachowań i wyników pracy może nie być tak oczywisty. Istnieją też pewne wątpliwości wobec stosowania konkurencyjnych terminów jako tłumaczeń *job performance*. Definicja pojęcia wydajności (lub jego synonimu, tzn. *produktywności* czy *productivity*) zwraca uwagę na dwa aspekty – dostarczone przez jednostkę rezultaty oraz koszty tego działania (np. wysiłek pracownika). Należałoby więc wnioskować, że wydajność jest miarą, której wartość można wyliczyć, znając informacje o efektywności pracownika lub pracowniczki. Z kolei skuteczność oznacza zwykle zgodność między wynikiem działania jednostki a celem, który został jej postawiony. Taka definicja jest bliska przyjmowanemu w psychologii kryterium rozumienia *job performance*, jednak ze względu na swoją specyfikę (tzn. odniesienie konkretnie do pojęcia celu, a nie np. wartości lub biegłości działania pracownika) może mieć ograniczone zastosowanie. Stosowanie pojęcia efektywności, mimo jego odniesienia do wynikowego aspektu pracy, wydaje się najbardziej uzasadnione. Pamiętając o zasygnalizowanych niespójnościach terminologicznych, należy mieć na uwadze, że poniższy tekst dotyczy konstruktów określanego powszechnie jako *job performance*, nie zaś terminów pokrewnych, jak *effectiveness*, *efficiency* czy *productivity*.

1 DEFINICJA I STRUKTURA EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

Badania nad efektywnością zawodową oraz jej determinantami mają już ponad 100 lat historii (Austin i Villanova, 1992). Naturalnie, przez ten czas zmieniały się wiodące koncepcje rozumienia tego konstruktów. Prowadzona niżej dyskusja dotyczy wyłącznie definicji i koncepcji efektywności opisujących pracę zawodową ogółem, niezależnie od kontekstu zawodowego lub roli pełnionej w organizacji. Z tego powodu pominięte zostały definicje i modele efektywności mające zastosowanie wyłącznie do pojedynczego zawodu lub opisujące np. wyłącznie efektywność menedżerów. W rozdziale przedstawiono dwa ważne wątki tematyczne, to znaczy rozważania nad definicją samego konstruktów oraz spór badaczy i badaczek wokół tego, co może stanowić efektywność, a co nie.

Wczesne rozumienie konstruktów efektywności było nierozdzielnie związane z jego oceną dokonywaną przez osoby zarządzające pracownikami, a definicje często niejasno oddzielały elementy teoretyczne od kryteriów empirycznych (Austin i Villanova, 1992). Rozdzielenie obu tych wątków, tzn. definicji i pomiaru, jest problematyczne nawet dziś. Jak przekonywał Kaplan, wdrożenie do działalności naukowej podejścia skoncentrowanego na kryterium jest jednak niemożliwe, jeżeli oba te aspekty nie zostaną zaadresowane należycie i w odpowiedniej kolejności. Celem pierwszego rozdziału jest więc dokonanie analiz teoretycznych w sposób niezależny od problematyki pomiaru oraz zaproponowanie zintegrowanej definicji efektywności zawodowej, która będzie mogła stanowić wspólną podstawę dalszych badań oraz punkt wyjścia do formułowania rekomendacji badawczych.

1.1 STAN BADAŃ NAD EFEKTYWNOŚCIĄ ZAWODOWĄ

Pomimo długiej i bogatej historii badań nad efektywnością zawodową niemożliwe jest odwołanie do jednej, powszechnie uznawanej i wiodącej definicji konstruktów. Podobny problem napotkali autorzy dotychczasowych

przeglądów prac poświęconych zagadnieniu efektywności – wnioskowali oni, że do dziś nie dysponujemy ogólnie przyjętą ramą teoretyczną (Austin i Villanova, 1992; Koopmans i in., 2011; Sonnentag i Frese, 2002). Przyczyny takiego stanu rzeczy upatruje się w charakterze prowadzonych badań – pomimo długiej historii są to głównie badania techniczne, poświęcone np. rzetelności metod pomiaru lub walidacji predyktorów (Austin i Villanova, 1992). Campbell i Wiernik (2015) zauważyli, że w zasadzie aż do późnych lat 80. badacze nie podejmowali prób zaproponowania kompleksowego modelu teoretycznego efektywności zawodowej, tylko badali jej wskaźniki. Również Murphy (1990) przedstawił opinię, nie powstrzymując się przy tym od pewnej dozy sarkazmu, że przełomowe prace w omawianej dziedzinie, takie jak wczesne metaanalizy Schmidta i Huntera oraz ich współpracowników czy przeglądy badań nad metodami ocen efektywności Landy’ego i jego zespołu, zasługują na szczególną uwagę, ponieważ sam konstrukt efektywności zawodowej był w tych pracach definiowany rzadko, jeżeli w ogóle (s. 158).

Przekonanie o tym, że znacznie więcej wiadomo o predyktorach efektywności zawodowej niż o niej samej, podziela znaczna grupa badaczy (Campbell i in., 1990; Nathan i Alexander, 1988; Rojon i in., 2015). Jak przekonywali Nathan i Alexander (1988), prowadzi to do problematycznej sytuacji, w której badacze posiadają dużą wiedzę, jak przewidywać poziom pewnego konstrukt, przy niepełnym zrozumieniu samej istoty tego konstrukt. Problem ten jest częściowo aktualny aż do dziś.

1.2 PODEJŚCIA DO DEFINIOWANIA EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ I ANALIZA TEORETYCZNA

Definiowanie efektywności, jeżeli ma miejsce, zwykle odbywa się w ramach tworzenia szerszego modelu określającego nie tylko to, czym jest ten konstrukt, lecz także jaka jest jego struktura. Poniżej przedstawione zostały elementy definicyjne określające właśnie tę pierwszą część. W literaturze poświęconej temu zagadnieniu można wyodrębnić cztery główne wątki tematyczne, a więc określanie efektywności w kategoriach biegłości pracownika, łączenie określania efektywności z pojęciem celu organizacji, rozumienie efektywności z perspektywy wartości działań pracownika (i ich rezultatów) dla organizacji lub z perspektywy określania oczekiwań wobec pracownika.

1.2.1 Efektywność jako biegłość pracownika

Pierwszym ważnym sposobem określenia efektywności zawodowej wymienianym przez licznych autorów jest powiązanie jej z pojęciem biegłości, czy inaczej sprawności, z jaką pracownik wykonuje swoje obowiązki zawodowe. Jest to najwcześniejsze z podejść do definiowania efektywności, obecne już w pracach z lat 20. XX w. – dla przykładu, Burt (1926) pisał o indeksie biegłości zawodowej. Pierwsze próby definicji efektywności uwzględniające ten element były jednak dość ogólne i mało precyzyjne. Przykładowo, Sutton i Ford (1982) pisali po prostu, że efektywność zawodowa to zdolność pracownika do wykonania swojej pracy skutecznie. Takie podejście nosi znamiona błędnego koła, a podobne koncepcje rzadko wykorzystywały precyzyjne pojęcia. Dla przykładu, Vroom (1962, s. 159) używał określeń *efektywność* i *biegłość pracownika* zamiennie.

Ten wątek definicyjny jest obecny w pracach Motowidło i jego współpracowników. W jednym z wczesnych artykułów wskazał, że efektywność należy rozumieć jako biegłość, z jaką pracownik wykonuje aktywności uznawane formalnie za część jego pracy (Borman i Motowidło, 1993). Niestety, autorzy nie sprecyzowali stosowanego pojęcia biegłości, jednak ich propozycja zyskała popularność i była adaptowana później przez kolejnych badaczy i badaczki. Przykładowo, Griffin i in. (2007, s. 331) rozumieli efektywność jako stopień, do którego pracownik spełnia znane mu oraz przypisane jego roli oczekiwania i wymagania. Role te z kolei były do pewnego stopnia określane formalnym opisem stanowiska. Conte i Landy (2019) odwołali się do pojęcia biegłości, definiując efektywność w swoim podręczniku i pisząc, że jest ona wyrażana w kategoriach biegłości konkretnego pracownika. Część autorów, odwołując się do sprawności pracownika, próbowała zaproponować nieco bardziej obiektywne, ale pokrewne określenia. Przykładowo, Pradhan i Jena (2017) zdefiniowali efektywność zawodową jako osiągnięcia pracownika dokonane po zaprezentowaniu wymaganego od niego wysiłku. Również Levy (2017) definiował ten konstrukt jako sukces lub porażkę pracownika.

1.2.2 Efektywność jako realizacja celów organizacyjnych

Dwa kolejne kryteria definicyjne opierają się na podobnej podstawie, której źródło można upatrywać we wczesnej definicji Thorndike'a (1949). W swoim podręczniku poświęconym testom i pomiarowi w selekcji zawodowej

stwierdził, że za efektywność zawodową należy uznać cały wkład wniesiony przez pracownika do jego miejsca pracy. Thorndike pisał o efektywności jako zjawisku zewnętrznym wobec pracownika – w swojej definicji odniósł się do sumy zjawisk występujących w konkretnym środowisku, a nie do charakterystyki czy bezpośredniego działania osoby przebywającej w tym środowisku. Ogranicza to użyteczność tej propozycji z perspektywy psychologii pracy i organizacji, a kolejne omawiane kryteria noszą znamiona tego ograniczenia.

Podejście do definiowania efektywności oparte na celu organizacji jest znacznie bardziej precyzyjne niż koncepcja biegłości. Już Astin (1964) zwrócił uwagę, że niemożliwe jest opracowanie dobrego kryterium sukcesu, jeżeli nie zna się dokładnie celu organizacji. Wielu autorów postanowiło użyć właśnie tego pojęcia, starając się zdefiniować efektywność zawodową. Zarówno Conte i Landy (2019), jak i Levy (2017) w swoich podręcznikach wiąźali efektywność z biegłością realizacji tych zachowań, które mają znaczenie dla celów całej organizacji. Johnson (2003) twierdził, że za efektywność pracownika należy uznać zachowania tej osoby związane z celami firmy, a o poziomie tego konstruktów będzie decydował stopień, w jakim konkretny pracownik przyczynia się do realizacji tych celów. Niektórzy autorzy wykorzystywali kryteria pokrewne do celów lub z nich wynikające.

Campbell ze swoimi współpracownikami przedstawił szereg definicji (przekształcanych z biegiem czasu) wiążących efektywność osoby z celami organizacji, w której ta osoba pracuje. Początkowo pisał on, że efektywność będzie stopniem, do którego pracownik pomaga organizacji zrealizować jej cele (Campbell, 1983). Następnie twierdził, że efektywnością będzie każde zachowanie pracownika funkcjonalnie powiązane z celami organizacji (Campbell i in., 1990). Zaproponował też, aby za efektywność uznać każdą obserwowalną, wykonywaną przez pracownika czynność, która jest istotna dla celów organizacji (Campbell, 1990b). W jednym z najnowszych opracowań Campbell i Wiernik (2015) odnieśli się zarówno do celów, jak i pojęcia biegłości, twierdząc, że za efektywność należy uznać właśnie biegłość pracownika w wykonywaniu czynności przybliżających organizację do realizacji jej celów. Niestety i tym razem określenie *biegłość* pozostało bez wyjaśnienia.

Propozycje Campbella i współpracowników zyskały znaczną popularność i wywarły wpływ na kolejnych badaczy, którzy w swoich rozważaniach definicyjnych również wiąźali efektywność pracownika z celami organizacji, w której pracuje ta osoba (zob. Demerouti i in., 2014; Koopmans i in., 2011; Van Dyne i in., 1995; Viswesvaran i Ones, 2000). Co ważne, powiązanie pojęcia

efektywności z celami organizacji ma także uzasadnienie empiryczne – liczne badania dowodzą bowiem, że praktyki pomiaru efektywności pracowników i pracowniczek przyczyniają się do osiągania przez organizacje swoich celów (Na-Nan i in., 2018).

1.2.3 Efektywność jako wartość dla organizacji

Równoległe do poprzedniego rozwijany był następny nurt, łączący pojęcie efektywności z wartością pracownika i jego działań dla organizacji. Propozycja Thorndike'a dotycząca wkładu była tu wiązana z aspektem finansowym. To podejście wywodzi się z praktyki oceny pracy – pierwsze propozycje autorów dotyczyły w istocie tego, jak należy mierzyć efektywność pracowników. Przykładowo, Brogden i Taylor (1950) proponowali obliczanie pojedynczej zmiennej kryterialnej, wyrażonej na skali monetarnej, określającej wartość pracownika dla organizacji. Co ciekawe, podejście to zostało zaadaptowane nie tylko przez przedstawicieli nauk o zarządzaniu, lecz także psychologów (zob. Bobko i in., 1983; Cronbach i Gleser, 1965; Orr i in., 1989; Raju i in., 1990; Schmidt i Hunter, 1983; Schmidt i in., 1979).

Rozwinięciem myśli Thorndike'a była również propozycja Wherry'ego (1950), który sprecyzował ogólnie rozumiany „wkład” pracownika i określił, że chodzi o przyczynianie się do profitu organizacji przez pojedynczą osobę. Wherry zwracał jednak uwagę, że ważna jest aktywność samej osoby. Definiował efektywność jako sposób działań, które podejmuje jednostka. Efektywność pracownika jest jednak konstruktem na poziomie jednostki – pojedynczego pracownika lub pracowniczki. Niestety, często bezpośrednio powiązanie działań konkretnej osoby z profitem całej organizacji, zależnym od wielu czynników (np. kosztów i sposobu księgowania), jest trudne lub wręcz niemożliwe (Durham i Bartol, 2015). Jest to istotne ograniczenie propozycji Wherry'ego i jej dalszych rozwinięć.

Inne podejście prezentował później Motowidło ze współpracownikami. Zaproponowali, aby uznać za efektywność zagregowaną wartość dla organizacji wszystkich „epizodów behawioralnych” wykonywanych przez pracownika w analizowanym interwale czasu (Motowidło i in., 1997). Definicja ta została zrewidowana i Motowidło (2003) pisał, że efektywność to nie zagregowana wartość działań pracownika, lecz ich całkowita spodziewana wartość. Zmiana ta miała uczynić z efektywności konstrukt zależny od samego pracownika. Motowidło argumentował, że działania pojedynczej osoby mogą nie mieć ostatecznie żadnej wartości dla firmy z powodów niezależnych od samej

jednostki. Jednak pracownik może planować swoją pracę tak, aby jej oczekiwane efekty (w momencie planowania i rozpoczęcia działań) przynosiły przedsiębiorstwu korzyści.

Propozycja Motowidło zyskała aprobatę i jest częstą podstawą późniejszych definicji. Na przykład Tett i Burnett (2003), oddzielając zachowania wynikające z osobowości pracownika od efektywności tej osoby, uznali, że tą drugą będą tylko zachowania mające wartość dla organizacji. Również Kahya (2009) pisał, że za efektywność należy uznać jedynie samą wartość, którą pracownik swoim zachowaniem wnosi do organizacji. Koncepcja definicji opartej na kryterium wartości jest również ważna podczas rozważań na temat tego, czy za efektywność zawodową można uznać zachowania czy efekty zachowań pracownika. Motowidło uzależnił zmienność efektywności zawodowej od zmienności oczekiwanej wartości działań pracownika. Oczekiwaną wartość wyraża się poprzez określenie rezultatów pracy, które pracownik powinien osiągnąć, powtarzając działania wielokrotnie, przy wielu okazjach (Motowidło, 2003).

1.2.4 Efektywność jako spełnianie oczekiwań

W podobnym czasie wielu autorów powiązało efektywność ze zbiorem formalnie wyrażonych wobec pracownika lub pracowniczki oczekiwań. Borman i Motowidło (1993) definiowali efektywność, odnosząc się do opisu stanowiska pracy, a więc formalnego dokumentu ze spisem oficjalnie przypisanych obowiązków oraz wymagań. Również Campbell (1990b) używał w definicji efektywności kryterium oczekiwań, zawartych w „formalnych wymaganiach wobec członka organizacji”. Murphy (1990) pisał o częstym przekonaniu psychologów dotyczącym tego, że powiązanie pojęcia efektywności z sukcesem w wykonywaniu zadań przypisanych pracownikowi oficjalnie w jego opisie stanowiska jest adekwatnym podejściem do definiowania tego konstruktu. Sukces ten można rozumieć jako jeden z trzech składowych stanów, tzn. dopełnienie przez pracownika przydzielonego obowiązku, spełnienie przez tę osobę formalnych wymagań wobec zadania lub po prostu zrealizowanie oczekiwanego zadania (Gregory i in., 2010). Do opisu stanowiska pracy odnosiła się także Welbourne i in. (1998, s. 554), wykorzystując je jako podstawę swojej definicji efektywności i podziału na aspekt wynikający z roli i tej wykraczający poza nią.

Z czasem badacze wykorzystywali w swoich definicjach procesy i narzędzia powiązane z opisem stanowisk, jednak wciąż określające zbiór formalnych

Tabela 1
Podsumowanie grup definicji efektywności zawodowej

Kryterium definicyjne	Sposób ujmowania efektywności	Możliwości i zalety definicji	Ograniczenia i wady definicji
Biegłość pracownika	Biegłość w wykonywaniu aktywności zawodowych, odnoszenie sukcesów, osiągnięcia.	<ul style="list-style-type: none"> • zgodność poziomów analizy kryterium i konstruktury • rozumienie efektywności jako różnicy indywidualnej 	<ul style="list-style-type: none"> • brak sprecyzowania pojęcia biegłości lub definiowanie zawierające tzw. błędne koło
Cele organizacji	Stopień przyczyniania się do realizacji przez całą organizację jej celów.	<ul style="list-style-type: none"> • potwierdzone empirycznie związku praktyk pomiaru efektywności z realizacją celów organizacji • uznanie i stosowanie w literaturze 	<ul style="list-style-type: none"> • różnica w poziomie analizy kryterium i konstruktury • brak możliwości porównań między jednostkami zajmującymi różne stanowiska • ryzyko braku zależności od indywidualnych decyzji i działań jednostki • ryzyko zmienności celów (np. z powodu czynników zewnętrznych wobec organizacji)
Wartość dla organizacji	Przyniesienie wymiernych korzyści (materiałnych i finansowych) organizacji lub wartość działań jednostki.	<ul style="list-style-type: none"> • uznanie i stosowanie w literaturze • możliwość analizy, odniesienia i wyrażenia na obiektywnej skali (np. monetarnej) 	<ul style="list-style-type: none"> • różnica w poziomie analizy kryterium i konstruktury • trudności w bezpośrednim powiązaniu aktywności jednostki i zysków organizacji • zależność od czynników ekonomicznych • brak możliwości porównań jednostek z różnych organizacji i zajmujących różne stanowiska
Oczekiwania i opis stanowiska pracy	Spełnianie wyrażanych wobec jednostki oczekiwań, zwłaszcza realizacja z sukcesem zadań zawartych w opisie stanowiska pracy.	<ul style="list-style-type: none"> • odniesienie do praktycznego i znanego, jednostce narzędzia • zgodność poziomów analizy kryterium i konstruktury 	<ul style="list-style-type: none"> • statyczny charakter formalnego dokumentu • problemy i różnice w jakości opisów stanowisk pracy

Źródło: opracowanie własne.

oczekiwań wobec pracowników, np. system nagród i benefitów (Williams i Anderson, 1991). Z kolei inni autorzy rezygnowali z nawiązywania do oficjalnych dokumentów i narzędzi organizacyjnych. Na przykład Griffin ze współpracownikami (2007) pisali o wybranych aspektach efektywności jako spełnianiu przez pracownika znanych i oficjalnie przypisanych mu wymagań oraz oczekiwań. Afzali i in. (2014) pisali o ogólnych oczekiwaniach organizacji wobec pracownika lub pracowniczki, a Arnold i Randall (2016) o oczekiwaniach formułowanych przez przełożonych oraz współpracowników.

Pomimo pewnych poważnych wątpliwości dotyczących wykorzystywania tego kryterium (zwłaszcza w wersji z odniesieniem do formalnych dokumentów) warto od razu podkreślić znaczną różnicę oraz jednocześnie przewagę nad dwoma poprzednimi podejściami. Definiowanie efektywności poprzez pojęcie zbioru oczekiwań uwzględniało bowiem ten sam poziom analizy – tzn. wykorzystywało kryterium na poziomie jednostkowym do definiowania konstruktów przypisywanego pojedynczej osobie.

1.2.5 Analiza definicji efektywności zawodowej

Z powyższego przeglądu definicji efektywności zawodowej można wyciągnąć wnioski mające kluczowe znaczenie dla sformułowania zintegrowanej definicji konstruktów. Wiązanie efektywności zawodowej z biegłością pracownika, mimo problemu subiektywności samego określenia, ma zasadnicze znaczenie. Pokazuje bowiem, że efektywność zawodową można rozpatrywać w kategorii różnic indywidualnych, to jest charakterystyk przynależnych pracownikom, a nie wyłącznie zjawiska właściwego dla całego przedsiębiorstwa. Różnice indywidualne można rozumieć jako zjawisko polegające na tym, że „jednostki należące do tej samej populacji różnią się między sobą pod względem porównywalnych zachowań” (Strelau, 2016, s. 28). Pisanie o efektywności zawodowej z perspektywy biegłości (np. o zdolności do realizacji zadania zawodowego, wprawie w czynności wykonywanej w pracy lub bezbłędności i braku wysiłku przy jej wykonywaniu) odpowiada w pełni zaproponowanej przez Strelaua definicji różnic indywidualnych. Ma to krytyczne znaczenie, pokazując, że o efektywności można pisać jako o względnie stałej tendencji lub skłonności pracownika.

Kolejnym istotnym wątkiem jest odniesienie definicji efektywności do opisu stanowiska pracy, czyli formalnego zbioru oczekiwań. Fakt, że opis stanowiska jest oficjalnym dokumentem, niesie za sobą pewną konsekwencję. Nie każda organizacja musi nim dysponować. Opisy stanowisk, jeżeli już

występują, mogą różnić się stopniem formalności, szczegółowości i poprawności. Wreszcie, często związek opisu stanowiska z faktycznym charakterem pracy na tym stanowisku jest znikomy. Wobec tego rozpatrywanie efektywności z perspektywy treści zawartych konkretnie w opisie stanowiska może prowadzić do wielu problemów i utrudniać obiektywne oraz rzetelne badanie tego konstruktów. Dodatkowo, opis stanowiska pracy jest statycznym źródłem informacji. Zmiany tego dokumentu mogą być wdrażane rzadko. Natomiast faktyczne zmiany w wymaganiach i obowiązkach pracownika, zwłaszcza w dynamicznym otoczeniu biznesowym, a także zmieniającym się świecie, mogą zachodzić bardzo szybko i z dużą częstotliwością. W konsekwencji omawiany dokument może „nie nadążać” za właściwym charakterem pracy. W związku z tymi wątpliwościami odnoszenie definicji efektywności do omawianego dokumentu wydaje się generować liczne problemy.

Bardziej poprawne, zarówno merytorycznie, jak i praktycznie, wydaje się wiązanie efektywności zawodowej z celami. Również tu trzeba jednak wskazać kilka kwestii problemowych. Efektywność zawodowa jest konstruktem, który należy analizować na poziomie pojedynczego pracownika lub pracowniczek działających w organizacji. Zatem należy się zastanowić, czy właściwe jest wiązanie go z celami rozpatrywanymi na poziomie całej organizacji, jak proponuje np. Campbell. Problematiczne może być bowiem wskazanie, jak dokładnie jednostka przyczynia się do realizacji celu całej firmy. Na przykład, osoba pełniąca funkcję związaną z utrzymaniem lub wsparciem pracy innych osób sama nie realizuje wprost celu przedsiębiorstwa. Pracownik działu księgowości, rozliczając urlopy innych pracowników, nie przyczynia się do realizacji kwartalnego celu sprzedaży. Z pewnością jednak może być w tym zakresie mniej, bardziej lub tak samo efektywny jak inna osoba zajmująca takie samo stanowisko. Trudno także porównać działania różnych pracowników pełniących w tej samej organizacji odmienne funkcje. Każdy z nich będzie wykonywał szereg czynności różniących się poziomem skomplikowania i ważnością dla wybranego celu organizacyjnego. Może też dojść do sytuacji, w której z powodu złej organizacji pracy pracowniczka bez własnej wiedzy lub woli nie będzie przyczyniała się swoją pracą do realizacji celu organizacji. Na przykład, deweloperka oprogramowania może poświęcić znaczną część swojego czasu pracy na rozwój funkcjonalności pewnej aplikacji. Jednak w związku z przeprowadzeniem przez inną osobę złej analizy zapotrzebowania klienta funkcjonalność ta nigdy nie zostanie włączona do gotowej wersji oprogramowania. W efekcie praca deweloperki nie przyczyni się do realizacji

celu organizacji, mimo że można analizować ją pod kątem jakości, terminowości i innych aspektów decydujących o efektywności.

Wobec tych wątpliwości wydaje się, że dużo trafniejsze byłoby rozpatrywanie celów, tak jak samej efektywności, na poziomie indywidualnym. Teoretyczną zaletą takiego podejścia jest możliwość wskazania wprost, w każdym momencie, do jakiego stopnia dany pracownik zrealizował swoje indywidualne cele. W praktyce działania takie będą możliwe, nawet jeżeli organizacja nie posiada sformalizowanego procesu zarządzania, dzięki któremu ogólne cele organizacyjne są rozkładane na cele bardziej szczegółowe i przypisane do pojedynczych pracowników (zob. Latham, 2015). Planowanie oraz kontrola przebiegu pracy to podstawowe funkcje wykonywane przez każdego menedżera i menedżerkę (McNamara, 2009). W typowej sytuacji możliwe jest więc określenie, jakie zadania powinien wykonywać każdy pracownik – nawet jeżeli nie jest to formalnie wyrażone lub zapisane w rejestrze bądź systemie wspomagającym zarządzanie pracą. Możliwe będzie również określenie postępów w wykonywaniu obowiązków w dowolnym momencie, czyli oszacowanie stopnia realizacji celów przez każdego pracownika.

Rozpatrywanie efektywności z perspektywy indywidualnego celu pracownika ma jeszcze jedną zaletę, pozwala bowiem na integrację trzech wątków definicyjnych, tj. biegłości, celów organizacji i spełniania oczekiwań. Stosowanie pojęcia biegłości w definicjach prowadzi do problemu błędnego koła braku precyzji. Zakładając jednak, że biegłość to właściwość różniująca pracowników, można zdefiniować ją w kontekście stopnia realizacji przez pracownika lub pracowniczkę indywidualnego celu zawodowego. Takie podejście pozwala wciąż analizować efektywność jako różnicę indywidualną, cały czas bowiem możliwe będzie określenie różnic w stopniu realizacji celów między pracownikami. Dodatkowo daje to możliwość zwiększenia obiektywności definicji i pomiaru samego konstruktów efektywności. Indywidualny cel pracownika, czy to wyznaczony przez przełożonych w sposób nieformalny, np. podczas codziennej komunikacji, czy wyrażony formalnie i zapisany, będzie w tej sytuacji służył jako zewnętrzne kryterium. Można więc dokonać porównania stanu bieżącego ze stanem pożądanym i tym samym oszacować dla każdego pracownika, z odpowiednim zakresem błędu, stopień realizacji jego celu w dowolnym czasie. Cele indywidualne są zwykle wyznaczane poprzez rozłożenie celów organizacyjnych na mniejsze składowe. Przyjmując więc za kryterium efektywności cel indywidualny, zachowuje się rozumienie tego konstruktów jako wkładu, który pracownik lub pracowniczka wnosi

do organizacji. Takie podejście jest zgodne z koncepcją Aguinisa (2013), który proces zarządzania efektywnością rozumiał właśnie jako stałe dostosowywanie działań jednostki do strategicznych celów organizacji. Wreszcie, cel sam w sobie określa zbiór oczekiwań wobec zachowania i wyników pewnej osoby. Jest jednak możliwe dokonanie szybciej zmiany treści celu, np. w przypadku potrzeby adaptacji do zmiany zewnętrznych warunków pracy. Indywidualny cel będzie więc zawsze bardziej aktualny niż np. opis stanowiska pracy.

Odniesienie efektywności do pojęcia celu, organizacyjnego lub indywidualnego, jest właściwsze niż opieranie się na pojęciu wartości pracy pracownika. Wartość pracy konkretnej osoby może ulegać zmianie z powodu czynników ekonomicznych, niezależnych od tej osoby czy nawet organizacji, w której ona pracuje (np. ze względu na inflację). Co jednak ważniejsze, wartość pracy wykonywanej przez osobę będzie różniła się dla różnych stanowisk w danej strukturze organizacyjnej. Na przykład adekwatne porównanie wartości pracy dyrektorki zarządzającej koordynującej pracę całej spółki z wartością pracy specjalisty ds. administracji z tej samej firmy mogłoby być z natury niemożliwe. Trudne byłoby określenie, czy wspomniana dyrektorka jest bardziej lub mniej efektywna w realizacji swojej roli menedżerskiej niż specjalista w wykonywaniu swojej własnej roli zawodowej. Efektywność byłaby w takim podejściu wartością organizacyjną, przypisaną osobie na stałe poprzez przydzielenie jej do konkretnej funkcji w organizacji. Stoi to w opozycji do rozpatrywania tego konstruktów jako różnicy indywidualnej i jednocześnie uniemożliwiłoby jego stosowanie w badaniach prowadzonych z perspektywy psychologicznej. Tymczasem możliwe jest przecież powiedzenie, która z dwóch wspomnianych osób jest np. bardziej ekstrawertyczna. Wykorzystując koncepcję stopnia realizacji celów jako operacjonalizację biegłości pracownika, można wskazać, która z dwóch osób posiadających cele o różnej wartości dla firmy, w danym interwale czasu, jest bliżej realizacji swojego celu. Tym samym możliwe jest określenie, która z nich jest bardziej efektywnym pracownikiem.

Rozpatrywanie efektywności z perspektywy celów ma jednak ważne ograniczenie. Cele w swojej naturze nie są stałe i nie są przypisane do pracowników permanentnie. Po zrealizowaniu danego celu może on zostać zmieniony. Możliwe również, że cel zostanie zmieniony ze względu na sytuację zewnętrzną wobec danej organizacji, np. wysoki poziom konkurencji w danej branży, lub ze względu na sytuację wewnętrzną, np. zmianę strategii działania. Warto tu zaznaczyć, że jest to dodatkowy argument przeciw rozważaniu efektywności z perspektywy

wartości pracy – ponieważ w różnym okresie pracownik może otrzymać cele o odmiennej wartości, efektywność jednostki różniłaby się z powodu całkowicie zewnętrznego wobec tej osoby. Jednak definiowanie efektywności poprzez odniesienie do stopnia realizacji celu pozwoli na wykluczenie tego problemu.

Podsumowując powyższą analizę, konstrukt efektywności zawodowej można rozpatrywać jako różnicę indywidualną, to znaczy właściwość pracownika (np. tendencję), która może być przedmiotem pracy badawczej z dziedziny psychologii. Właściwsze wydaje się odnoszenie definicji tego konstruktu do pojęcia celu niż wartości pracy jednostki. Ponieważ efektywność jest konstruktem analizowanym na poziomie jednostki, właściwe jest stosowanie w definicji pojęcia celu indywidualnego zamiast wkładu w realizację celu firmy. Rozpatrywanie efektywności jako stopnia realizacji konkretnego indywidualnego celu pozwala w końcu na zwiększenie obiektywności i ostrości definicji tego konstruktu, przy jednoczesnym odniesieniu do pojęcia biegłości oraz zbioru oczekiwań.

1.3 EFEKTYWNOŚĆ JAKO ZACHOWANIE ALBO REZULTAT ZACHOWANIA

Elementem definicyjnym efektywności zawodowej wartym przedyskutowania jest zasadniczy sposób rozumienia samego konstruktu. Dotyczy on odpowiedzi na pytanie: „Co może konstytuować efektywność pracownika?” lub inaczej: „Co można uznać za efektywność i jej realne przejawy?”. Badacze toczą w tej kwestii żywiołową dyskusję, zajmując dwa główne, przeciwstawne stanowiska (Sonntag i Frese, 2002). Pierwsza grupa autorów jest zdania, że za efektywność zawodową można uznać wyłącznie zachowania pracownika. Z kolei druga grupa rozumie efektywność zawodową z perspektywy rezultatów zachowań jednostki wykonującej pracę. Poniżej przedstawione zostaną oba stanowiska, wraz z argumentami obu grup oraz krytyczną analizą tych podejść. Wyciągnięcie wniosków z tej części przeglądu literatury będzie miało krytyczne znaczenie dla sformułowania integracyjnej definicji efektywności zawodowej.

1.3.1 Efektywność jako zachowanie

Badacze z pierwszej z grup prowadzących spór stoją na stanowisku, że za efektywność zawodową można uznać wyłącznie zachowania samego pracownika. W tym nurcie teoretycznym prym wiedli Campbell oraz Motowidlo. Przed postulatami Campbella podział rozumienia efektywności jako zachowania lub jego rezultatów nie był tak wyraźny (Austin i Villanova, 1992; Viswesvaran i Ones, 2000). Początków tego podejścia można doszukiwać się

w definicjach efektywności zawodowej Campbella i in. (1992) – twierdzili oni, że efektywnością zawodową jest „to do czego robienia, i to należyście, zatrudnia się pracownika” (s. 40). Ta bardzo ogólna definicja została później zawężona przez autora. Campbell twierdził więc, że efektywnością nie będzie już każde zachowanie pracownika, ale tylko takie, które jest istotne dla celów organizacji (za: Koopmans i in., 2011).

Dalszych argumentów na rzecz rozwoju tego stanowiska dostarczył Motowidło ze współpracownikami (1997). Jako jeden z pierwszych zwrócił uwagę, że efektywność nie jest czymś występującym stale i możliwym do zaobserwowania w każdym momencie. Twierdził, że efektywność konstituują przejawiane przez pracownika epizody behawioralne, które stanowią tylko próbkę szerszego, abstrakcyjnego konstruktów, który nazywał „domeną efektywności”. Motowidło ze współpracownikami sformułowali trzy założenia dotyczące tego, co może stanowić efektywność. Po pierwsze, mogą być to jedynie zachowania pracującej osoby. Po drugie, tylko epizody tych zachowań, podczas których pracownik wykonuje działania przybliżające organizację do osiągnięcia przez nią celów. I wreszcie po trzecie, wyłącznie takie epizody zachowań, które mogą podlegać ocenie (pozytywnej lub negatywnej) pod kątem ich wartości dla organizacji i zgodności z jej celami, to znaczący są skalowalne.

Motowidło oparł swoje twierdzenia na wynikach badań dotyczących tego, jak postrzegają efektywność pracownika osoby w jego otoczeniu. Założenie dotyczące epizodyczności bazuje na wynikach serii badań Newstona, mówiących o tym, że obserwatorzy, oceniając czyjeś zachowanie, dzielą je na mniejsze epizody, a następnie wybierają, które z nich będą analizować i oceniać (zob. Motowidło, 2003). Zarówno główny postulat Campbella i Motowidło, jak i ich dalsze twierdzenia zyskały grono licznych zwolenników, którzy definiowali później efektywność wyłącznie w kontekście zachowań (Beal i in., 2005; Kahya, 2009; Koopmans i in., 2011; Spain, 2010; Welbourne i in., 1998). Znaczna część metaanaliz dotyczących efektywności przyjmuje również behawioralną definicję efektywności. W późniejszych pracach Motowidło rozwinął jednak swoją definicję. Argumentował on, że nawet nie samo zachowanie osoby powinno być uznawane za jej efektywność, ale wtórna ocena tego zachowania, wydana np. przez przełożoną lub przełożonego tej osoby. Uzasadnieniem takiego radykalnego stanowiska miała być wiedza, jaką dysponują przełożeni i osoby dokonujące ocen efektywności. Według Motowidło (2012) wiedza ta uwzględniała bowiem informacje o wartości ocenianego zachowania dla organizacji i jej celów.

Zwolennicy perspektywy rozumienia efektywności wyłącznie jako zachowania zgodnie podawali swój koronny argument. Według nich tylko zachowanie może stanowić efektywność pracownika, ponieważ jedynie ono jest w pełni pod kontrolą tej osoby (Campbell i in., 1992; Campbell i Wiernik, 2015; Motowidło, 2003; Motowidło i in., 1997). Z kolei konkretne, mierzalne wyniki pracy jednostki są zależne od czynników zewnętrznych wobec tej osoby (Campbell i Wiernik, 2015). Przykładowo, to, jaką strategię prezentacji oferty i argumenty wybierze konsultantka sprzedaży, zależy w pełni od tej osoby. Jednak decyzja o podjęciu zakupu, od której zależy realizacja celu sprzedażowego, będzie zależała od klienta, sytuacji ekonomicznej i oferty konkurencji, a więc czynników, na które pracowniczka nie ma wpływu. Argument forsowany przez Campbella i Motowidło jest przekonujący. Warto podkreślić jednak dwa główne zastrzeżenia dotyczące tego uzasadnienia, to jest: wątpliwości dotyczące stopnia kontroli pracownika lub pracowniczki nad własnym zachowaniem oraz wątpliwości dotyczące mieszania definicji konstruktów ze wskaźnikami dotyczącymi jego pomiaru. Trzeba też podkreślić, że argument ten podważa zasadność późniejszego rozumienia efektywności przez Motowidło jako oceny zachowania. Trudno bowiem zgodzić się z tym, aby pracownik lub pracowniczka mieli istotny wpływ na to, jak ich zachowanie zostanie ocenione przez drugą osobę.

Najpoważniejsze wątpliwości związane z argumentem Campbella i Motowidło wzbudza założenie, że zachowania pracownika lub pracowniczki są w pełni pod ich kontrolą (podczas gdy wyniki ich pracy już nie). Założenie to ignoruje zupełnie wpływ czynników sytuacyjnych i losowych na działania jednostki. Tymczasem w psychologii istnieją bardzo ważne oraz bogato udokumentowane nurty, takie jak sytuacjonizm lub interakcjonizm. Dostarczają one silnych i przekonujących dowodów, że jednostka nie zawsze ma w pełni wpływ na swoje zachowanie, ulegając czynnikom sytuacyjnym zarówno w pracy zawodowej, jak i w wielu innych dziedzinach życia codziennego (zob. Aminosharieh i Mowlaie, 2017; Endler i Magnusson, 1976; Kane, 1993; Lord i Smith, 1983; Tett i in. 2017; Upton, 2009). Przykładami zastosowania tych nurtów w obrębie psychologii pracy i organizacji są np. teoria aktywacji cech lub teoria siły sytuacyjnej (zob. Tett i Burnett, 2003), które opisują zależność zachowań pracowników od interakcji cech osobowości oraz czynników sytuacyjnych. Można nawet stwierdzić, że argumentacja Campbella i Motowidło nosi znamiona podstawowego błędu atrybucji. Upatrują oni przyczyny zachowania pracownika wyłącznie w wewnętrznych dyspozycjach tej osoby.

Dodatkowo analiza tego argumentu pokazuje, że można go zastosować do odrzucenia późniejszej definicji Motowidło, to znaczy rozumienia efektywności jako oceny epizodu behawioralnego, wydawanej np. przez przełożonego. Nawet gdyby pracownik miał pełną kontrolę nad swoim zachowaniem, będzie miał on znikomym lub żaden wpływ na to, jak jego zachowanie zostanie ocenione przez przełożonego lub przełożoną. Wpłynie na to szereg czynników, takich jak np. szansa przełożonego do zaobserwowania właściwego epizodu zachowania pracownika, własne robocze definicje i archetypy przełożonej lub przełożonego dotyczące funkcjonowania efektywnej osoby w pracy czy wreszcie znane psychologii błędy poznawcze, zaburzające proces oceny. Podobne obiekcje pojawiają się w przypadku szczegółowej definicji Campbella, stanowiącej, że efektywność to tylko zachowania związane z celami organizacji. O ile pracownik może mieć wpływ na swoje zachowania, o tyle często nie będzie miał wpływu na formułowanie celów organizacji. Może to oznaczać, że wykonując pewne działanie (wyłącznie pod wpływem własnych dyspozycji i motywacji), pracownik nie będzie miał jednocześnie wpływu na to, czy zachowanie to będzie czy nie będzie wiązało się z celem organizacji.

Ponadto założenie o tym, że pracownik nie ma wpływu na rezultaty swojej pracy, nie jest prawdziwe w każdej sytuacji. Współcześnie do zarządzania efektywnością wykorzystuje się tak zwane KPI, kluczowe wskaźniki efektywności. Są to liczbowe miary określające oczekiwania wobec rezultatów pracy jednostki, zespołu lub całej organizacji. Wskaźniki te można sformułować tak, aby pracownik miał niemal pełną kontrolę nad ich realizacją. Dla przykładu, specjalista ds. sprzedaży telefonicznej może nie mieć pełnego wpływu na to, ile sprzeda dziennie produktów. Jednak, pomijając działanie czynników losowych, które należy tu uznać za czynniki zakłócające, można powiedzieć, iż ta sama osoba może mieć pełną kontrolę nad tym, ile telefonów wykona w ciągu dnia, w związku z tym, że samo wykonanie połączenia zależy od decyzji i motywacji pracownika. Podobnie specjalistka ds. rekrutacji może nie mieć wpływu na to, ile aplikacji pozyska na dane stanowisko. Może jednak w pełni kontrolować liczbę ogłoszeń, które zamieści na różnych portalach, lub liczbę spotkań w terenie, które zaplanuje. Formułując w odpowiedni sposób oczekiwania dotyczące rezultatu, można zmaksymalizować potencjalną kontrolę pracownika nad tym rezultatem, co zgodnie z argumentacją Campbella i Motowidło powinno pozwolić na uznanie tego za podstawę i przejaw efektywności.

Wreszcie, w tekstach Campbella i Motowidło można doszukać się braku precyzji w zakresie poruszania tematyki definicji lub pomiaru efektywności

zawodowej. Campbell (1990b) pisał początkowo, że ocena efektywności nie powinna uwzględniać odniesień do rezultatów pracy, gdyż te są poza kontrolą jednostki. Podobne uzasadnienia można znaleźć w jego najnowszych tekstach (zob. Campbell i Wiernik, 2015). W efekcie autor ten definiuje efektywność jako zachowanie, podając argumenty dotyczące pomiaru konstruktów, a nie jego definicji. Z kolei Motowidło (1997), formułując swoje twierdzenia dotyczące natury efektywności zawodowej (np. jej epizodyczności i skalowalności), odwoływał się w istocie do badań dotyczących obserwacji, a więc pomiaru zjawisk. Motowidło argumentował, że badacze powinni skupić się na zachowaniu pracowników, ponieważ tylko takie podejście definicyjne pozwoli na zrozumienie psychologicznych procesów leżących u podstawy selekcji personelu i funkcjonowania jednostki w miejscu pracy. Ponownie więc można dopatrzeć się argumentacji dotyczącej operacjonalizacji i sposobu prowadzenia badań, a nie opisu istoty efektywności.

1.3.2 Efektywność jako rezultat zachowania

W opozycji do poprzedniego punktu widzenia druga grupa badaczy upatruje element definicyjny i przejaw efektywności zawodowej w rezultatach pracy wykonywanej przez jednostkę działającą w organizacji. Rezultaty są rozumiane jako konsekwencje zachowań pracownika, stany bądź warunki sytuacji lub osób, zmienione przez działania samej jednostki (Motowidło, 2003; Sonnentag i Frese, 2002). Podejście to cechuje większy stopień obiektywizmu i próba odniesienia definicji efektywności do konkretnych, mierzalnych kryteriów. Przykładowo, Bernardin (2007; 1984) twierdził, że za efektywność należy uznać zapis rezultatów wyprodukowanych przez pracownika w związku z wykonywaniem przez niego konkretnej funkcji w określonym czasie. Roe (1999) pisał o dwóch tradycjach w badaniach nad efektywnością, z których to tradycyjna wynikowa zakładała definiowanie efektywności z perspektywy produkowanych produktów i usług oraz ich zgodności z celami organizacji. Innym przykładem definicji w odniesieniu do rezultatów jest propozycja Pradhana i Jena (2017), którzy rozumieli efektywność jako konkretne osiągnięcia pracownika, za które można uznać wyprodukowanie pewnej liczby dóbr, osiągnięcie pewnego poziomu jakości produkcji lub realizację usługi według określonych specyfikacji. Z kolei Riggio (2012, s. 130) nazywał efektywność wprost wynikami pracy. Podobną narrację można znaleźć w znacznie starszej pracy Astina (1964), który nazywał efektywność „niczym więcej, niż werbalnym uogólnieniem pożądaných wyników” (s. 162).

Można wskazać dwa uzasadnienia słuszności stanowiska definicyjnego opartego na rezultacie. Według pierwszego efektywność można definiować w odniesieniu do celów. Prawidłowo sformułowany cel opisuje pożądany i mierzalny stan rzeczy (Latham, 2015). Wydaje się uzasadnione, aby w definiowaniu efektywności pracownika posługiwać się tym samym rodzajem konstruktów, co kryterium, wobec którego określana jest sama efektywność. Jeżeli sam cel jest zdefiniowany jako pewien stan rzeczy, to stopień realizacji tego celu również będzie odwoływał się do bliskości obecnego stanu rzeczy do tego pożądanego. Przemawia to za tym, aby efektywność rozumiana jako stopień realizacji celu była opisywana w kategoriach konkretnych wyników pracy pracowników i stanów rzeczy, będących konsekwencjami ich pracy. Podobne podejście obrał Rich wraz ze współpracownikami (2010) w swoim niezwykle popularnym artykule, pisząc, że efektywność należy definiować na poziomie celów określanych przez organizację.

Drugie uzasadnienie jest oparte na twierdzeniach Motowidła na temat rozumienia efektywności m.in. w odniesieniu do wartości zachowania pracownika. W późniejszych tekstach, podając zrewidowaną wersję definicji efektywności, Motowidło twierdził, że oczekiwana wartość zachowania to kluczowy składnik efektywności, a wariancja samego konstruktów zależy właśnie od zmienności oczekiwanej wartości zachowania pracownika (2003). Oczekiwana wartość zachowania dla organizacji jest określana w nawiązaniu do konkretnych zysków lub korzyści, które działania pracownika przyniosą firmie. Te zyski i korzyści będą stanowiły konkretne wyniki lub stany rzeczy, do których doprowadzi pracownik – np. wyprodukowanie pewnej ilości dóbr bądź sprzedaż o określonym wolumenie. Jeżeli kryterium rozumienia efektywności jest wyrażane jako konkretny stan końcowy, to poprawne byłoby przeniesienie tego sposobu ujmowania konstruktów na poziom pracownika. Drugi z przedstawionych tu argumentów będzie jednak mniej istotny, ponieważ wykazano wyżej, że sposób ujmowania efektywności z perspektywy wartości pracy pracownika lub pracowniczki może nie odpowiadać charakterystyce omawianego konstruktów.

Dodatkowo rozumienie efektywności jako konkretnych wyników pracownika jest poniekąd zgodne ze stanem faktycznym, to znaczy praktykami i sposobem pisania o tym konstrukcie przez psychologów i psycholożki pracy (nawet mimo częstej deklarowanej niechęci co do tego sposobu). Carpini i in. (2017) dokonali systematycznego przeglądu oraz mapowania pojęć wykorzystywanych w prawie dziesięciu tysiącach publikacji poświęconych

zagadnieniu indywidualnej efektywności pracownika, opublikowanych od 1972 do 2015 r. Wyróżnili oni pięć wiodących skupisk współwystępujących pojęć. Pierwsze z tych skupień, a zarazem największe i najważniejsze, odnosiło się właśnie do konstruktów wyników i rezultatów pracy oraz uwzględniało takie szczegółowe frazy jak cel, jednostka, usługa, jakość czy produkcja.

Oczywiście, pogląd, że to rezultaty działań pracownika powinny stanowić o jego efektywności, nie jest wolny od kwestii problematycznych. Najważniejsza z nich została już zreferowana – wyniki końcowe czyjegós działania mogą nie do końca być pod kontrolą tej osoby. Pracownik zawsze wykonuje swoją pracę w pewnym otoczeniu ekonomicznym, które może determinować, czy uda się poprawnie zrealizować planowane działania. Zwykle współczesna praca do pewnego stopnia jest oparta na wsparciu technologicznym, które może zawieść. Dodatkowo na wyniki czyjejś pracy zawsze będą miały wpływ czynniki losowe. I w końcu, rezultaty czyjejś pracy są często zależne od pracy osób trzecich, np. dostarczających zasobów potrzebnych do produkcji. Uwzględniając te wszystkie możliwości, trzeba przyznać, że pracownik nie będzie miał pełnej kontroli nad rezultatami własnej pracy. Jednak podobne problemy zostały dostrzeżone na etapie analizy kontroli pracownika nad samymi zachowaniami. Wydaje się zatem, że nie jest to argument na rzecz żadnego ze stanowisk, a obserwacja dotycząca efektywności ogółem. Przy uznaniu za istotę i przejaw efektywności zarówno zachowania, jak i rezultatów, nie można pominąć silnego wpływu czynników zakłócających na wariancję poziomu tego konstruktów. Jest to wniosek o krytycznym znaczeniu, jednak nie dla definicji konstruktów, ale dla jej pomiaru oraz metodologii badań poświęconych temu zjawisku. Drugą istotną kwestią problematyczną jest uniwersalność i możliwość generalizacji wniosków wyprowadzonych z badań wykorzystujących definicję opartą na kryterium wyniku. Przykład definicji Bernardina pokazuje, że ujmowanie efektywności z perspektywy konkretnych, mierzalnych rezultatów może ograniczać możliwość generalizowania wniosków na ogólną populację zawodów z powodu wykorzystywania wąskiego i specyficznego rozumienia efektywności i w konsekwencji takich samych operacjonalizacji.

Definiowanie efektywności zawodowej z perspektywy mierzalnych rezultatów pracy ma jeszcze jedną zaletę w porównaniu z podejściem behawioralnym, tzn. pozwala analizować problematykę efektywności z trzech ważnych perspektyw, a więc czasu, jakości i ilości pracy. Już Murphy (1990) zwrócił uwagę, że właściwe definiowanie efektywności powinno uwzględniać odpowiednio długą perspektywę czasową. Tymczasem nowsze badanie Na-nan i in.

(2018) dowiodło, że aby dokonać kompletnej analizy tego konstruktów, trzeba wziąć pod uwagę wszystkie trzy wymienione wymiary. Stworzyli oni kwestionariusz badający ocenę ilości, jakości i czasu pracy oraz wykazali, że każdy z wymiarów był ładowany jednym, wspólnym czynnikiem. Jednak ta struktura hierarchiczna, z ogólnym czynnikiem efektywności i trzema czynnikami drugiego rzędu, okazała się najlepiej dopasowana do zebranych danych. Odwołując się do swoich wcześniejszych badań (Na-Nan i Chalermthanakij, 2012), badacze wnioskowali, że za efektywność należy uznać zachowania przejawiane przez pracowników w miejscu pracy, które dostarczają pożądaných przez organizację wyników w zakresie ilości, jakości i czasu ich dostarczenia.

1.3.3 Integracyjne ujęcie efektywności

Część badaczy i badaczek jest zdania, że zachowania w pracy i ich rezultaty są ze sobą silnie związane, choć niecałkowicie skorelowane, jednak stopień ich nakładania się na siebie nie jest wystarczająco zbadany (Binning i Barrett, 1989; Pradhan i Jena, 2017; Sonnentag i Frese, 2002). Sonnentag i Frese (2002) piszą wprost, że trudno im zgodzić się z tym, aby tylko jeden z tych elementów nazywać efektywnością. Według Viswesvarana (2001) powszechnie przyjętym kryterium rozdzielania zachowania od rezultatów jest stopień kontroli jednostki nad obydwoma aspektami. Podczas gdy inni autorzy wskazują, że podział ten jest wyraźny i można jednoznacznie odciąć od siebie te dwa elementy, w opinii Viswesvarana granica ta jest dość rozmyta i stopniowa – nie można jednoznacznie wskazać, do jakiego stopnia różni się poziom kontroli pracownika nad obydwoma składowymi efektywności. Wymieniona wyżej definicja Na-Nan łączyła w istocie te dwa aspekty. Faktycznie, dalsza analiza tego zagadnienia pokazuje, że rozdzielenie zachowania i jego efektów w wielu kontekstach zawodowych może być problematyczne lub niemożliwe. O ile w kontekście pracy produkcyjnej taki rozdział wydaje się prosty i intuicyjny, o tyle praca wykonywana w sektorze usług, zwłaszcza w zawodach opartych na wiedzy lub kontakcie z drugim człowiekiem, sprawia w tym zakresie pewne problemy. Przykładowo, czy można oddzielić zachowania specjalistki ds. obsługi technicznej, udzielającej klientom informacji dotyczących problemów technicznych (tzw. *help desk*), od rezultatu tych zachowań? Rezultatem działań opisanej osoby będzie rozwiązanie problemu, który zgłasza klient. Problem ten zostanie jednak rozwiązany w momencie zbadania przez wspomnianą specjalistkę sytuacji problemowej i udzielenia właściwej informacji – jak zatem oddzielić efekt tych działań od samego zachowania?

Uwagi Viswesvarana dotyczące nieostrej granicy między zachowaniami i ich rezultatami, przekonania autorów o silnym związku tych składowych, istotna rola obu czynników w stanowieniu o efektywności i wreszcie podobne uwagi dotyczące wpływu czynników zakłócających na te dwa elementy skłaniają do wniosku, że w istocie oba te czynniki należy uznać za konstytuujące efektywność. Zachowania pracownika lub pracowniczki i rezultaty zachowań tej osoby będą stanowiły dwa różne aspekty tego samego konstruktów. Ten wniosek ma kluczowe znaczenie nie tylko dla definiowania efektywności zawodowej, lecz także dla jej pomiaru. Kompletna i uniwersalna definicja oraz pomiar mający zapewnić możliwie dużą trafność treściową muszą uwzględnić oba te aspekty jednocześnie. Przekonanie o tym, że efektywność osoby to tylko jej zachowania, należy natomiast uznać za niemające podstaw.

Niektórzy autorzy podejmowali już próbę definiowania efektywności zawodowej tak, aby uwzględnić zarówno zachowania, jak i ich rezultaty. Viswesvaran i Ones (2000, s. 216) pisali, że efektywnością będą skalowalne akcje oraz zachowania, w które angażują się pracownicy, lub wyniki, które ci pracownicy osiągają, a które to przyczyniają się do realizacji celów organizacji lub są z nimi związane. Podobnie Demerouti i in. (2014), którzy opierali się na własnym modelu efektywności zawodowej, zmodyfikowali definicję Motowidło i Van Scottera. Odwołując się do teorii ról zawodowych, twierdzili, że efektywność zadaniowa powinna być definiowana jako oficjalnie wymagane od pracownika zachowania i wyniki, które bezpośrednio służą celom organizacji (Demerouti i in., 2014, s. 60). Jeżeli natomiast przeanalizuje się jedną z najważniejszych i pierwszych definicji efektywności, zaproponowaną przez Thorndike'a (1949), można dojść do wniosku, że ma ona integracyjny charakter. Thorndike pisał, że efektywność to suma wkładów, które pracownik czyni w miejscu pracy. Wkładem pracownika, przynoszącym korzyść pracodawcy, może być w takim samym stopniu zachowanie tej osoby, jak i efekt tego zachowania.

1.3.4 Podsumowanie dyskusji nad sposobem rozumienia efektywności zawodowej

Podsumowując, badacze i badaczki toczą zaciętą dyskusję na temat tego, co zasadniczo może stanowić efektywność zawodową. Pierwsza z grup twierdzi, że efektywnością należy nazywać wyłącznie zachowania pracownika. Argumenty tej strony dotyczą tego, że efekty pracy nie są w pełni pod kontrolą

jednostki. Wydaje się jednak, że badacze z tej grupy ignorują wpływ czynników sytuacyjnych i losowych na zachowania pracownika i jego kontrolę nad własnym zachowaniem. Niepokojące jest również to, że autorzy przedstawiający ten punkt widzenia nie zachowują spójności w dyskusji nad składnikami definicyjnymi efektywności i jej miarami. Argument dotyczący braku pełnej kontroli jednostki jest jednakowo trafny w odniesieniu do zachowań, a także ich wyników. Druga grupa autorów jest zdania, że o efektywności mogą stanowić konkretne, mierzalne rezultaty pracy danej osoby. Argumentują oni, że skoro efektywność jest wyrażana w odniesieniu do celów, które są konkretnymi opisami pożądanego stanu rzeczy, tak samo należy definiować efektywność. Dodatkowo zwraca się uwagę, że wartość zachowania, utożsamiana czasem z efektywnością, zależy od konkretnych wyników, cennych dla organizacji. Wreszcie, odpowiednie sformułowanie oczekiwań wobec rezultatów pozwala zmaksymalizować wpływ pracownika na te wyniki. Jednoznaczne oddzielenie obu elementów, zachowania i jego rezultatów, może być trudniejsze, niż początkowo mogłoby się wydawać. W pewnych kontekstach zawodowych wyraźne wskazanie, co jest samym zachowaniem, a co wynikiem, może być wręcz niemożliwe. Wobec obu stanowisk można wyrazić podobne obawy dotyczące ograniczonego wpływu jednostki. Zarówno zachowanie, jak i jego rezultat mogą stanowić istotny wkład pracownika w sukces organizacji. Z tego powodu niektórzy badacze odmawiają uznawania wyłącznie jednej z tych składowych za istotę efektywności. Wnioskiem podsumowującym przeprowadzoną analizę literatury powinno być uznanie obu elementów za różne, uzupełniające się aspekty tego samego konstruktów.

1.4 PODSUMOWANIE – ZINTEGROWANA DEFINICJA EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

Podsumowując powyższą dyskusję, możliwe jest wskazanie wspólnych elementów obecnych w najważniejszych wątkach definicyjnych oraz wniosków z krytycznej analizy literatury, które pozwolą na sformułowanie integracyjnej teorii omawianego konstruktów. Zgodnie z nią efektywność zawodowa to zachowania pracownika lub pracowniczki w miejscu pracy oraz rezultaty tych zachowań, które stanowią o stopniu realizacji celu wyznaczonego tej osobie w określonej jednostce czasu. Konstrukt ten należy traktować jako różnicę indywidualną, tendencję przynależną pracownikowi. Indywidualny cel pracownika może być w tym przypadku rozumiany jako wyznaczony zarówno

formalnie, np. we wskaźnikach KPI lub poprzez formalny system zarządzania pracą, jak i nieformalnie, np. przekazany pracownikowi osobiście przez przełożonego lub przełożoną podczas codziennej komunikacji.

Przyjęcie powyższej definicji wiąże się z wieloma korzyściami z punktu widzenia spójności prowadzonych badań i rzetelności ich wniosków. Jednocześnie definicja ta jest silnie osadzona we współczesnej wiedzy na temat efektywności. Wykorzystanie kryterium stopnia realizacji celu zawodowego odnosi się do wątku definicyjnego opartego na biegłości pracowników, przy równoczesnym zaostreniu granicy tego pojęcia. Tendencję do realizacji swoich celów w określonym stopniu (np. w pewnym procencie) wciąż można uznać za różnicę indywidualną oraz badać na gruncie psychologii pracy, jednak z pominięciem niejasnych określeń jak *wprawa* czy sama *biegłość*. Takie ujęcie pozwala także na dokonywanie obiektywnych porównań międzyosobowych wśród pracowników i pracowniczek z różnych organizacji oraz zatrudnionych na różnym poziomie stanowisk. Niezależnie od stopnia trudności i potencjalnej opłacalności celów wyznaczonych dwóm osobom w każdym momencie można odwołać się do standardowej miary, a więc procentu realizacji tych celów w porównywalnej jednostce czasu.

Istotne zalety oferuje także odniesienie się w zintegrowanej definicji do pojęcia indywidualnego celu pracownika zamiast celu organizacji. Zachowany zostaje spójny poziom analizy – zarówno efektywność, jak i cel są opisane na poziomie jednostki. Realizując swój cel, pracownik dostarcza organizacji pewnej wartości i przybliża ją do osiągnięcia własnych celów. Zintegrowana definicja zachowuje więc zgodność z dwoma ważnymi kryteriami wykorzystywanymi przez badaczy, tzn. wartością działań pracownika i celem organizacyjnym. Dodatkowo indywidualny cel jest konstruktem znacznie bardziej dynamicznym oraz łatwym do zmiany i dopasowania do ważnych zjawisk wewnątrz lub na zewnątrz organizacji niż opis stanowiska pracy. Jednocześnie dobrze postawiony cel zawsze wiąże się z tym stanowiskiem oraz kontekstem zawodowym. Wykorzystanie tego kryterium pozwala więc w większym stopniu powiązać definicję efektywności z rzeczywistością wybranego stanowiska, bez generowania nowych problemów badawczych. Wreszcie, w zintegrowanej definicji wykorzystane zostało odniesienie zarówno do zachowań, jak i wyników pracowników. Badacze oraz badaczki są zgodni co do pierwszego z tych komponentów. Włączenie do definicji aspektu wynikowego znajduje z kolei częściowe poparcie w literaturze, jednak co ważniejsze, jest bezpośrednią konsekwencją wykorzystania kryterium

indywidualnego celu zawodowego. Ten jest bowiem formułowany jako konkretny stan rzeczy i wynik, do którego powinna dążyć osoba, której wyznacza się cel. Uwzględnienie w definicji efektywności aspektu wynikowego pozwala więc na zachowanie spójności wewnętrznej oraz na dokonanie porównania między stanem docelowym (celem) a faktycznym, a więc określenie stopnia realizacji celu.

2 MODELE EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

Podczas gdy celem definicji jest określenie, czym jest analizowany konstrukt, model teoretyczny pozwala opisać jego strukturę. Ze względu na długą historię badań nad efektywnością dysponujemy licznymi, konkurencyjnymi wobec siebie modelami omawianego konstruktów. Niestety, tak samo jak w przypadku kwestii definicji, niemożliwe jest wskazanie jednego, wiodącego i powszechnie akceptowanego modelu (Koopmans i in., 2011; Sonnentag i Frese, 2002). Istnieją jednak propozycje, które zajmują ważne miejsce w dyskusjach akademickich.

Propozycje badaczy dotyczące modeli efektywności zawodowej można podzielić na dwie duże grupy – modele uniwersalne, to znaczy opisujące strukturę efektywności zawodowej pracowników niezależnie od wykonywanego przez nich zawodu lub poziomu stanowiska, oraz modele specyficzne, których celem jest opisanie stanu rzeczy wyłącznie w pewnym ograniczonym wycinku świata pracy, np. tylko w jednej grupie zawodowej (Koopmans i in., 2011; Viswesvaran i Ones, 2000). Modele specyficzne oferują wąski zakres generalizowania opisywanych przez nie prawidłowości, co obniża ich wartość jako modeli teoretycznych. Dodatkowo często były tworzone na podstawie danych pochodzących od przedstawicieli zawodów wojskowych, co wzbudza wątpliwości wobec ich zastosowania do tradycyjnej pracy. Biorąc również pod uwagę znaczną mnogość modeli tego typu, przedmiotem poniższej prezentacji i dyskusji uczyniono wyłącznie modele o charakterze uniwersalnym.

W rozdziale zastosowano autorskie podejście podziału istniejących modeli, wykorzystujące kryterium grupowania ze względu na metodę tworzenia tych koncepcji, jak i podobieństwo treściowe między nimi. W efekcie omówione zostaną poniżej cztery duże grupy propozycji teoretycznych. Pierwsza z nich, historycznie najstarsza, to grupa modeli racjonalnych, do których przygotowywania autorzy wykorzystywali niemalże wyłącznie metody zdroworozsądkowe, np. ekspercką analizę pracy. Druga grupa to modele empiryczne,

tworzone tylko na podstawie wyników analiz czynnikowych, prowadzonych na dostępnych już danych o efektywności pracowników. Trzecia grupa zawiera modele mieszane, to znaczy teoretyczno-empiryczne. Autorzy rozwijający modele należące do tej grupy rozpoczynali swoje prace od propozycji modeli teoretycznych, które następnie były weryfikowane na podstawie wyników badań z wykorzystaniem specjalnie do tego przygotowanych narzędzi. Modele wchodzące do tej grupy przedstawiają zwykle wymiarową strukturę efektywności zawodowej. Ostatnia grupa obejmuje również modele teoretyczno-empiryczne, jednak znacznie różniące się pod względem treści od poprzedniego typu teorii. Propozycje te były opierane na wspólnej, specyficznej bazie teoretycznej, to jest teorii ról.

Poniżej przedstawiony został dokładny opis każdej z tych grup wraz z omówieniem propozycji najważniejszych autorów. Celem drugiego rozdziału książki jest przedstawienie mocnych stron i ograniczeń każdej z koncepcji. Pozwoli to na wyciągnięcie dalszych wniosków dotyczących zintegrowanej definicji efektywności zaproponowanej w podsumowaniu pierwszego rozdziału oraz na sformułowanie pierwszych rekomendacji dla dalszych badań poświęconych zagadnieniu efektywności.

2.1 MODELE EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OPARTE NA RACJONALNEJ I TEORETYCZNEJ ANALIZIE

Pierwsza z omawianych grup uwzględnia historycznie najstarsze propozycje badaczy. Są to modele zdroworozsądkowe, przygotowywane przez autorów w oparciu o metody *a priori*. Ponieważ wiele z tych modeli było tworzonych jeszcze na przełomie XIX i XX w., część z nich czerpała z tradycji zarządzania naukowego, zyskującej wtedy znaczną popularność filozofii i metodyki zarządzania zaproponowanej i rozwijanej przez Fredericka Taylora. Wpływ taylorizmu na wczesne modele efektywności zawodowej może tłumaczyć ich charakterystyczny zakres treściowy. Duża część tych propozycji opisywała konkretne ruchy lub działania, które powinni przejawiać pracownicy, aby efektywnie wykonywać swoją pracę. Jednocześnie wiele teoretycznych propozycji należących do tego nurtu uwzględniało rozważania nad tym, co powinno być mierzone w organizacji, aby kontrolować efektywność pracowników.

Autorzy przedstawiający swoje propozycje w ramach tego podejścia opierali swoje prace na dwóch głównych źródłach informacji. Pierwszym z nich

była metoda analizy pracy, czyli metoda racjonalna (Varela i Landis, 2010). Oznacza to, że badacz, często będący jednocześnie praktykiem zajmującym się zarządzaniem pracą w danej organizacji, poprzez połączenie obserwacji i metody wnioskowania indukcyjnego, tworzył taksonomię ruchów lub czynności, które wykonują lub powinni wykonywać jego podwładni w celu dostarczenia organizacji pożądaných dóbr w określonym czasie. Rozważania te mogły dotyczyć również tego, jakie wskaźniki organizacyjne powinny być mierzone, aby zmaksymalizować efektywność pracowników (Austin i Villanova, 1992). Materiałem źródłowym były też dostępne narzędzia, wykorzystywane w praktyce oceny pracy, które następnie poddawano koncepcyjnej syntezie. Oprócz analizy pracy drugą główną grupę źródeł informacji stanowiły dostępne koncepcje teoretyczne opisujące metodykę zarządzania (Viswesvaran i Ones, 2000). Wykorzystując te same metody, to jest wnioskowanie indukcyjne i zdroworoządkową analizę, badacze starali się przekładać ogólne koncepcje innych teoretyków na sytuację organizacji, której pracą zarządzali, tworząc modele efektywności. Koncepcje tych nie poddawano jednak weryfikacji empirycznej.

Opisany sposób pracy byłby nieakceptowalny z perspektywy współczesnych standardów metody naukowej, jednak odpowiadał ówczesnym praktykom i normom. Proponowane koncepcje teoretyczne były zwykle tworzone przez pojedynczego badacza, który najczęściej pełnił funkcję zarządczą w organizacji. Celem pracy było na ogół dostarczenie narzędzi o charakterze aplikacyjnym, pozwalających zarządzać efektywnością lub ją mierzyć. Podejście to przyczyniało się w rezultacie do tworzenia niesystematycznych rozwiązań, na podstawie których nie sposób opracować spójne koncepcje (Austin i Villanova, 1992).

2.1.1 Przykłady reprezentatywnych modeli teoretycznych

Przykładami koncepcji charakterystycznych dla tej grupy tematycznej są propozycje samego Taylora z początku XX w., rozwinięte następnie przez Gilbrethów (za: Austin i Villanova, 1992). Położyli oni podwaliny pod dziedzinę badań nad czasem i motoryką pracy, proponując 17 (a później 18) tzw. *therbligs*. Korzystając z metody wnioskowania indukcyjnego, przedstawili oni taksonomie ruchów pracownika fabryki, które powinien on wykonywać w celu realizacji swojej pracy efektywnie. Były to m.in. sięganie pustymi rękami po obiekt, chwytanie obiektu aktywną dłonią, uwalnianie obiektu z kontroli, pozycjonowanie obiektu w pożądaney lokalizacji i inne. Podobne propozycje, które cechowały próby połączenia inżynierii z psychologią,

wysunęli Barnes w 1940 r. oraz Karger i Bayha w 1987 r. (za: Austin i Villanova, 1992). Charakterystyczne dla ich pracy były próby wykorzystania chronometrii i odniesienia pojęcia efektywnej pracy do nakładów wysiłku przeznaczonych na ruchy pracowników (Tajini i Elhaq, 2014). Dalszych propozycji dostarczali również Kornhauser i Kingsbury, Bingham i Freyd, Burt, Viteles czy wspomniany już Thorndike (za: Austin i Villanova, 1992). Opisy ich modeli różniły się w detalach, jednak zawierały znaczną część wspólną. Autorzy ci wymieniali takie czynniki konstytuujące efektywność zawodową jak mierzalną ilość i jakość wykonywanej pracy, czas zatrudnienia, czas treningu potrzebnego do wykonania pracy, liczbę wypadków, wysokość wynagrodzenia (przeciętną lub najwyższą w analizowanym okresie), poziom rozwoju zawodowego, jakość próbek pracy, liczbę absencji czy poziom zainteresowania własnym zawodem.

2.1.2 Analiza propozycji teoretycznych

Analizując modele autorów rozpatrywane w ramach tej grupy tematycznej, należy uwzględnić ich wyłącznie historyczną wartość. Żadna z tych koncepcji nie jest współcześnie wykorzystywana jako podstawa teoretyczna nowych badań, a jedynie jako źródło inspiracji lub krytyki, prowadzącej do rozwoju nowszych modeli. Mając to na uwadze, można wskazać pewne zalety tych propozycji. Będzie to z pewnością ich wszechstronność i wewnętrzna różnorodność. Wspomniani autorzy wymieniali w ramach swoich koncepcji bardzo liczne oraz zróżnicowane elementy, które stanowiły o efektywności pracownika. To wymienianie przybierało formę jednopoziomowych list i w niemal każdym z tych przypadków zabrakło prób generalizacji i tworzenia bardziej uniwersalnego opisu struktury elementów efektywności. Nie można jednak odmówić wspomnianym autorom świadomości tego, że efektywność pracownika będzie konstruktem złożonym i wielokomponentowym, uwzględniającym zarówno ilość, jak i jakość wykonywanej pracy. Wątek ten z kolei miał kluczowe znaczenie w późniejszych propozycjach teoretycznych.

Niestety, modele opracowywane w ramach tego podejścia charakteryzuje raczej większa liczba ograniczeń niż zalet. Powodem był poważny błąd metody, w oparciu o którą przygotowywano wymienione propozycje. Praca badaczy z tego nurtu była często subiektywna, charakteryzowały ją odgórne decyzje i była wykonywana w pojedynkę (Austin i Villanova, 1992). Powodowało to, że każda z koncepcji mogła zawierać błędy i skrzywienia, których źródłem była sama osoba badacza (Viswesvaran i Ones, 2000). Niestety,

takiego stanu rzeczy nie można usprawiedliwiać brakiem aparatu statystycznego czy niedostatkami w rozwoju metodologii badań. W tamtym okresie znane były już np. pojęcia korelacji i analizy czynnikowej. Jednak badacze byli zainteresowani stosowaniem tych narzędzi do badań nad predyktorami efektywności zawodowej, a nie nad jej strukturą. Jeżeli takie badania były już prowadzone, to sprowadzały się raczej do oceny trafności pojedynczych miar i weryfikowania ich użyteczności w procesie ewaluacji pracy (Austin i Villanova, 1992).

Następnym poważnym problemem, który jest obecny w większości z wymienionych propozycji, jest niespójność treściowa, rozumiana jako kombinacja i łączne opisywanie elementów definicyjnych analizowanego konstruktów z miarami służącymi do pomiaru jego natężenia. Dla przykładu, jakość wykonanej pracy jest zjawiskiem o charakterze ogólnym, które może stanowić o efektywności i samo w sobie być oceniane poprzez różne narzędzia, np. obiektywny pomiar lub obserwację. Jednak wysokość wynagrodzenia, czas zatrudnienia czy jakość wybranej próbki pracy będą już stanowiły konkretne miary organizacyjne, które można zapisać i na podstawie których można wnioskować o poziomie efektywności pracownika. W innych przypadkach badacze włączali do modeli jednocześnie miary wykonania pracy oraz charakterystyki pracowników lub warunki pracy, prowadzące do efektywności. Na przykład, w propozycji Burtta znalazły się takie elementy jak motywacja pracownika i liczba wyprodukowanych przez niego jednostek towaru. Włączanie obu tych rodzajów elementów jednocześnie do modeli doprowadziło do ich niespójności treściowej i w efekcie utrudnia to ich wykorzystanie jako ramy teoretycznej dla dalszych badań.

Poważnym ograniczeniem analizowanych modeli jest również jedna z ich cech charakterystycznych, czyli próba łączenia osiągnięć inżynierii z psychologią. Podejście to było krytykowane już ówczesnie, np. przez Farmera w 1921 r. czy Vitelesa w 1932 r. (za: Austin i Villanova, 1992). Twierdzili oni, że przedstawiane propozycje cechuje zbyt duży nacisk na miary produkcyjne. Warto też zwrócić uwagę, że mimo prób tworzenia modeli o charakterze uniwersalnym omawiane propozycje były niezwykle silnie zakorzenione w specyfice pracy przemysłowej, wykonywanej w fabryce. Efektem tego było dalsze ograniczenie uniwersalności i możliwości generalizacji wniosków. Dla przykładu, Otis (1938, za: Austin i Villanova, 1992) zaproponował pięć bardzo specyficznych elementów efektywności, które trudno przenieść na inny kontekst niż praca szwaczy. Podejście łączące inżynierię i tradycyjny

taylorizm cechuje również pewien stopień przedmiotowości oraz traktowanie pracownika w kategoriach maszyny, w którą wyposażona jest organizacja. Prowadziło to do wystąpienia ryzyka dehumanizacji badań prowadzonych w ramach tego nurtu, które to zminimalizował dopiero ruch relacji społecznych powstały na fali (nadmiernie interpretowanych) wyników badań prowadzonych w Hawthorne.

2.2 MODELE EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OPARTE NA DANYCH

Następną grupę propozycji teoretycznych można określić jako całkowitą odwrotność poprzedniego nurtu. Autorzy proponujący swoje modele opierali się bowiem niemal wyłącznie na wynikach prowadzonych badań o charakterze eksploracyjnym lub wtórnej analizie dostępnych danych. Cechą charakterystyczną tych modeli jest więc ich pełne oparcie na wynikach analiz statystycznych, w tym przede wszystkim eksploracyjnej analizie czynnikowej (Austin i Villanova, 1992). W tym przypadku wybór metody statystycznej był faktycznie podyktowany kwestią dostępności i stopnia opracowania narzędzi, ponieważ confirmacyjna analiza czynnikowa była dopiero we wczesnej fazie rozwoju w czasach, w których opracowywano większość modeli z tej grupy. Prace nad tą grupą modeli rozpoczęły się w latach 40. i prowadzone były przez następnych kilka dekad (Austin i Villanova, 1992). Oprócz odmiennej metody tworzenia inne było również nastawienie autorów – badacze starali się możliwie zmaksymalizować uniwersalność dostarczanych teorii i zakres, w którym można było generalizować oparte na nich wnioski. Elementem łączącym badaczy było też zrozumienie kwestii złożoności i wielowymiarowości omawianego konstruktów. Przykładowo, w propozycji teoretycznej Rusha z 1953 r. (za: Austin i Villanova, 1992) uwzględnione zostały zarówno elementy o charakterze obiektywnym, jak miary produktywności, elementy związane z zachowaniem pracowników, jak i elementy związane z ich treningiem.

Koronną metodą, w oparciu o którą przygotowywano teorie z tej grupy, był przegląd dostępnych danych i analiza ich struktury. Dane te zazwyczaj pochodziły z jednego z dwóch źródeł – były to albo same dostępne narzędzia służące do pomiaru oraz oceny efektywności pracowników, albo wyniki pomiaru i badań efektywności pracowników zebrane za pomocą wspomnianych narzędzi, np. w ramach programów ocen pracowniczych. Wyniki te następnie poddawano eksploracyjnej analizie czynnikowej, a rezultaty tej metody były bezpośrednio przenoszone na tworzone modele teoretyczne.

Charakterystyczne dla tej grupy teorii jest więc silne oparcie na danych empirycznych i wykorzystanie teorii lub wiedzy badaczy raczej w celu interpretacji wyników niż tworzenia wstępnych założeń wobec modeli.

Liczni autorzy, np. Rush, Baier oraz Dugan, Ronan, Gunderson, Hunt i Jenneret (za: Austin i Villanova, 1992) proponowali swoje modele w ramach omawianego nurtu. Modele te różniły się w detalach, w szczególności co do liczby sugerowanych elementów tworzących strukturę efektywności zawodowej. Jednak łączył je sposób rozumienia tych składowych – były to zwykle rodzaje czynności lub zadań wykonywanych przez pracowników podczas realizacji przez nich celów zawodowych. W całej gamie propozycji przedstawionych przez badaczy na wyróżnienie ze względu na swoją reprezentatywność, kompleksowość i zebrane uznanie zasługują z pewnością dwa modele – czynnikowy model Campbella oraz leksykalny model Viswesvarana. Uznanie wśród badaczy i badaczek zdobył także model Bartrama (2005), jednak został on celowo wyłączony z prezentowanych treści. Bartram zastosował podejście oparte na analizie czynnikowej, aby przedstawić strukturę elementów budujących efektywność zawodową, jednakże materiałem jego analiz były informacje o kompetencjach pracowników. Opracowany model tzw. Wielkiej Ósemki nie opisuje więc samego konstruktów efektywności, a czynniki umożliwiające pracownikom osiągnięcie odpowiednich wyników.

2.2.1 Czynnikowy model Campbella

Campbell przedstawił jedną z pierwszych wersji swojego modelu na łamach wiodącego czasopisma z obszaru psychologii pracy i organizacji, *Personnel Psychology*, w 1990 r. Propozycja teoretyczna była jednak nieustannie rozwijana i na przestrzeni lat autor opublikował wiele jej rewizji. Celem Campbella było wykorzystanie analizy czynnikowej w celu stworzenia uniwersalnego modelu, który trafnie opisywałby strukturę efektywności zawodowej w każdym zawodzie wymienionym w Dictionary of Occupational Titles (DOT)¹ (Campbell i in., 1992). W opinii samego autora model spełniał ten cel i był wystarczający do opisanego generalnej oraz latentnej struktury efektywności zawodowej (Viswesvaran i Ones, 2000). Według wielu badaczy Campbell zaproponował jeden z najważniejszych modeli efektywności (Koopmans i in., 2011; Motowidło, 2003).

¹ DOT był publikacją wydawaną przez Departament Pracy Stanów Zjednoczonych w latach 1938–1999, zawierającą nazwy i opis stanowisk występujących na rynku pracy.

Campbell oparł swoją pracę na wynikach tzw. Projektu A, czyli The Army Selection and Classification Project, prowadzonego dla Armii Stanów Zjednoczonych przez U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences (ARI) we współpracy z prywatnymi firmami badawczymi. Celem tego siedmioletniego projektu badawczego było opracowanie systemu selekcji i klasyfikacji zawodów w armii, jednak w taki sposób, aby system ten mógł być aplikowany również do zawodów cywilnych (Campbell, 1990a). Badania prowadzone w ramach projektu polegały głównie na analizie praktyk selekcyjnych na wstępne stanowiska oraz analizie wyników ocen pracy. Efektem prac badawczych miało być również opracowanie kryteriów pomiaru efektywności, zarówno w zawodach militarnych, jak i w pracy zawodowej ogółem.

Pierwsza wersja modelu Campbella opisywała pięć czynników, które składały się na efektywne zachowania pracowników (biegłość w kluczowych zadaniach, biegłość w zadaniach zawodowych, przejawianie wysiłku i przywództwo, samodyscyplina i kondycja fizyczna). W opinii autora wyniki badań dostarczyły częściowych dowodów na możliwość generalizowania tych pięciu czynników na wiele zawodów militarnych i niektóre niemilitarne (Austin i Villanova, 1992). Po dalszej analizie wyników Campbell przedstawił gotową wersję modelu, obejmującą osiem czynników (Campbell i in., 1992). Również tym razem czynnikami były opisy konkretnych rodzajów zachowań, przejawianych przez pracowników w ramach efektywnej realizacji pracy. Campbell twierdził, że czynniki opisują uniwersalną strukturę efektywności pracy, nie tylko w zawodach militarnych. Jednak nie w każdym zawodzie musiało w jego opinii występować wszystkie osiem czynników, a same zawody mogła charakteryzować różna struktura czynników niższego poziomu (podczynników). Czynniki te miały być również niezależne, w tym sensie, że każdy z nich mógł przyczynić się do powstania innego rankingu pracowników. W 2012 r. Campbell przedstawił zrewidowaną wersję modelu, zawierającą zmodyfikowaną wersję ośmiu czynników, wraz z opisem niektórych podczynników.

W opinii Campbella efektywność to zachowania pracownika, które mogą być zaobserwowane, tworzą wartość dla organizacji i przyczyniają się do realizacji jej celów (Campbell i in., 1992; Campbell i Wiernik, 2015). Na podstawie wykonanych analiz Campbell (2012) pogrupował te zachowania w osiem kategorii:

1. efektywność techniczna (*technical performance*), związana z wykonywaniem zadań zawierających element techniczny, opisany w wymaganiach zawodowych;
2. komunikacja (*communication*), czyli biegłość w przekazywaniu informacji w sposób zrozumiały i uporządkowany;
3. inicjatywa, upór i wysiłek (*initiative, persistence, and effort*), czyli zachowania związane z wykonywaniem pracy w nadgodzinach, dobrowolną realizacją dodatkowych zadań lub pracą w nieprzyjanych warunkach;
4. zachowania kontrproduktywne (*counter productive work behavior*), czyli zachowania szkodzące organizacji, jak również związane z brakiem samodyscypliny;
5. hierarchiczne przywództwo (*hierarchical leadership*), czyli przywództwo przejawiane w strukturach hierarchicznych;
6. zarządzanie efektywnością (*management performance*), czyli działania zapewniające zdobywanie, utrzymywanie i lokowanie zasobów organizacyjnych w sposób pozwalający zrealizować cele organizacji;
7. przywództwo w relacji ze współpracownikami (*peer leadership performance*), czyli zapewnianie wsparcia i wytycznych oraz szkolenie współpracowników;
8. zarządzanie efektywnością współpracowników (*peer management performance*), czyli przejawianie zachowań związanych z funkcjami zarządzanymi.

Campbell dokonał również dwóch ważnych obserwacji, które miały znaczny wpływ na późniejsze modele oraz do dziś mają istotne znaczenie dla kwestii pomiaru efektywności (Campbell, 1990b; Campbell i in., 1990; Campbell i Wiernik, 2015). Autor ten zauważył po pierwsze, że składowe efektywności zawodowej (niezależnie w której wersji modelu) można podzielić na dwa główne typy: te, które przyczyniają się do celów organizacji i wymagają od pracownika pewnego stopnia biegłości, oraz ogólnie nazwane „pozostałe czynniki”. Po drugie, Campbell zakładał, że wszystkie wymieniane przez niego czynniki będą ładowane jednym, wspólnym czynnikiem wyższego rzędu.

Pomimo ogromnego znaczenia prac Campbella dla rozwoju dziedziny badań nad efektywnością nie można pominąć pewnych kwestii problemowych, obecnych w jego propozycjach. Niektóre z czynników postulowanych jako składowe efektywności trudno odróżnić od charakterystyk

psychologicznych pracowników i pracowniczek, które będą determinowały oraz pozwalały przewidywać tę efektywność. Problem ten dotyczy zwłaszcza oryginalnej wersji modelu z 1993 r. Co więcej, pomimo zapowiedzi i deklaracji dotyczącej uniwersalności modelu i możliwości aplikacji do bardzo długiej listy zawodów model faktycznie nigdy nie był do tego stopnia zweryfikowany. Campbell wraz ze współpracownikami podjął się sprawdzania trafności swojej teorii na niewielkiej grupie zawodów, w większości militarnych (Campbell, 1990b; Campbell i in., 1990).

Jednak najpoważniejsza uwaga dotyczy przejrzystości i rzetelności metodyki Campbella. Powiedzenie, że opis procedury badawczej i metodyki stosowanej przez autora był zawiły, byłoby eufemizmem. Campbell (1990a, 1990b; 1992; 1990) pracował na danych pochodzących z badania efektywności setek osób, z wykorzystaniem różnych narzędzi – testów wiedzy, skali behawioralnych, pojedynczych podsumowujących pytań do przełożonych i obiektywnych wskaźników. Wszystkie te dane były traktowane identycznie i analizowane jako jeden zbiór. Autor dzielił swoje analizy na trzy etapy, jednak wybór danych włączanych do każdego z etapów był arbitralny. Podzbiory danych analizowane na każdym z etapów nie były rozłączne, a autor nie dostarczył uzasadnienia do włączania niektórych wyników do dwóch lub więcej etapów analiz. W zależności od etapu autor stosował analizę czynnikową lub głównych składowych, ponownie nie uzasadniając zmian w aplikowanych metodach. I wreszcie, na każdym z etapów Campbell podejmował serię odgórnych decyzji dotyczących weryfikowanej i tworzonej struktury czynnikowej, rzadko podając uzasadnienie. Sama procedura jest natomiast w sposób fragmentaryczny opisana w kilku rozdziałach i artykułach. W rezultacie powtórzenie lub zweryfikowanie wyników Campbella i całego modelu jest praktycznie niewykonalne, co przyczynia się do powstania ogromnych wątpliwości odnośnie do rzetelności opracowanego rozwiązania.

2.2.2 Leksykalny model Viswesvarana

Drugi z przedstawionych modeli jest doskonałym przykładem tego, że wykorzystując odmienną metodę i inne założenia, można opracować porównywalne treściowo rozwiązanie. Viswesvaran, tworząc własny model efektywności zawodowej, również oparł swoje prace na analizie struktury czynnikowej wyników, pracował jednak na innym materiale niż Campbell. Źródłem danych były w tym przypadku same narzędzia służące do oceny efektywności. Dodatkowo Viswesvaran oparł swoje prace na dobrze znanej

w psychologii hipotezie leksykalnej (Goldberg, 1993). Zakłada ona, że istotne różnice w ramach pewnego konstruktów będą miały swoje odzwierciedlenie w języku, którym posługuje się grupa osób, opisując ten konstrukt. Viswesvaran wnioskował więc, że opis domeny efektywności zawodowej oraz różnic indywidualnych w tym zakresie będzie zakodowany w określeniach stosowanych w dostępnych narzędziach do badania samej efektywności (1993, za: Viswesvaran, 2001). Dokonał więc przeglądu prawie 500 dostępnych narzędzi do pomiaru efektywności zawodowej, wykorzystywanych zarówno przez badaczy, jak i praktyków. Następnie opracował koncepcyjnie wyniki tego przeglądu i sprawdził swój pomysł, wykorzystując analizę czynnikową (Viswesvaran, 1993, za: Koopmans i in., 2011).

Autor przedstawił model zakładający istnienie dziesięciu czynników, które w jego opinii kompleksowo opisują domenę efektywności zawodowej (Viswesvaran, 1993, za: Viswesvaran i in., 1996). Te czynniki to:

1. ogólna efektywność (*overall job performance*), która stanowi czynnik ogólny, podsumowujący pozostałe wymiary;
2. produktywność (*productivity*), czyli ilość wyprodukowanych dóbr lub nakład pracy;
3. jakość (*quality*), rozumiana jako zgodność wyprodukowanych dóbr z normami lub oczekiwaniami;
4. przywództwo (*leadership*), rozumiane jako zdolność do inspirowania i motywowania innych do ponadprzeciętnej efektywności;
5. kompetencja komunikacyjna (*communication competence*), rozumiana jako umiejętność zbierania i przekazywania informacji;
6. kompetencja administracyjna (*administrative competence*), czyli biegłość w organizacji oraz planowaniu czasu pracy i łączeniu różnych ról w organizacji;
7. wysiłek (*effort*), czyli nakład pracy, jaki ponosi pracownik w celu wykonania swojej pracy dobrze;
8. kompetencja interpersonalna (*interpersonal competence*), opisana jako zdolność do dobrej współpracy z innymi pracownikami;
9. wiedza zawodowa (*job knowledge*), czyli nabyta wiedza potrzebna do wykonywania swoich zadań;
10. zgodność lub akceptacja autorytetów (*compliance/acceptance of authority*), czyli konformizm i przestrzeganie zasad.

W intencji autora przedstawione czynniki miały stanowić całościowy opis zachowań przejawianych przez pracowników, którzy efektywnie realizują

swoją pracę, co jest porównywalne z założeniami Campbella. Sam Viswesvaran miał jednak dwa główne zastrzeżenia wobec własnego modelu (Viswesvaran i Ones, 2000; Viswesvaran i in., 1996). Po pierwsze, zwrócił on uwagę, że przegląd dostępnych narzędzi i ich kodowanie jest procesem subiektywnym, a osoba dokonująca tego przeglądu może być źródłem skrzywienia wyników. Po drugie, omówił wątpliwości dotyczące stosowanej metody – wyraził obawę, że jego model mógł nie uchwycić ważnych aspektów i różnic w efektywności, które nie były uwzględnione w wejściowym zbiorze danych poddanych analizie. Wreszcie, model nie doczekał się wystarczającej weryfikacji empirycznej, której wyniki pozwoliłyby określić, na ile jest on uniwersalny.

2.2.3 Analiza propozycji teoretycznych

Również w przypadku drugiej grupy teorii można wskazać pewne mocne strony tych propozycji, jednak konieczne jest zwrócenie uwagi na ich poważne ograniczenia. Z pewnością ważnym krokiem w stronę polepszenia rzetelności i jakości tych propozycji było oparcie ich na danych empirycznych. Drugim ważnym elementem obecnym w teoriach formułowanych w ramach tego nurtu było nastawienie badaczy na dostarczanie uniwersalnych i kompleksowych rozwiązań, które mogłyby być przydatne w opisie pracy zawodowej w ogóle, to znaczy w możliwie wielu grupach zawodowych. Niestety, cel ten nie w pełni udało się zrealizować. Co prawda propozycje nie były tworzone w obrębie jednego, wąskiego kontekstu zawodowego, determinowanego miejscem zatrudnienia twórcy teorii (jak w przypadku koncepcji opisanych w ramach poprzedniej grupy), jednak badacze nie dostarczyli wystarczających dowodów świadczących o powszechności występowania wyodrębnianych przez siebie zachowań. Możliwość generalizacji opisanych modeli była również ograniczona przez samą metodę jej tworzenia. Oparcie wnioskowania wyłącznie na wynikach analizy czynnikowej jest szczególnie narażone na ryzyko nieuwzględnienia istotnych elementów wchodzących w skład struktury badanego konstruktów. W omawianych przypadkach zachodziło istotne ryzyko pominięcia ważnych składowych faktycznej struktury efektywności zawodowej, które nie miały swojego odzwierciedlenia np. w wynikach ocen pracowniczych prowadzonych w armii lub w istniejących ówczesnie narzędziach do oceny pracowników. Autorzy przedstawionych teorii próbowali bronić swoich stanowisk, twierdząc, że faktycznie nie wszystkie wyróżnione

przez nich czynniki mogą występować w każdej pracy (zob. Varela i Landis, 2010), jednak nie uwzględniali zwykle możliwości pominięcia ważnych czynników.

Najważniejsza wątpliwość dotyczy jednak spójności treściowej przedstawionych teorii. Campbell i Viswesvaran deklarowali, że ich modele opisują strukturę efektywności rozumianą jako rodzaje konkretnych zachowań, podejmowanych przez pracowników w trakcie przejawiania zachowań zbliżających organizację do realizacji celów. Analiza czynników proponowanych przez wymienionych autorów nie pozwala jednak zgodzić się z tym twierdzeniem. Po pierwsze, nie wszystkie zachowania opisywane przez autorów jako składowe struktury efektywności zawodowej wydają się odpowiadać samej definicji tego konstrukt. Elementy takie jak prezentowanie wysiłku czy uznawanie autorytetu mogą być oczywiście pozytywnie oceniane przez pracodawców, jednak trudno wskazać ich bezpośredni związek z przyczynianiem się pracownika do realizacji celów organizacyjnych. Przyjmując definicję efektywności odnoszącą ten konstrukt do stopnia realizacji celów indywidualnych danego pracownika, trzeba powiedzieć, że sam fakt przejawienia lub nieprzejawienia wysiłku może tu być bez znaczenia – dwóch różnych pracowników może w takim samym stopniu zrealizować swój cel, prezentując przy tym zupełnie odmienny poziom wysiłku. Problem ten został wstępnie zauważony przez Campbella (1993, za: Campbell i Wiernik, 2015), jednak dopiero Motowidło i Borman należycie się nim zajęli i dostarczyli przekonujące rozwiązanie. Po drugie, poważnym mankamentem teorii proponowanych w ramach tego modelu jest mylenie oraz włączanie do struktury samej efektywności elementów, które należy uznać raczej za determinanty tego konstruktu niż składowe jego struktury. Zarówno Campbell, jak i Viswesvaran uwzględnili w swoich listach czynniki, które odpowiadają definicji kompetencji lub charakterystyki psychologicznej pracownika. Sam Viswesvaran w swoim modelu posługiwał się wprost określeniem „kompetencje”. Takie elementy jak wiedza zawodowa czy przywództwo należy uznać raczej za czynniki, które będą pozwalały pracownikom zrealizować swoje cele zawodowe, nie będą zaś same w sobie stanowiły o ich realizacji. Ostatnia uwaga jest na tyle poważna, że w opinii niektórych autorów nie pozwala na posługiwanie się wymienionymi modelami do opisu struktury efektywności zawodowej. Dobrze obrazuje to stwierdzenie Austina i Villanovy (1992), którzy nazwali nawet te modele „eklektycznym galimatiasem” (s. 849).

2.3 WYMIAROWE MODELE EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

Propozycje autorów podsumowane w ramach kolejnej grupy zyskały znaczne uznanie i do dziś są wykorzystywane przez innych badaczy jako podstawy teoretyczne własnych prac, a nie wyłącznie w ramach źródeł historycznych. Modele omawiane w ramach tej grupy charakteryzuje łączone, racjonalno-empiryczne podejście ich twórców i twórczyń. Schemat pracy nad przygotowaniem teorii wyglądał zwykle następująco: autorzy rozpoczynali pracę od rozważań teoretycznych i analizy wiedzy na temat zachowań pracowników w organizacjach oraz ich efektywności, opracowywali propozycję hipotetycznej struktury efektywności zawodowej, tworzyli kwestionariusze oparte na tej koncepcji, prowadzili badania walidacyjne z wykorzystaniem eksploracyjnej i konfirmacyjnej analizy czynnikowej i podsumowywali wyniki badań, proponując swoją teorię (zob. Pradhan i Jena, 2017; Viswesvaran i Ones, 2000). Teorie przedstawione w ramach tej grupy tematycznej mają na celu opisanie latentnej struktury efektywności zawodowej. Czynniki wyodrębniane w ramach analiz empirycznych są zatem interpretowane i opisywane jako wymiary omawianego konstruktów. W odróżnieniu od propozycji Campbella lub Viswesvarana nie stanowią one konkretnych rodzajów zachowań przejawianych przez pracowników. Wymiary określają w tym przypadku ogólną charakterystykę zachowań, różnicują zachowania (jak również efekty tych zachowań) ze względu na cel ich przejawiania lub ich kierunek, rozumiany jako określenie, kto odnosi w związku z tym zachowaniem korzyść.

2.3.1 Wymiarowy model Motowidło i Bormana

Najważniejszą propozycję teoretyczną w ramach tego nurtu przedstawił Motowidło wraz ze współpracownikami, głównie Bormanem. Zdefiniowali oni efektywność zawodową jako biegłość, z jaką pracownik wykonuje zadania formalnie uznane za część jego pracy (Borman i Motowidło, 1993; Motowidło i in., 1997). Według tych badaczy przejaw efektywności zawodowej pracownika lub pracowniczki musi spełniać cztery bazowe założenia: być behawioralny (dotyczyć tylko zachowania), epizodyczny (być fragmentem zachowania istotnym dla celu organizacji), skalowalny (podlegać ocenie) oraz wielowymiarowy. Prawdopodobnie to ostatnie założenie okazało się najważniejsze i rozpoczęło nurt badań mających na celu identyfikację latentnej struktury omawianego konstruktów. Przedstawiając swoją propozycję struktury efektywności,

oparli się na pracach Katza i Kahna dotyczących podziału zachowania na te, które mają na celu spełnienie oczekiwań, i te, które wychodzą poza oczekiwania (Motowidlo i Van Scotter, 1994), oraz na modelu Campbella.

Najważniejszym założeniem modelu Motowidlo jest wyodrębnienie dwóch wymiarów efektywności zawodowej – zadaniowego i kontekstowego (Motowidlo i in., 1997). Kryterium podziału był związek działań podejmowanych przez pracownika lub pracowniczkę z „technicznym trzonem” organizacji oraz to, czy działanie pracownika jest bezpośrednio związane z realizacją celu. Efektywność zadaniowa obejmuje wykonywanie technicznych procedur przez pracownika lub obsługę i utrzymywanie działania organizacji w taki sposób, aby wykonywanie tych procedur było możliwe. Motowidlo określił, że na wymiar efektywności zadaniowej będą składały się dwie duże grupy zachowań pracownika (Borman i Motowidlo, 1993). Pierwsze to zachowania, które polegają na bezpośrednim przekształcaniu surowych materiałów (lub zasobów) w dobra bądź usługi, które wytwarza organizacja. Drugi rodzaj zachowań przyczynia się z kolei pośrednio do realizacji celów organizacji, są to więc zachowania polegające na obsłudze i utrzymaniu kluczowych, technicznych funkcji organizacji. Na przykład uzupełnianie i dostawy surowców, dystrybucja wytworzonych produktów lub planowanie i koordynowanie pracy. Pierwszy wymiar efektywności w rozumieniu Motowidlo obejmuje więc działania najczęściej tradycyjnie i powszechnie przypisywane całemu konstruktowi, które można określić mianem „formalnych”.

Drugi wymiar, kontekstowy, obejmuje działania, które nie przyczyniają się bezpośrednio ani pośrednio do technicznego trzonu działania organizacji. Zachowania wchodzące w skład tego wymiaru wspierają społeczny kontekst działania organizacji (Motowidlo i Van Scotter, 1994). Motowidlo i jego współpracownicy pierwsi tak wyraźnie określili, że efektywność to nie tylko samo wykonywanie poleceń i zadań wymienionych w opisie stanowiska pracy (Motowidlo i in., 1997). Motowidlo pisał o zróżnicowanych zachowaniach składających się na ten wymiar, a najczęściej wymieniał: dobrowolne podejmowanie się zadań niebędących formalnie częścią obowiązków na danym stanowisku (a więc niewymienionych w opisie stanowiska), pomoc współpracownikom, przestrzeganie norm i zasad organizacyjnych oraz przejawianie postawy i zachowań pozwalających oszczędzać zasoby organizacji (Motowidlo, 2003; Motowidlo i in., 1997; Motowidlo i Van Scotter, 1994). Prawdopodobnym źródłem inspiracji dla wyodrębnienia przez autorów wymiaru kontekstowego była obserwacja Murphy’ego. Twierdził on, że efektywności

zawodowej nie mogą stanowić wyłącznie działania pracowników, podczas których realizują oni obowiązki zawarte w opisie stanowiska i formalnie uznane za część, ponieważ sami pracownicy przeznaczają na te działania mniej niż połowę swojego czasu (Motowidło i Van Scotter, 1994).

Motowidło wraz ze współpracownikami dostarczył uzasadnienia dla podziału efektywności na dwa wymiary na gruncie teoretycznym i empirycznym. Argumentował, że podział jest oparty na kryterium przypisania danego działania do stanowiska pracy lub wykraczania zachowań pracownika lub pracowniczki poza ten opis. Motowidło i Van Scotter (1994) dostarczyli dowodów, że oba wymiary niezależnie objaśniają zmienność poziomu ogólnej efektywności zawodowej. Co za tym idzie, wnioskowali oni, że oba wymiary posiadają niezależny od siebie wpływ na realizację celów całej organizacji.

2.3.2 Współczesny stan wiedzy na temat wymiarowych modeli efektywności

Model Motowidło zyskał uznanie badaczy i do dziś stanowi podstawę licznych prac. Kolejni autorzy i autorki starali się dostarczyć dokładniejszych definicji istniejących już wymiarów lub poprzez dyskusję teoretyczną i analizę wyników badań sprawdzić zakładaną strukturę efektywności zawodowej. To ostatnie staranie najczęściej owocuje przedstawieniem propozycji dalszych wymiarów uzupełniających model Motowidło. Niestety, nie udało się uzyskać większego konsensusu na temat faktycznej struktury i sposobu rozumienia omawianego konstruktów. Do takich wniosków doszła m.in. Koopmans wraz ze współpracownikami (2011), wykonując systematyczny przegląd prac poświęconych efektywności zawodowej. Ponieważ model Motowidło jest jedną z wiodących teorii w dziedzinie badań nad efektywnością, jego założenia oraz współczesne rewizje zostaną przedstawione szczegółowo.

Zadaniowy wymiar efektywności zawodowej. Każda propozycja teoretyczna oparta na teorii Motowidło uwzględnia wymiar zadaniowy (Koopmans i in., 2011). Większość autorów i autorek jest zgodna co do tego, że jest to jednolity wymiar oraz można wskazać wiele wspólnych cech zachowań (i ich rezultatów), które go stanowią, niezależnie od kontekstu zawodowego. Koopmans i in. (2011), wykonując kompleksowy i systematyczny przegląd literatury, znaleźli tylko jedną propozycję teoretyczną, Renna i Fedorsa, która uwzględniała podział wymiaru zadaniowego na dwa dalsze wymiary: ilościowy oraz jakościowy. Wymiar zadaniowy cechuje spójność w zakresie definicji.

Ogromna większość zgadza się, że należy określać ten wymiar w odniesieniu do realizacji zadań przypisanych pracownikowi przez jego opis stanowiska pracy lub przez cele wyznaczane tej osobie przez przełożonych (Koopmans i in., 2011; Viswesvaran i Ones, 2000). Podejście to ma jednak ograniczenie, które zostało zasygnalizowane w rozważaniach poświęconych definicji konstruktowi efektywności. Formalne dokumenty wykorzystywane w organizacji, w tym opis stanowiska pracy, mogą nie dotrzymywać kroku faktycznym zmianom zachodzącym w pracy. W konsekwencji nie są dobrym kryterium rozumienia efektywności zawodowej.

Wymiar zadaniowy, pomimo dużej spójności definicyjnej, jest budowany przez kolejne, bardziej szczegółowe elementy. Są one znacznie bardziej specyficzne i pozwalają na określenie oczekiwań wobec pracowników oraz dobór wskaźników do pomiaru. Te elementy to m.in. wypełnianie specyficznych dla stanowiska obowiązków, biegłość w wykonywaniu technicznych zadań, podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów, biegłość w komunikacji pisemnej i ustnej, planowanie i organizowanie pracy, wykonywanie „pracy papierkowej” oraz zarządzanie zasobami dostępnymi w pracy, w tym monitorowanie ich stanu i kontrola dostępności (Johnson, 2003). Wymiar zadaniowy jest na gruncie teoretycznym, jak i empirycznym, najsilniej związany z ogólnym poziomem całkowitej efektywności zawodowej pracownika lub pracowniczki (Befort i Hatstrup, 2003; Borman i in., 1995; Conway, 1999; Johnson, 2001; Kiker i Motowidło, 1999; Rotundo i Sackett, 2002; Van Scotter i in., 2000). Związek ten jest tak silny i kluczowy, że żadne badanie dotyczące efektywności pracownika nie może pomijać w swoim modelu teoretycznym lub operacjonalizacji właśnie wymiaru zadaniowego. Innymi słowy, nie można zgodzić się z tym, aby badanie poświęcone np. wyłącznie zachowaniom obywatelskim w istocie dotyczyło efektywności zawodowej ogółem.

Relacyjny wymiar efektywności zawodowej. O ile opis wymiaru zadaniowego efektywności charakteryzuje duży poziom spójności i zgodności badaczy co do jego definicji oraz stanowiących go zachowań, o tyle sytuacja wymiaru kontekstowego, współcześnie nazywanego częściej „relacyjnym”, jest zupełnie odmienna. Autorzy zajmujący się tematem wymiaru relacyjnego efektywności są umiarkowanie zgodni wyłącznie co do tego, że należy go opisywać z perspektywy zachowań wychodzących poza cele lub zadania przypisane pracownikowi (Koopmans i in., 2011). Jednak dokładna lista

tych zachowań stanowi przedmiot żywej i zacieklej dyskusji. To zaskakujące, ponieważ pozornie powinno być to prostsze zadanie niż w przypadku wymiaru zadaniowego. Zachowania składające się na wymiar zadaniowy z definicji mogą różnić się między zawodami, natomiast te tworzące wymiar relacyjny powinny być wspólne dla wielu prac (Borman i Motowidło, 1993).

Sam Motowidło nie był konsekwentny w tej kwestii, a jego propozycje zmieniały się na przestrzeni lat. Początkowo uważał, że o efektywności relacyjnej będzie stanowiło pięć różnych rodzajów zachowań przejawianych przez pracownika: dobrowolne zgłaszanie się do dodatkowych zadań, wytrwałość i entuzjazm, pomaganie innym, przestrzeganie zasad (nawet tych niewygodnych dla jednostki) oraz wspieranie i obronę celów firmy (Borman i Motowidło, 1993). Później pogrupował te zachowania w trzy grupy (skupianie się na stanach psychologicznych innych osób w miejscu pracy, gotowość do podejmowania dodatkowych zobowiązań i nastawienie na oszczędzanie zasobów organizacji), podzielonych na 27 szczegółowych zachowań (Motowidło, 2003). Inni autorzy upatrywali elementy składające się na relacyjny wymiar efektywności w zupełnie odmiennych zachowaniach, np. odnosząc się do zachowań prospołecznych w miejscu pracy (Brief i Motowidło, 1986), dobrowolnego podejmowania kontroli przez pracownika (Morris i Phelps, 1999), przejawiania spontanicznych zachowań w organizacji (George i Brief, 1992), wykazywania osobistej inicjatywy (Frese i in., 1997) lub po prostu bycia „dobrym” współpracownikiem (Van Dyne i LePine, 1998). Każdą z tych propozycji cechował inny opis szczegółowych czynników samego wymiaru relacyjnego.

Największą popularność i uznanie w tej dziedzinie zyskała koncepcja Organa i współpracowników. Zaproponowali oni i wypromowali pojęcie zachowań obywatelskich w organizacji (OCB, *organizational citizenship behaviors*; Organ, 1988; C. Smith i in., 1983). W ich opinii OCB to te zachowania, które przynoszą korzyść organizacji lub współpracownikom, ale nie są formalnie, bezpośrednio lub wprost chwalone i wynagradzane w danej organizacji. Pod wpływem prac Motowidła Organ zrewidował swoją koncepcję. Stwierdził, że OCB to nie tylko zachowania wykraczające poza opis stanowiska bądź nieuznawane przez system wynagrodzeń. W jego opinii OCB będą wszystkie zachowania, które przyczyniają się do korzyści organizacji, o ile są one efektem decyzji pracownika lub pracowniczki, a nie wynikiem nakazu czy przestrzegania zasad (Organ, 1997). Zrewidowana definicja Organa stanowi istotny problem, gdyż nie pozwala ona na wyraźne oddzielenie OCB od wymiaru zadaniowego i jest w swojej naturze nadmiernie ogólna.

Wiodącą pozycję w obszarze koncepcji związanych z kontekstualnym wymiarem efektywności zawodowej zajmuje wciąż konstrukt OCB, jednak w ostatnich latach dostrzec można coraz większe zainteresowanie badaczy i badaczek pokrewnym terminem, tzn. pozytywnymi zachowaniami organizacyjnymi (POB, *positive organizational behaviors*). Ich obecność w psychologii pracy jest efektem coraz większego wpływu psychologii pozytywnej na tę pierwszą dziedzinę. Źródła tej koncepcji można upatrywać w pracach Seligmmana, jednak to Luthans (2002) jest wiodącym autorem rozwijającym współczesną wiedzę o tym konstrukcie. POB są określane jako te zachowania, które są pozytywne, budujące i sprzyjające rozwojowi. Badania nad POB charakteryzuje próba poznania oraz wdrożenia wiedzy o ludzkich zasobach i możliwościach, które można poddawać pomiarowi i zarządzaniu w celu zwiększenia efektywności w miejscu pracy.

Pozostałe wymiary efektywności zawodowej. Wielu badaczy podjęło starania, aby zidentyfikować dalsze możliwe wymiary efektywności i określić ich strukturę. Wśród propozycji konkurencyjnych wobec teorii Motowidła na wyróżnienie zasługuje model Murphy'ego (1990). Murphy nie tylko zidentyfikował cztery wymiary efektywności, lecz także podzielił je na te związane z wkładem pracy, wynikiem oraz pośredniczące. Jako wymiary wejściowe wymienił zachowania destruktywne (kontrproduktywne) i w czasie przestoju, jako wymiar pośredniczący wskazał zachowania interpersonalne, a jako wynikiowy – zadaniowy. W oparciu o wyniki metaanalizy Koopmans i in. (2011) stwierdzili, że niemal połowa późniejszych modeli efektywności uwzględniała wymiar kontrproduktywny opisany przez Murphy'ego. Wymiar ten stanowią zachowania mające negatywną wartość dla organizacji oraz takie dobrowolne zachowania pracownika, które naruszają panujące w organizacji normy i zagrażają jej dobrobytowi lub dobremu interesowi (Sackett, 2002; Viswesvaran i in., 1996). Wymiar ten można uznać również za przeciwieństwo zarówno wymiaru zadaniowego, jak i relacyjnego (Motowidło, 2003).

Kolejną częstą propozycją autorów jest adaptacyjny lub proaktywny wymiar efektywności. Przykładowo, Johnson (2003) wymieniał trzy wymiary budujące efektywność pracownika: zadaniowy, obywatelski i właśnie proaktywny. Wymiar ten jest opisywany w kontekście zmian zachodzących w środowisku pracy lub otoczeniu gospodarczym, w którym funkcjonuje organizacja. Pracownik przejawiający efektywność adaptacyjną bądź proaktywną to osoba, która wprowadza zmiany do swojej pracy lub swojego

otoczenia w taki sposób, aby być w stanie zrealizować cele zawodowe, albo osoba, która potrafi efektywnie zareagować na zmianę w miejscu pracy (Griffin i in. 2010; Pulakos i in., 2000). Ten wymiar efektywności jest rozumiany z perspektywy biegłości, z jaką pracownik zmienia własne zachowania, aby realizować dotychczasowe lub nowe cele zawodowe (Kahya, 2009). Jest to stosunkowo nowa koncepcja, zaproponowana pod wpływem obserwacji intensywnych zmian na rynku pracy i sytuacji biznesowej firm. Według Pulakos i in. (2000) zagadnienie adaptacji jest istotne dla problematyki efektywności zawodowej ze względu na zmiany technologiczne w obrębie zadań pracowników, zjawiska przejść, fuzji i redukcji zatrudnienia, wymuszających na pracownikach uczenie się nowych umiejętności, oraz globalizacji, generującej konieczność pracy w wielokulturowym środowisku. W ciągu ostatnich kilkunastu lat propozycja badania wymiarów adaptacyjnego i proaktywnego zyskała znaczną popularność. We wspomnianym już przeglądzie wątków tematycznych obecnych w publikacjach z dziedziny psychologii pracy Carpin i in. (2017) wymienili osobny klaster poświęcony właśnie radzeniu sobie ze zmianami i inicjowaniu ich. Przegląd Carpiniego dowodził, że liczba artykułów poświęconych temu zagadnieniu wzrosła znacznie w latach 2005–2015. Efektywność adaptacyjna, tak jak zadaniowa i kontekstowa, posiada sama w sobie złożoną strukturę. Pulakos i in. (2005) wykazali, że wymiar ten buduje osiem dalszych elementów, czyli: radzenie sobie z nagłymi i kryzysowymi sytuacjami, radzenie sobie ze stresem, kreatywne rozwiązywanie problemów, radzenie sobie z niepewnością, uczenie się zadań i technologii, adaptacyjność interpersonalna, adaptacyjność kulturowa oraz adaptacyjność fizyczna. Część badaczy postuluje również wyodrębnienie samodzielnego wymiaru kreatywnego, ale w opinii Koopmans i in. (2011) propozycji tej brakuje wystarczającej specyficzności i odrębności wobec pozostałych wymiarów.

2.3.3 Analiza stanu wiedzy o wymiarowości efektywności zawodowej

Modele oferowane w ramach tego nurtu cechuje większa wartość naukowa i praktyczna w porównaniu z dotychczas przedstawianymi propozycjami. Są one przygotowywane w oparciu o teoretyczne podstawy oraz badania empiryczne. Dzięki znacznej uniwersalności są przydatne w opisywaniu efektywności zawodowej i jej struktury w licznych zawodach. Według twórców tych modeli same wymiary są uniwersalne oraz można je obserwować lub wyodrębnić niezależnie od kontekstu zawodowego, w którym wykonywana jest praca. Na przykład Murphy (1990) uważał, że każdy zawód może uwzględnić

pewne specyficzne aspekty efektywności, jednak cztery opisane przez niego wymiary będą obserwowane w każdej pracy. Z kolei konkretne zachowania czy ich rezultaty występujące w obrębie konkretnego wymiaru będą już silnie zależne od wybranego kontekstu zawodowego (Viswesvaran, 2001). Każdy z proponowanych wymiarów ma być niezależny od pozostałych. Na przykład, pracowniczka, która nie wykonuje pracy należycie i nie realizuje swoich celów, może teoretycznie być niezwykle pomocna dla innych osób w swojej organizacji. Między wymiarami występuje jednak zjawisko pozytywnej korelacji (tzw. *positive manifold*; Viswesvaran i Ones, 2000). To założenie zostało poparte wynikami badań empirycznych z wykorzystaniem konfirmacyjnych analiz czynnikowych i metody macierzy wielu cech – zmiennych (Demerouti i in., 2014; Koopmans i in., 2011). Dodatkowo, według twórców i twórczyń omawianych modeli, w wybranym kontekście zawodowym, różne będzie natężenie zachowań przejawianych w każdym z wymienionych wymiarów (Varela i Landis, 2010). To znaczy, przedstawiciele i przedstawicielki jednej grupy zawodowej mogą częściej przejawiać zachowania zadaniowe, podczas gdy innej – adaptacyjne.

Mimo opisanych mocnych stron modele wymiarowe nie są bez wad. Problemy te dotyczą jednak wybranych elementów tych propozycji teoretycznych, a nie modeli jako całości. Wielu autorów podejmuje starania w celu rozbudowania propozycji Motowidło o kolejne wymiary, co może oznaczać, że proponowany podział na dwa wymiary był niewystarczający (Varela i Landis, 2010). Badacze nie proponują jednak zmian w obrębie definicji oraz struktury wymiaru zadaniowego i są w ogromnej większości zgodni co do jego rozumienia. Propozycje dalszych wymiarów to zwykle próby szczegółowego opisu, czym jest efektywność zawodowa poza obrębem zadaniowym. Podobnie ma się kwestia definicji wymiarów. O ile definicja wymiaru zadaniowego pozostaje niemal bez zmian i jest przyjmowana w wersji Motowidło, o tyle definicje tego, co stanowi wymiar relacyjny, są przedmiotem dyskusji. Należy więc przeformułować uwagi Vareli i Landisa. Kierunek rozwoju prac badawczych w obrębie tego nurtu sugeruje, że propozycja Motowidło podziału na wymiary jest poprawna i wystarczająca. Jednak opis tego, czym jest i co stanowi drugi z tych wymiarów („pozazadaniowy”), wymaga dalszych prac. Wniosek ten potwierdza krytyczna analiza wątpliwości dotyczących propozycji związanych z wymiarem relacyjnym. Pierwsza z nich to problem zbyt ogólnej i niespecyficznej definicji, który prowadzi do istotnego rozdrobnienia propozycji autorów oraz autorek w tym temacie. Druga kwestia to problem odrębności

i związku efektywności relacyjnej pracownika z efektywnością zadaniową tej samej osoby. Ten problem może być jednak wtórny wobec wspomnianych problemów definicyjnych. Niektórzy autorzy zwracali też uwagę, że problemem tych koncepcji jest zbyt duży poziom ogólności. Wymiary efektywności są znacznie szerszym pojęciem niż np. czynniki proponowane przez Campbella i w konsekwencji trudne może być wskazanie wprost elementów (np. zachowań) różnicujących pracowników i pracowniczkę ze względu na ich poziom efektywności (Jex i Britt, 2008, s. 103).

Badacze nie są zgodni, co może stanowić o efektywności relacyjnej pracownika, a propozycja Motowidło nie dostarczyła wystarczająco specyficznych wskazówek. W efekcie dysponujemy dziś długą listą konkurencyjnych definicji, opisujących mniej lub bardziej odmienne od siebie zachowania (i czasem ich wyniki). Prowadzi to do ryzyka uznawania niemal każdego uprzejmego lub „nadprogramowego” zachowania pracownika za przejaw jego efektywności. Nie pozwala to powiązać definicji wymiaru relacyjnego z ogólną definicją samej efektywności, ponieważ trudne staje się wskazanie, jak tak ogólnie rozumiane „uprzejme” zachowania mają być składową realizacji celów zawodowych. Nie można natomiast zgodzić się z tym, żeby definicja pewnego wymiaru nie mieściła się w żaden sposób w ogólnej definicji samego konstrukt. Dodatkowo niektóre z dostarczanych definicji wymiaru relacyjnego tylko z pozoru oddzielają go od wymiaru zadaniowego. Można przytoczyć w tym miejscu aktualny sposób rozumienia efektywności relacyjnej przez samego Motowidło (2003). Píše on, że na aspekt relacyjny składają się działania mające na celu utrzymanie zasobów organizacji oraz ich oszczędność lub samodzielne ich dostarczanie. Ta definicja pokrywa się nadmiernie z rozumieniem efektywności zadaniowej, opisanej przez Motowidło we wcześniejszych tekstach, czyli dostarczaniem zasobów do bezpośredniego realizowania zadań związanych z technicznym trzonem działalności organizacji.

Następstwem tych problemów definicyjnych może być niska porównywalność i powtarzalność wyników badań poświęconych efektywności relacyjnej oraz niespójności między rezultatami poszczególnych badań. Koopmans i in. (2011) faktycznie zwracają uwagę, że wyniki dotyczące korelacji między dwoma głównymi opisywanymi wymiarami wahają się od umiarkowanych do silnych, różniąc się również kierunkiem związku (pozytywnym lub negatywnym). Różnice korelacji występują nawet na poziomie wewnątrzsobowym (Dalal i in., 2009). Wydaje się, że tę niespójność można najlepiej wyjaśnić właśnie różnymi definicjami (i idącymi za nimi operacjonalizacjami)

w dotychczasowych badaniach. Odmienne rozumienie wymiaru relacyjnego będzie skutkowało różnymi wskaźnikami korelacji z pomiarem dobrze zdefiniowanego wymiaru zadaniowego.

W wyniku przeprowadzonej metaanalizy Koopmans i in. (2011) wnioskowali, że wystarczającą odrębnością i specyficznością na poziomie empirycznym charakteryzują się wyłącznie dwa główne wymiary oraz wymiar kontrproduktywny. Jednak już Motowidło (2003) trafnie zauważył, że trudno jest wskazać, czym wymiar kontrproduktywny miałby się odróżniać od negatywnego krańca wymiarów zadaniowego i relacyjnego. Faktycznie, pracowniczka przejawiająca zachowania kontrproduktywne będzie przejawiała po prostu działania charakterystyczne dla niskiego natężenia efektywności zadaniowej lub relacyjnej. Analiza czynnikowa, czyli główne narzędzie pozwalające na wyodrębnienie wymiaru kontrproduktywnego z wyników badań empirycznych, ma czasem tendencję do sugerowania obecności dwóch oddzielnych czynników, podczas gdy w rzeczywistości wyniki dotyczą pozytywnej i negatywnej strony tego samego konstruktów (Spector i in., 1997; Zhang i in., 2016).

Powyższe wątpliwości mają ważną konsekwencję dotyczącą wymiarowości efektywności zawodowej. Viswesvaran i Ones (2000), prowadząc rozważania nad perspektywą konsensusu dotyczącego modelu efektywności zawodowej, zauważyli, że przeanalizowane przez nich propozycje badaczy i badaczek były zgodne tylko co do uwzględnienia wymiaru dotyczącego efektywności zadaniowej. Do podobnego wniosku doszli Austin i Villanova (1992), analizując historię badań nad rozlicznymi modelami opracowanymi na przestrzeni 80 lat. Według nich możemy mieć pewność, że efektywność zawodową stanowi efektywność zadaniowa oraz pewna część różna od aspektu zadaniowego. Niestety, do dziś nie udało się uzyskać zadowalającej i powszechnie uznanej propozycji dotyczącej tego, jak w sposób specyficzny i wystarczający zdefiniować tę „pozostałą” część. Biorąc pod uwagę te teoretyczne rozważania oraz empirycznie potwierdzony związek efektywności zawodowej z ogólnymi wynikami w miejscu pracy, trzeba z całą stanowczością stwierdzić, że każde badanie dotyczące omawianego głównego konstruktów musi uwzględniać w swoim planie właśnie wymiar zadaniowy. Bez poznania informacji o efektywności zadaniowej pracownika lub pracowniczki niemożliwe jest wnioskowanie o ogólnej efektywności tej osoby w miejscu pracy.

Ważnym ograniczeniem modeli wymiarowych jest ich odstąpienie od kompleksowego podejścia, prezentowanego np. w ramach modeli racjonalnych. Taki stan rzeczy należy przypisać silnemu wpływowi poglądów Motowidła, który

stanowczo przekonywał, że za efektywność można uznać wyłącznie zachowania pracownika. W efekcie niewielu autorów podjęło próbę określenia, jakie mogą być zarówno zachowania, jak i rezultaty pracy, które będą stanowiły przejaw każdego z postulowanych wymiarów efektywności pracownika. Konsekwencją takiego podejścia może być ograniczenie użyteczności tych modeli, to znaczy utrudnienie ich wykorzystania jako ram teoretycznych dla badań, które są skupione nie tylko na aspekcie behawioralnym pracy, lecz także na bardziej obiektywnym, wynikowym aspekcie. Warto jednak wspomnieć, że niektórzy autorzy rzeczywiście podejmowali się prób takiego działania. Na przykład Murphy (1990, za: Viswesvaran i Ones, 2000) był zdania, że każdy z postulowanych przez niego czterech wymiarów efektywności będzie miał swoje przejawy zarówno w zachowaniach pracownika, jak i w ich rezultatach. Niestety, w propozycji autora zabrakło dokładnego opisu tego, jakie mogą być to rezultaty.

2.4 MODELE EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OPARTE NA TEORII ROLI ZAWODOWEJ

Ostatnia z grup tematycznych również przedstawia koncepcje, których autorzy obierali podejście łączone. Wykorzystywali zarówno analizy teoretyczne, jak i interpretację danych, aby zaprezentować własne modele efektywności zawodowej. Jednak w odróżnieniu od modeli wymiarowych modele z tej grupy tematycznej cechuje wspólna podstawa, to znaczy teoria roli oraz teoria tożsamości. Badacze i badaczki bazowali na trzech wnioskach wyciągniętych z analizy dotychczasowych teorii. Pierwszy wniosek dotyczył kwestii odrębności i jasności opisu modeli. Griffin i in. (2007) zauważyli, że początkowe propozycje oparte na koncepcji wymiarów niewystarczająco uniwersalnie opisywały aspekt zadaniowy, przez co odzwierciedlały trafnie tylko efektywność pracy w niektórych zawodach – tych o dobrze zdefiniowanych wymaganiach. W ich opinii liczne propozycje dalszych wymiarów były następstwem tego ograniczenia, a prezentowane definicje wymiarów cechował nieostry podział. Drugi wniosek sformułowali Welbourne i in. (1998), według których dywersyfikacja wymiarowych modeli utrudniła pracę nad stworzeniem wspólnej, zunifikowanej ramy teoretycznej służącej do opisu struktury efektywności zawodowej. I finalnie, Griffin i in. (2007) byli zdania, że modele wymiarowe nie są w stanie uchwycić całego spektrum zachowań stanowiących o efektywności zawodowej. Zarzut ten argumentowali zbytnią statycznością tych

modeli, wynikającą z odnoszenia się do opisu stanowiska pracy, który zmienia się sporadycznie i znacznie wolniej niż faktyczne obowiązki pracownika.

Sposobem na przewyżczenie tych trudności miało być, w opinii badaczy z tego nurtu, odwołanie się do teorii ról zawodowych zaproponowanej przez Katza i rozwiniętej we współpracy z Kahnem (1978, za: Van Dyne i in., 1995). Autorzy ci nie chcieli skupiać się na opisie konkretnych zachowań czy na kierunku działań pracowników, jak w przypadku modeli czynnikowych i wymiarowych. Głównym kryterium, do którego się odwoływali, było pojęcie roli zawodowej, czyli zestawu oczekiwań, które są wyrażane wobec pracownika w związku z zajmowanym przez niego stanowiskiem pracy lub pozycją w danej organizacji (Van Dyne i in., 1995; Viswesvaran i Ones, 2000). Rola zawodowa będzie określała „skupiska oczekiwań” wobec tego, jak pracownik lub pracowniczka ma przyczynić się do osiągnięcia przez organizację swoich celów (Varela i Landis, 2010, s. 632). Podstawowym założeniem teorii roli zawodowej jest twierdzenie, że pracownik będzie zachowywał się zgodnie z rolą, która została mu przypisana przez samą organizację i współpracowników, oraz z tym, w jaki sposób postrzegana jest ta rola.

Konsekwencją teorii Katza jest zwrócenie uwagi na kontekst zawodowy. Teoria roli sugeruje, że oczekiwania wobec pracownika, a co za tym idzie, działania i rezultaty stanowiące o efektywności tej osoby, mogą być zmienne i są determinowane przez zewnętrzny czynnik. Tym czynnikiem może być kontekst zawodowy (np. podobieństwa oczekiwań w tym samym zawodzie między różnymi organizacjami), ale także własne wyobrażenia jednostki dotyczące jej pracy i zawodu lub opinie osób z otoczenia społecznego, np. rodziny. Twierdzenie to zostało później rozwinięte w badaniach, których celem jest identyfikacja, jak rodzina i otoczenie społeczne pracownika bądź pracowniczki kształtują oczekiwania wobec tej osoby (Anglin i in., 2022). Dzięki takiemu podejściu teorie efektywności oparte na koncepcji roli mają duże zastosowanie w analizie problematyki facylitacji i konfliktów między pracą a innymi aspektami życia jednostki.

Katz i Kahn zwrócili uwagę, że o efektywności pracownika będą świadczyły dwie rzeczy – po pierwsze, spełnianie oczekiwań określonych przez rolę, a po drugie, spontaniczne wychodzenie poza te oczekiwania. Welbourne i in. (1998) oraz Van Dyne i in. (1995) zaadaptowali ten postulat i zaproponowali modele efektywności zawodowej złożone z dwóch komponentów. Pierwszy to zachowania wynikające bezpośrednio z roli zawodowej i określane przez nią, nazywane zachowaniami z obrębu roli (*in-role behaviors*). Druga grupa

zachowań to te, które mają na celu przyczynienie się do korzyści organizacji, są dobrowolne, intencjonalne, ale wykraczają poza oczekiwania przypisane osobie przez jej rolę zawodową (*extra-role*).

2.4.1 Teoria Welbourne

Pierwszym reprezentatywnym przykładem rozwinięcia koncepcji Katza i Kahna jest teoria Welbourne i in. (1998). Rozumieli oni rolę zawodową jako pozycję, którą jednostka zajmuje w obrębie społecznej ramy funkcjonowania. Ważną obserwacją było zwrócenie przez nich uwagi, że nie tylko organizacja, lecz także do pewnego stopnia sam pracownik lub sama pracowniczka kształtuje swoją rolę zawodową. Dzieje się tak, ponieważ charakterystyki tej osoby określają oczekiwania stanowiące o roli zawodowej. Welbourne i współpracownicy zwrócili też uwagę na zjawisko ważności roli dla osoby, która ją pełni. Według nich podczas gdy teoria roli tłumaczy, dlaczego efektywność powinna być konstruktem złożonym, teoria tożsamości miała pomóc badaczom określić, jak rola zawodowa wpływa na zachowanie pracownika. Welbourne i in. stwierdzili, że nie samo istnienie roli zawodowej, ale jej ważność dla jednostki będzie determinowała zachowania tej osoby.

Według Welbourne można wyróżnić pięć ról zawodowych. Pracownik lub pracowniczka mogą wykazywać się efektywnością w każdej z tych ról. Pierwsza z nich to rola pracy, której przejawy są widoczne w ilości, jakości i dokładności pracy człowieka. Kolejna rola, organizacyjna, określa zachowania wykraczające poza obowiązki pracownika. Dalsze role to kolejno: kariery, innowatorska oraz zespołowa. Co ważne, Welbourne dostarczyła empirycznych dowodów na odrębność tych pięciu skupisk oczekiwań.

2.4.2 Teoria Griffina

Griffin i in. (2007) twierdzili, że rola zawodowa określa szeroki zbiór odpowiedzialności, jaki niesie za sobą zatrudnienie pracownika. Autorzy ci przekonywali, że to rola zawodowa określa, które zachowania pracownika są wartościowe i cenione przez organizację. Podkreślali, że rola jest do pewnego stopnia niezależna od pojedynczej organizacji, to znaczy może mieć wspólne elementy dzielone przez przedstawicieli całego zawodu. Jednak nie można analizować tej roli, a co za tym idzie, efektywności zawodowej, w oderwaniu od kontekstu jej występowania. Kontekst ten (np. panujące w organizacji przekonania) jest bowiem również odpowiedzialny za określanie oczekiwań zawartych w roli.

Griffin wyróżnił trzy poziomy współzależności, na których można analizować efektywność i rolę zawodową, tj. indywidualny, zespołowy i organizacyjny. Przedstawił także trzy stopnie niepewności, które można przypisać zachowaniom określonym przez rolę, dzieląc je na zachowania biegłościowe, adaptacyjne i proaktywne. W efekcie, poprzez skrzyżowanie tych podziałów, zaproponował on wyodrębnienie dziewięciu ról, które może przyjmować człowiek w pracy (np. indywidualną rolę związaną z biegłością lub organizacyjną rolę związaną z proaktywnością). Griffin i in. wykazali, że sami pracownicy dobrze rozumieją oba rodzaje wymiarów (pewność i współzależność) oraz potrafią je rozróżnić podczas opisu postępowania w pracy, a także że obie te grupy działań są determinowane przez różne charakterystyki.

2.4.3 Analiza propozycji teoretycznych

Jak w przypadku wszystkich poprzednich grup tematycznych, można wskazać mocne i słabe strony teorii efektywności opartych na koncepcji ról zawodowych. Ważnym, pozytywnym akcentem tych teorii jest to, że ich autorzy przedstawiali swoje propozycje teoretyczne, mając na celu wypracowanie spójnego i uniwersalnego modelu efektywności. Drugim ważnym elementem tych teorii jest zwrócenie uwagi na znaczenie kontekstu, w którym pracownik wykazuje się efektywnością (również tego bardzo szerokiego, np. społecznego). Twórcy modeli zarówno czynnikowych, jak i wymiarowych podkreślali, że opisywane przez nich wymiary lub czynniki są do pewnego stopnia uniwersalne zawodowo, jednak ich konkretny charakter bądź szczegółowa struktura będą zależne od specyfiki wykonywanej pracy. Jednak to autorzy i autorki odwołujący się do teorii Katza i Kahna pisali wprost, że rola zawodowa nie może istnieć bez kontekstu, np. organizacji lub grupy zawodowej. Co za tym idzie, samo zagadnienie efektywności również nie może być analizowane bez niego.

Najpoważniejszym zarzutem wobec modeli efektywności opartych na teorii roli zawodowej jest ich odrębność i odróżnienie od modelu wymiarowego. Mimo stosowania odmiennego języka, konsekwentnie wspieranego teorią, propozycje Welbourne, Griffina i Van Dyne trudno jednoznacznie odróżnić od teorii Motowidło. Definicja zachowań wynikających z roli zawodowej odpowiada w rzeczywistości definicji efektywności zadaniowej. Z kolei zachowania wykraczające poza rolę można w ogromnej części dopasować do opisu wymiaru relacyjnego. Van Dyne i in. (1995), przedstawiając charakterystykę zachowań wykraczających poza rolę, odwołali się do tych samych zachowań, które Motowidło wraz ze współpracownikami opisywał w ramach definicji

relacyjnej efektywności pracownika (Borman i Motowidlo, 1993; Motowidlo i in., 1997; Motowidlo i Van Scotter, 1994). Sama Demerouti stosowała pojęcie zachowań wykraczających poza rolę oraz kontekstowych zamiennie (Demerouti i Cropanzano, 2010, s. 148; Demerouti i in., 2014). Również propozycję wymiaru efektywności proaktywnej można z powodzeniem odnieść do ogólnej definicji zachowań wychodzących poza rolę, dostarczonej przez Welbourne. Trzeba jednak podkreślić, że oparcie podziału obu grup zachowań na dynamicznym i osadzonym w kontekście zawodowym konstrukcie, jakim jest rola zawodowa, zamiast na formalnym i statycznym dokumencie opisu stanowiska pracy, jest działaniem uzasadnionym merytorycznie oraz praktycznie.

Wydaje się, że postulat twórców tych teorii dotyczący chęci uproszczenia obecnych propozycji i zwiększenia ich spójności również nie został spełniony. Uproszczenie struktury efektywności do dwóch elementów związanych z rolą może być nadmierne. W opinii niektórych badaczy opisy ról zawierają listę zbyt wielu zadań, które są ze sobą często niewystarczająco powiązane (Varela i Landis, 2010). Przykładowo, Tett i in. (2000) zaprezentowali opis menedżerskiej roli zawodowej, uwzględniający ponad 50 różnych zachowań (m.in. podejmowanie decyzji, ustalanie celów, planowanie, budowanie zespołów, przejawianie inicjatywy, polityczna przenikliwość, przejawianie współczucia, lojalność, tolerancyjność, adaptowanie się, rezyliencja, słuchanie, udzielanie informacji zwrotnej, wzbogacanie pracy i inne). Dodatkowo prace poświęcone zachowaniom wykraczającym poza rolę zawodową borykają się z tymi samymi problemami, co opracowania poświęcone wymiarowi relacyjnemu. Na przykład Van Dyne i in. (1995) przeprowadzili dyskusję mającą na celu wyłączenie konstruktów „prospołecznych zachowań organizacyjnych” z zakresu treściowego zachowań spoza roli zawodowej, podczas gdy w opinii innych autorów powinny one być uwzględnione w tej grupie (Dávila i Finkelstein, 2013; Lee, 1995). W rezultacie efektywność poza rolą zawodową może być równie niespójnym konstruktem co wymiar kontekstowy efektywności. Sytuacji tej próbowali zaradzić np. Van Dyne i in., dzieląc zachowania wykraczające poza rolę zawodową na podstawie dwóch niezależnych wymiarów, tj. afiliacji i podważania oraz promocji i zabrania.

Ostatnią kwestią problemową jest niewystarczające wsparcie dla teorii ról zawodowych w danych empirycznych. Autorzy samych modeli dostarczali zwykle wyników badań potwierdzających swoje założenia, ale badania te rzadko były prowadzone na zróżnicowanych i dużych próbach. Tymczasem Varela i Landis (2010) wykazali, że teoria efektywności oparta na rolach

nie objaśniała wystarczająco wyników badań z udziałem przedstawicieli różnych grup zawodowych. Na podstawie analizy własnych wyników stwierdzili, że model bazujący na podziale na zachowania wynikające z roli i wykraczające poza role charakteryzował się gorszymi wskaźnikami dopasowania do danych niż alternatywne modele, uwzględniające większą liczbę elementów. Niedopasowanie wyników można wyjaśnić niewystarczającym opisem struktury efektywności wykraczającej poza rolę zawodową, problemem analogicznym do tego zasygnalizowanego w związku z wymiarem kontekstualnym. Dodatkowo opisany problem wydaje się niemożliwy do rozwiązania ze względu na ramy teoretyczne tych modeli. O ile modele wymiarowe ze swej natury oferują badaczom i badaczkom możliwość poszukiwania dalszych wymiarów opisujących konstrukt efektywności, o tyle teoria roli dopuszcza tylko dwa aspekty – związane z rolą i wykraczające poza nią.

2.5 PODSUMOWANIE DYSKUSJI NAD MODELAMI EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

Przedstawione zostały cztery grupy tematyczne, zbierające propozycje modeli teoretycznych ze względu na podobieństwo ich treści i metody opracowania, to jest modele racjonalne, modele czynnikowe (empiryczne), modele wymiarowe (empiryczno-teoretyczne) i modele oparte na teorii roli zawodowej (również empiryczno-teoretyczne). Dwie pierwsze grupy mają dziś raczej znaczenie historyczne niż faktyczny wpływ na prowadzone badania. Modelom z tych grup brakowało uniwersalności oraz spójności treściowej ze względu na łączenie w ich ramach elementów struktury efektywności z predyktorami samego konstrukt. Z drugiej strony, nie można im odmówić kilku zalet, m.in. zwrócenia uwagi na złożoność konstrukt efektywności i uwzględnianie w ramach struktury efektywności elementów o bardzo zróżnicowanym charakterze. Modele wymiarowe odgrywają do dziś ważną rolę w obszarze badań poświęconych efektywności. Opisują one latentną, złożoną strukturę efektywności zawodowej, na którą składają się różne wymiary, przede wszystkim zadaniowy i relacyjny oraz kontrproduktywny i proaktywny. Według założeń tych modeli same wymiary są uniwersalne i występują niezależnie od kontekstu zawodowego, jednak poszczególne składowe wymiaru mogą się różnić w zależności od konkretnej analizowanej organizacji lub zawodu. Modele te oferują wystarczającą uniwersalność, aby używać ich jako ram teoretycznych w badaniach poświęconych różnym grupom

Tabela 2
Podsumowanie informacji dotyczących najważniejszych modeli teoretycznych efektywności zawodowej

Rodzaj modelu	Reprezentatywne przykłady	Elementy struktury efektywności	Możliwości i zalety modelu	Ograniczenia i wady modelu
Racjonalny	<ul style="list-style-type: none"> modele Taylora i Gilbrethów propozycje Barnesa, Kargera i Bayha 	<p>Plaskie listy, złożone z niezależnych elementów uwzględniających bazowe czynności (np. sięganie), rezultaty (np. liczba wyprodukowanych dóbr) oraz wskaźniki (np. liczba wypadów lub wysokość wynagrodzenia).</p>	<ul style="list-style-type: none"> różnorodność proponowanych elementów włączanie elementów związanych z wynikowym aspektem pracy 	<ul style="list-style-type: none"> duża specyficzność (tzn. dopasowanie do jednego, wybranego kontekstu) subiektywna metoda tworzenia niespójność treściowa (włączanie do modeli elementów składowych oraz wskaźników do pomiaru) nacisk na analizę pracy w przemyśle
Czynnikowy	<ul style="list-style-type: none"> czynnikowy model Campbella leksykalny model Viswesvarana 	<p>Czynniki, na które składają się rodzaje zachowań, np. efektywność techniczna, komunikacja, inicjatywa, upór i wysiłek, przywództwo i inne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> opis efektywności jako złożonego konstrukt wykorzystanie metod statystycznych przy tworzeniu (analizy czynnikowej) próby stworzenia uniwersalnego zawodowo modeli 	<ul style="list-style-type: none"> ateoretyczność i oparcie na dostępnych wcześniej danych niespójność treściowa (włączanie do modeli elementów efektywności i jej predyktorów) brak systematyczności i odgórne decyzje podejmowane przy tworzeniu
Wymiarowy	<ul style="list-style-type: none"> model Motowidlo i Bormana model Murphyeego 	<p>Wymiary określające cel działania jednostki, np.: zadaniowy, relacyjny, kontroproduktowy, adaptacyjny, kreatywny, proaktywny.</p>	<ul style="list-style-type: none"> oparte na podstawie teoretycznej i zebranych danych potwierdzenie wynikami badań uniwersalne zawodowo 	<ul style="list-style-type: none"> niejasna definicja i struktura wymiarów pozazadaniowych koncepcja wyłączenie na behawioralnym aspekcie efektywności
Oparty na koncepcji roli	<ul style="list-style-type: none"> model Welbourne i in. model Griffina i in. 	<p>Wyróżnione ze względu na wypełnianie lub wychodzenie poza zbiór formalnych i nieformalnych oczekiwań (role zawodowe), np. proaktywność organizacyjna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> spójność wewnątrzna i uniwersalność uznana podstawa teoretyczna podkreślenie znaczenia kontekstu zawodowego 	<ul style="list-style-type: none"> wtórność wobec modeli wymiarowych nadmierne uproszczenie struktury efektywności niewystarczające potwierdzenie w danych

Źródło: opracowanie własne.

zawodowym i organizacjom. Ich założenia potwierdzają dane empiryczne. Słabą stroną modeli wymiarowych jest jednak odniesienie definicji wymiarów do opisu stanowiska pracy, co powoduje ryzyko niedopasowania do faktycznego charakteru wykonywanych przez pracowników zadań i zbytnej statyczności. Wśród wad teorii z tej grupy można wskazać także niejasne lub zbyt szerokie definicje, zwłaszcza w przypadku wymiarów innych niż zadaniowy. Modele oparte na koncepcji roli zawodowej opisują strukturę efektywności na podstawie tego, czy zachowania i rezultaty zachowań pracownika wynikają z samej roli, czy może wykraczają poza ten zakres odpowiedzialności. Autorzy i autorki tych modeli podkreślali znaczenie kontekstu zawodowego w kształtowaniu się roli zawodowej stanowiącej o efektywności. Niestety, koncepcje bazujące na teorii roli wydają się redundantne wobec modeli wymiarowych. Niewystarczające poparcie w danych ogranicza zaś ich użyteczność w badaniach.

Z analizy literatury wynika jednoznacznie, że efektywność zawodowa jest złożonym konstruktem, na który składają się różne elementy (nazywane czynnikami, wymiarami lub elementami roli). Występowanie tych komponentów jest uniwersalne i niezależne od zawodu. Oznacza to, że pewne elementy efektywności zawodowej i relacyjnej będą występowały zarówno w pracy kierowcy, radczyni prawnej, testerki oprogramowania, jak i psychologa. Natomiast dokładny charakter wybranego elementu, np. konkretnego wymiaru, będzie już zależał od analizowanego kontekstu zawodowego. Efektywność zawodowa oraz elementy jej struktury są więc wielokomponentowe. W związku z tym żadne pojedyncze zachowanie ani rezultat nie mogą stanowić o całej efektywności lub o jej całym wymiarze (np. zadaniowym). W każdej z propozycji teoretycznych autorzy wyróżniali element struktury efektywności zawodowej związany bezpośrednio z samym faktem wykonywania zadań przydzielonych przez przełożonych, to znaczy z technicznym, praktycznym aspektem wykonywania pracy (określonym przez opis stanowiska pracy, rolę lub indywidualny cel pracownika). Niezależnie od obranej metody opracowania swojego modelu większość autorów postulowała, że na strukturę efektywności zawodowej składa się właśnie element zadaniowy oraz towarzysząca mu część efektywności związana z wychodzeniem poza zadania i oczekiwania. Dodatkowo część autorów oraz autorek podkreślała różnice między aspektem ilościowym i jakościowym efektywności. Wątek ten był obecny w propozycjach racjonalnych, w modelu leksykalnym, a także w jednej z koncepcji wymiarowych.

Przegląd literatury pozostawia kilka wątpliwości i nierozwiązanych kwestii problemowych. Badacze oraz badaczki są zgodni co do złożonej struktury efektywności i jej części związanej bezpośrednio z zadaniami. Jednak „pozazadaniowe” elementy efektywności pracownika lub pracowniczki pozostają przedmiotem żywej i nierozstrzygniętej debaty. Ta kwestia wydaje się szczególnie poważnym problemem w przypadku wymiarowych modeli efektywności. Opis pozazadaniowych wymiarów sprawia wrażenie niewystarczającego, mimo coraz to nowszych propozycji autorów i autorek. Charakterystyka struktury efektywności pozazadaniowej sprawia wrażenie niespójnej, ze względu na liczne, konkurencyjne propozycje. Opis wymiaru relacyjnego ma bardzo ogólny i niespecyficzny charakter, co skutkuje nadmierną inkluzywnością. Prowadzi do ryzyka uwzględnienia dowolnego pozytywnie ocenianego zachowania (lub jego rezultatu) jako elementu struktury efektywności zawodowej. Dodatkowo propozycje opisu efektywności relacyjnej wydają się niewystarczająco odpowiadać ogólnie przyjętym definicjom konstruktów efektywności zawodowej ogółem, co prowadzi do paradoksu. Należy więc jeszcze raz podkreślić, że definiowanie efektywności z pominięciem aspektu zadaniowego lub wynikającego z roli i w konsekwencji nieuwzględnianie go w badaniach (np. przy jednoczesnym wykorzystaniu tylko miary OCB) jest działaniem nieuzasadnionym oraz prowadzącym do znacznego ograniczenia trafności uzyskiwanych wyników.

Podsumowując, warto zaznaczyć, że zaproponowana zintegrowana definicja efektywności odnosząca się do konstruktów indywidualnego celu zawodowego pozostaje w zgodności z wymiarowymi modelami efektywności i koncepcjami opartymi na teorii roli zawodowej. Możliwe jest bowiem wskazanie, czy konkretna osoba w danym momencie realizuje zadania wprost wynikające z celu i bezpośrednio przybliżające ją do jego realizacji (a więc odpowiadające wymiarowi zadaniowemu bądź określone w obrębie roli zawodowej), czy może wykracza poza te zachowania, np. wspierając swoich współpracowników w zakresie ich własnych zadań i ról lub poszukując nowych sposobów realizacji swoich indywidualnych celów w obliczu zmieniających się warunków zewnętrznych. Przyjęcie zintegrowanej definicji efektywności zawodowej pozwala więc na oparcie badań na uznanym i zweryfikowanym modelu, przy jednoczesnej redukcji ograniczeń tych teorii, np. odnoszenia się do wadliwego kryterium opisu stanowiska pracy.

3 POMIAR EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

Dokładna analiza teoretyczna efektywności zawodowej, stanowiąca przedmiot dwóch pierwszych rozdziałów, jest elementem realizacji podejścia opartego na kryterium opisanego przez Kaplana (2010). Aby w przyszłych badaniach poświęconych efektywności zawodowej możliwe było pełne wdrożenie tego podejścia, konieczne jest przełożenie wyciągniętych wniosków teoretycznych na metodykę badań, to jest operacjonalizację i pomiar. Celem tego rozdziału jest przegląd najważniejszych zagadnień związanych z problematyką pomiaru efektywności zawodowej, odniesienie tych informacji do wniosków wyprowadzonych z analizy teoretycznej, a następnie wyciągnięcie konkluzji i przekształcenie ich w konkretne wskazówki oraz wytyczne badawcze. Poza korzyściami praktycznymi przeprowadzenie dyskusji nad pomiarem efektywności zdaje się mieć również wartość merytoryczną samo w sobie – jak przekonuje Koopmans i in. (2011), o ile część autorów jest umiarkowanie zgodna w kwestii wymiarowości i struktury efektywności zawodowej, o tyle kwestia jej pomiaru pozostaje tematem spornym i jest przedmiotem żywej dyskusji.

3.1 WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

Zagadnienie pomiaru efektywności zawodowej sprowadza się w istocie do sposobu zebrania informacji o poziomie tego konstruktów, przejawianego przez konkretną osobę w sprecyzowanej jednostce czasu, i przypisania mu konkretnej wartości liczbowej (Aguinis i in., 2001). Przypisanie to odbywa się na pewnej skali, a informacje o wartości liczbowej są zbierane za pomocą wskaźników. Wskaźnik jest zatem krytycznym elementem procesu pomiaru. W metodologii badań psychologicznych wskaźnik jest rozumiany jako zdarzenie, które samo w sobie nie wchodzi w zakres definicji konstruktów (zjawiska lub cechy), ale pozwala na podjęcie decyzji o wystąpieniu lub intensywności tego konstruktów (Brzeziński, 2011). Cechą konstytucyjną wskaźnika jest jego obserwowalność, co może go odróżnić od samego konstruktów (mówimy

wtedy o wskaźniku inferencyjnym). Definicja wskaźnika zawiera ważne założenie – mimo występowania związku pozwalającego na prowadzenie wnioskowania wskaźnik i konstrukt nie są tym samym.

Przekładając te wnioski na grunt tematyki efektywności zawodowej, można powiedzieć, że wskaźniki efektywności będą konkretnymi wynikami pozwalającymi uchwycić różnice między pracownikami i pracowniczkami w ich efektywności (Austin i Villanova, 1992). Będą to mające krytyczne znaczenie dla pomiaru próbki szerszej domeny, jaką jest cały konstrukt efektywności. Można też dokonać rozróżnienia obu opisywanych elementów w oparciu o podział przedstawiony przez Czarnotę-Bojarską (2010) – efektywność, jako konstrukt bazujący na opisie funkcjonowania pracownika, jest prezentowana na poziomie teoretycznym. Z kolei wskaźniki tego opisu funkcjonowania jako obserwowalne zdarzenia lub informacje są opisane na poziomie empirycznym. Ponieważ efektywność jest teoretycznym, abstrakcyjnym konstruktem, w dodatku o złożonej strukturze, nie można wyróżnić pojedynczego, fizycznego wskaźnika i uznać go za dokładne odzwierciedlenie wystąpienia i nasilenia efektywności zawodowej (zob. Koopmans i in., 2011; Viswesvaran, 2001). Oznacza to, że poziom efektywności pracownika będzie się objawiał poprzez zróżnicowane wskaźniki, co ma krytyczne konsekwencje dla procedury pomiaru.

W kolejnych częściach tego rozdziału przedstawione zostaną główne typy wskaźników efektywności zawodowej wraz z omówieniem ich podziału. Przeprowadzone zostaną krytyczna analiza i porównanie typów wskaźników. W celu uniknięcia błędu wybiórczości wskaźniki efektywności zawodowej zostaną porównane systematycznie, w oparciu o kompleksowy zestaw kryteriów, który zaproponowali Blum i Naylor (1968, za: Viswesvaran, 2001). Analiza ta będzie uwzględniała następujące kryteria: stopień różnicowania jednostek, praktyczność, akceptowalność, rzetelność, kompleksowość i trafność teoretyczną.

3.2 PODZIAŁ WSKAŹNIKÓW EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

W literaturze wyróżnia się tradycyjnie dwa główne rodzaje wskaźników, które dostarczają informacji o poziomie efektywności zawodowej (Austin i Villanova, 1992; Koopmans i in., 2011; Viswesvaran, 2001). Opisaną dychotomię można dostrzec już we wczesnych pracach poświęconych pomiarowi efektywności pracowników, np. w książce Hulla z 1928 r. Jednak wprost podział ten

został opisany dopiero przez Smitha w 1976 r. w rozdziale podręcznika do psychologii przemysłowej i organizacyjnej. W swojej pracy Smith zastanawiał się, czy bardziej wartościowych informacji o efektywności pracownika dostarcza obserwacja jego zachowań czy zapis rezultatów tych działań, nazywając te dwie grupy odpowiednio miękkimi i twardymi kryteriami. Widoczne jest tu odniesienie do sporu wokół definiowania efektywności poprzez zachowania pracownika lub rezultaty tych zachowań. Podział konstruktów efektywności na dwa aspekty, behawioralny i wynikowy, wydaje się etiologiczny dla podziału kryteriów pomiaru efektywności na subiektywne oraz obiektywne. Ma to swoje odzwierciedlenie w definicjach kryteriów, które można przyporządkować do każdej z dwóch grup. Ronan i Prien (za: Austin i Villanova, 1992) pisali, że kryteria efektywności należy określać jako pomiar behawioralnej manifestacji efektywności pracownika. Z kolei Schneier i Beatty (1979) pisali już wprost, że za wskaźnik efektywności pracownika należy uznać ewaluację zachowania tej osoby w miejscu pracy. Inni autorzy starali się zdefiniować wskaźnik efektywności pracownika w odniesieniu do bardziej obiektywnych i liczbowych standardów. Brogden i Taylor (1950) sugerowali, aby wartość efektywności wyrażać na skali monetarnej, w oparciu o szereg wyliczeń szacujących korzyść, jaką z pracy konkretnej osoby odnosi organizacja. Cook (2005), w podręczniku poświęconym selekcji personelu, omawiał trafność metod i narzędzi rekrutacyjnych poprzez systematyczne sprawdzanie, jak ich wyniki wiązały się z obiektywnymi, liczbowymi wskaźnikami organizacyjnymi, takimi jak np. wielkość sprzedaży czy tzw. kryteria personalne (liczba awansów, wyróżnień, nagan itp.). Aguinis i in. (2001) pisali wprost, że efektem pomiaru i stosowania wskaźników powinno być minimalizowanie obecności subiektywnej oceny w komunikacji naukowej. Takie sformułowanie wskazuje na ograniczoną użyteczność wskaźników efektywności opartych na subiektywnych sądach. Jednak wnioskowanie, że kryteria obiektywne są pod każdym względem lepsze od tych subiektywnych, mogłoby być zbytnim upraszczaniem sytuacji².

² Przez lata badań nad wskaźnikami efektywności zaproponowano oczywiście szereg innych propozycji i podziałów. Przykładem takiej propozycji jest koncepcja Thorndike'a (1949), który podzielił wskaźniki omawianego konstruktów na takie, które dostarczają informacji o poziomie efektywności pracownika w konkretnym, pojedynczym punkcie czasu, w pewnym dłuższym okresie lub na przestrzeni całej kariery zawodowej pracownika. W opinii Austina i Villanovy (1992) obserwacja Thorndike'a miała kluczowe znaczenie dla badań nad efektywnością i była jednym z najważniejszych odkryć ówczesnego okresu. Propozycja ta ma jednak większe znaczenie w przypadku badań podłużnych.

3.2.1 Subiektywne wskaźniki efektywności zawodowej

Subiektywne wskaźniki efektywności pracownika opierają się na sądach wydanych przez drugą osobę, najczęściej posiadającą dokładną wiedzę o kryteriach sukcesu obowiązujących w danej pracy i celach pracownika, który ją wykonuje. Viswesvaran i Ones (2000) wskazują, że oprócz wiedzy na temat pracy i celów pracownika ważne z punktu widzenia użyteczności subiektywnych wskaźników są też dwa inne czynniki, motywacja osoby wydającej ocenę oraz możliwość obserwowania przez tę osobę samego wykonywania pracy. Badania Rothsteina (1990), jak i nowsze wyniki dostarczone przez MacLane'a i in. (2019) wykazały, że szansa obserwacji jest czynnikiem mającym silny wpływ na rzetelność informacji zbieranych poprzez oceny innych. Ocenie za pomocą subiektywnych wskaźników może podlegać zarówno aspekt ilościowy, jak i jakościowy wykonywanej pracy (Koopmans i in., 2011). Jednak Cook (2005) zwraca uwagę, że opieranie się na sądach, które mogą być ogólne w swojej naturze, prowadzi do zbierania za pomocą subiektywnych wskaźników informacji o raczej globalnym charakterze.

Techniki zbierania informacji z wykorzystaniem subiektywnych wskaźników. Subiektywne wskaźniki przyjmują najczęściej formę stopniowalnych ocen lub porównań i rankingów. Innymi słowy, pracownik lub pracowniczka są oceniani przez inną osobę indywidualnie bądź poprzez odniesienie do swoich współpracowników. Do zbierania informacji mających charakter stopniowalnych ocen wykorzystuje się szereg narzędzi, w tym:

- skale szacunkowe uwzględniające jedno lub wiele pytań odnoszących się do oceny różnych aspektów efektywności, wraz z różnymi formatami umożliwiającymi dokonanie ocen, np. skalami graficznymi lub numerycznymi;
- skale specyficznych przykładów (*Specific Instance Spaces*), za pomocą których osoba oceniająca porównuje efektywność ocenianego pracownika z opisami kolejnych, stopniowalnych standardów zachowania (np. wybitnego, ponadprzeciętnego, przeciętnego i nieefektywnego sprzedawcy);
- skale behawioralne (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), uwzględniające opis obserwowalnych i stopniowalnych wskaźników behawioralnych, często zorganizowanych w formie macierzy (z wskaźnikami efektywności w wierszach i ich kolejnymi stopniami oceny w kolumnach);

- behawioralne skale obserwacyjne (*Behavioral Observation Scales*) oraz checklisty, czyli metody zawierające listę pojedynczych, obserwowalnych zachowań, za pomocą których osoba oceniająca może sprawdzić fakt oraz częstość przejawiania przez ocenianego pracownika konkretnych działań;
- incydenty krytyczne, czyli jakościowy opis zachowań pracowników oraz podejmowanych przez nich decyzji w sytuacjach mających istotne znaczenie dla poziomu ich efektywności.

Tymczasem do zbierania informacji opartych na serii porównań interpersonalnych można wykorzystać m.in.:

- porównania parami, w których dokonuje się porównania każdego pracownika i każdej pracowniczki w parze, za każdym razem decydując, która z dwóch porównywanych osób jest bardziej efektywna w realizacji swoich zadań;
- rankingi, to znaczy metody polegające na określeniu kolejności pracowników według kryterium ich efektywności;
- metody oparte na wymuszonej dystrybucji, czyli techniki polegające na przyporządkowaniu pracowników do kolejnych stopniowalnych kategorii efektywności (od najmniejszej do największej), jednak w taki sposób, aby tylko określona część z nich mogła otrzymać konkretną ocenę (np. tylko 10% ocenianych osób może uzyskać relatywnie najwyższą ocenę; Flanagan, 1954; Koppes, 2014; Muchinsky i Howes, 2019; Riggio, 2012; P. Smith i Kendall, 1963).

Niestety, metody porównawcze ze względu na swoją specyfikę i sposób konstrukcji posiadają ograniczoną użyteczność. Porównanie wartości rankingowych opracowanych w dwóch różnych grupach pracowników jest bowiem niemożliwe (Viswesvaran, 2001) i nie przynosi niemal żadnych informacji przydatnych dla badań lub praktyki zarządzania efektywnością.

Źródła pozyskiwania subiektywnych wskaźników. Podział subiektywnych wskaźników można przedstawić w innym ujęciu, to znaczy z perspektywy źródła pochodzenia ocen. Najpowszechniej stosowanym rodzajem subiektywnych wskaźników efektywności jest ponad wszelką wątpliwość ocena przełożonego. Popularność tego wskaźnika jest stała. Cook (2005) przytacza opracowania Critesa z 1969 r. oraz Lenta i in. z 1971 r., które wykazały, że 60% badań związanych z zagadnieniem selekcji personelu uwzględniało ocenę przełożonego jako wskaźnik efektywności. Sytuacja wyglądała podobnie w kolejnych dekadach (Nathan i Alexander, 1988; Viswesvaran, 2001). Często

ocena przełożonego jest wręcz utożsamiana oraz uznawana za równoznaczną z pojęciem efektywności zawodowej. Ta praktyka jest widoczna zwłaszcza w pracach Huntera i Schmidta, którzy np. opisywali przyczynowy model wpływu zdolności poznawczych na efektywność zdefiniowaną (nie zoperacjonalizowaną) jako wynik oceny przełożonego (zob. Hunter, 1986; Hunter i in., 2000). Oczywiście, jest to podejście zbyt uproszczone i błędne. Niemożliwe jest utożsamianie empirycznego pojęcia wskaźnika z teoretycznym pojęciem efektywności. Niemniej jednak stosowanie tej miary zdominowało praktykę badań nad efektywnością zawodową prawdopodobnie ze względu na swój niski koszt, łatwość i szybkość w pozyskaniu oraz znajomość takiej formy ewaluacji pracy w organizacjach (Wilmot i in., 2014).

Kolejnymi, mniej popularnymi typami subiektywnych wskaźników, są ocena pracy wydawana przez współpracowników ocenianej osoby lub bezpośrednia samoocena wydawana przez samego pracownika. Niestety, wyniki ocen dokonywanych przez samego pracownika cechuje znacznie większa pobłażliwość, to znaczy są one systematycznie wyższe od ocen wydawanych przez przełożonych. Prawdopodobnie tę wykazały liczne metaanalizy (Conway i Huffcutt, 1997; Harris i Schaubroeck, 1988; Heidemeier, 2005; Jawahar i Williams, 1997). Bernardin i in. (1998) uważali, że powodem pobłażliwości jest różnica w zakresie ocenianych zachowań. Dokonując samooceny, pracownicy mają tendencję brać pod uwagę wyłącznie te aspekty ich pracy, które mogą kontrolować. Z kolei inne osoby podczas wydawania sądów na temat czyjejś efektywności oceniają szerszy zakres zachowań i wyników, w tym również te wykraczające poza kontrolę ocenianej osoby. Zjawisko pobłażliwości samooceny nie dotyczy jednak wszystkich przypadków. Jest zależne od kultury, w której dokonywana jest ocena pracy. Pracownicy i pracowniczki ze Stanów Zjednoczonych, Chin lub Indii mają tendencję do przyznawania sobie wyższych ocen dotyczących ich własnej efektywności w porównaniu z ocenami wydawanymi przez ich przełożonych. Jednakże w badaniach wykonywanych w Japonii, Korei i Tajwanie obecne jest przeciwne zjawisko, tzn. nadmierna skromność samooceny (Barron i Sackett, 2008). Dodatkowo wyniki badania Meyera (1980) mogą sugerować, że zjawisko pobłażliwości jest szczególnie silne podczas samooceny efektywności opartej na porównaniu swoich wyników z wynikami innych osób. Zastosowanie pewnego obiektywnego standardu (zamiast rankingowego) mogłoby więc zmniejszyć ten niepożądany efekt. Wobec oceny współpracowników i samooceny podnosi się także zarzut niskiego lub co najwyżej umiarkowanego związku z ocenami pracy

wydawanymi przez przełożonych. Problem ten przeanalizowali dokładnie Viswesvaran i in. (2002) oraz Fecteau i Craig (2001). Sprawdzając współczynniki korelacji między wszystkimi wymienionymi miarami po uwzględnieniu ich niskiej rzetelności oraz wykorzystując konfirmacyjną analizę czynnikową, doszli do wniosku, że związki między ocenami pracy wydawanymi przez różne osoby są jednak na tyle silne, aby uznać je za miarę tego samego konstruktów. Istnieją też sposoby zwiększania zgodności ocen efektywności wydawanych przez samych zainteresowanych i ich przełożonych, np. wykorzystywanie przy samoocenach jasnych standardów dla wydawanych sądów lub przekonanie pracowników oceniających własną pracę, że ich przełożeni dysponują obiektywnymi informacjami o poziomie wykonywanej pracy (zob. Aamodt, 2016). Trzeba jednak wskazać istotną zaletę samoocen efektywności i ocen współpracowników. Na jakość informacji pozyskanych za pomocą subiektywnych wskaźników wpływa możliwość osoby wydającej ocenę do obserwacji ocenianego procesu pracy. Przełożeni nie mają możliwości do tak częstej i dokładnej obserwacji pracy danej osoby, jak jej współpracownicy. Co więcej, nikt nie ma tak dobrej wiedzy o wykonanej pracy, wszystkich podjętych działaniach i ich rezultatach, a także nakładzie i wysiłku związanym z wykonaniem tej pracy i trudnościami występującymi podczas niej, jak właśnie sam zainteresowany pracownik (Conway i Huffcutt, 1997; Demerouti i in., 2014; Harris i Schaubroeck, 1988; Lance i in., 1992; Viswesvaran i Ones, 2000). Być może właśnie dlatego samooceny efektywności w porównaniu z ocenami przełożonych są w mniejszym stopniu dotknięte błędem halo (Thornton, 1980). Pomimo tego wielu autorów poddaje kryteria oparte na samoocenie szczególnie ostrej krytyce, często uznając je za wadliwe w takim stopniu, który nie pozwala na ich stosowanie w praktyce i badaniach (zob. Dunning i in., 2004). W rezultacie miary te są często wyłączone z badań i systematycznych przeglądów poświęconych efektywności zawodowej. obrońcy tych wskaźników zwracają jednak uwagę, że pomimo słabych związków z innymi miarami efektywności wyniki samoocen nie wykazują innego wzorca tych związków, co przemawia na ich korzyść (Campbell i Wiernik, 2015).

Poza ocenami wydawanymi przez innych, bądź samego pracownika, część badaczy uznaje za wskaźnik efektywności tzw. próbki pracy, czyli oceny efektywności dokonywane przez eksperta na podstawie obserwacji specjalnie zaprojektowanego testu lub symulacji polegających na realizacji zadania zawodowego przez pracownika (Cook, 2005). Uznanie próbek pracy za wskaźnik konkretnie efektywności zawodowej budzi jednak szereg wątpliwości.

Próbki pracy są z założenia sztuczną dla pracownika sytuacją i mogą stanowić mało reprezentatywny przykład całości wykonywanych przez niego obowiązków. Miary te mogą dostarczać informacji raczej o zdolności pracownika do wykonania pracy na pewnym poziomie niż o faktycznym poziomie badanego konstruktów (Campbell i Wiernik, 2015). Tym bardziej że pracownik poddawany tak bezpośrednio i wyodrębnionej z codziennej rutyny ocenie może mieć tendencję do pracy na poziomie, na którym regularnie nie wykonuje swoich obowiązków. Prawdopodobnie ważniejszym zarzutem jest fakt, że próbki pracy z założenia nie dostarczają informacji o całości badanego konstruktów. Mając na uwadze te ważne ograniczenia, wyłączono je z dalszej analizy.

3.2.2 Obiektywne wskaźniki efektywności

Drugą grupę wskaźników dostarczających informacji o poziomie efektywności konkretnego pracownika charakteryzuje bardziej obiektywna natura. Przyczyną ich uczciwości ma być brak obciążenia poglądami osoby wydającej ocenę pracy (Levy, 2017). Wskaźniki te dzieli się tradycyjnie na dwie podgrupy, zaproponowane początkowo przez Schmidta (1980, za: Viswesvaran, 2001), to jest bezpośrednie miary oraz dane personalne. Bezpośrednie miary, nazywane też często wynikami pracy, wyrażane są w liczbach i wymierzonych jednostkach, oddających ilość wyprodukowanych dóbr czy wykonanych działań (Koopmans i in., 2011). Przykładami takich miar dopasowanych do wybranych kontekstów zawodowych będą np. liczba napisanych linii kodu lub tekstu, liczba wyciętych drzew, liczba wprowadzonych do systemu faktur, czas produkcji pojedynczego przedmiotu, wolumen sprzedaży itp. Alternatywnie mogą one określać, jaki procent całkowitej produkcji organizacji (lub innych mierzalnych efektów) można przypisać konkretnemu pracownikowi (Kahya, 2009), bądź oddawać ocenę jakości pracy wybranej osoby – np. liczbę popełnionych błędów lub ilość materiałów straconych w trakcie produkcji (Viswesvaran, 2001).

Dane personalne nie przedstawiają natomiast samych informacji o ilości czy jakości wykonywanej pracy, ale bazują na nich i pozwalają o nich pośrednio wnioskować (Viswesvaran, 2001). Dane personalne są często przechowywane w organizacjach i przetwarzane, np. przez działy HR. Uznawanie tych miar za kryteria efektywności zawodowej opiera się na założeniu, że wyższy poziom efektywności pracownika lub pracowniczki owocuje lepszym przebiegiem kariery zawodowej tej osoby (Sonnetag i Frese, 2002). Konieczne jest doprecyzowanie, że takie wnioskowanie może być poprawne wyłącznie

na poziomie grupowym i może nie być prawdziwe w jednostkowych przypadkach. Przykładami wskaźników tego rodzaju są informacje o liczbie nagród, wyróżnień, podwyżek, awansów i promocji przyznanych danej osobie, długości zatrudnienia w danym miejscu, ale też liczbie absencji i spóźnień w określonym czasie, wypadków w miejscu pracy lub złożonych na pracownika skarg. Dane personalne są niestety często mylone albo mieszane z miarami opartymi na wynikach pracy, co może przyczyniać się do niepoehlebnej opinii obiektywnych wskaźników wśród części badaczy (zob. np. Spector, 2017, s. 84).

Można wskazać jeszcze trzeci rodzaj obiektywnych kryteriów efektywności, mianowicie wysokość wynagrodzenia. Ten rodzaj wskaźników wzbudza prawdopodobnie największe kontrowersje. Wartość takich wskaźników nie zawsze musi być wyrażana jako nominalna wysokość wynagrodzenia, czasem podejmowane są próby odniesienia czy normalizacji tej wartości, aby lepiej oddawała indywidualny poziom efektywności konkretnej osoby. Przykładem jest odnoszenie wysokości wynagrodzenia wybranego pracownika do przeciętnej wysokości wynagrodzenia osób o podobnym poziomie doświadczenia zawodowego i profilu demograficznym oraz zatrudnianych w organizacjach o podobnej wielkości. Wielu autorów krytykuje uznawanie wysokości wynagrodzenia za miarę efektywności, wskazując, że wartość ta jest często wspólna dla osób o różnym poziomie wyników pracy w danej organizacji oraz obciążona licznymi specyficznymi czynnikami zakłócającymi, związanymi z problemem nierówności płacowych. Jednak wyniki badań pokazują związek wynagrodzenia z uznanymi miarami efektywności (zob. Ferris i in., 2001; Grobelny, 2018). Trzeba również przypomnieć, że wynagrodzenie było wprost wymieniane jako kryterium efektywności w licznych modelach proponowanych np. przez Ponda, Thorndike'a czy nawet Campbella (Austin i Villanova, 1992), a wyrażanie efektywności na skali monetarnej w badaniach prowadzonych przez psychologów i psycholożki ma długą historię. Również sam Motowidło (2003, s. 39) wymienił wynagrodzenie jako jeden ze wskaźników informujących do pewnego stopnia o efektywności pracownika. Co najważniejsze, wynagrodzenie można uznać za kryterium efektywności zawodowej na gruncie teoretycznym, podobnie jak w przypadku innych obiektywnych wskaźników. Zastosowanie ma tu założenie mówiące o tym, że wyższy poziom efektywności będzie zasadniczo skutkował dla pracowników wyższym poziomem wynagrodzenia, zwłaszcza w organizacjach wdrażających metodykę zarządzania przez cele i podejście *pay for performance* (zob.

Durham i Bartol, 2015; Latham, 2015). Zasadność uznania wysokości wynagrodzenia jako wskaźnika efektywności zawodowej można obronić również na gruncie modelu przyciągania – selekcji – ścierania autorstwa Schneidera (1987). Można przypuszczać, że do organizacji płacących swoim pracownikom więcej będą zgłaszali się kandydaci i kandydatki o wyższym poziomie efektywności. Ponadto jednym z podstawowych celów wykorzystywania informacji pochodzących z systemów ocen pracowniczych jest ustalanie wysokości wynagrodzenia. Informacja o wynagrodzeniu zawiera więc w sobie dane pochodzące z wykonanej przez organizację oceny pracy. Jak zauważa Werner (1994), ponieważ systemy wynagrodzeń w organizacjach są szczególnie silnie związane z efektywnością zadaniową, omawiany wskaźnik powinien dostarczać użytecznych informacji zwłaszcza podczas oceny tego wymiaru.

Mimo wskazanych różnic w charakterystyce wszystkie typy obiektywnych wskaźników efektywności zawodowej łączy niestety jedna cecha. Jest nią niechęć badaczy do wykorzystywania tych miar w swoich pracach. Jak zwracają uwagę Rojon i in. (2015), jedynie w jednej trzeciej badań uwzględnionych w systematycznym przeglądzie efektywności autorzy wykorzystywali jej obiektywne wskaźniki. Wniosek o niedoborze badań wykorzystujących obiektywne miary powtórzył również Cook (2005) w swoim podręczniku dotyczącym selekcji personelu. Wśród rekomendacji do dalszych badań wielokrotnie wskazywał konieczność częstszego niż dotychczas wykorzystywania tego typu kryteriów. Tak rzadkie stosowanie obiektywnych wskaźników efektywności w badaniach jest niepokojące z uwagi na ich liczne zalety, takie jak łatwość interpretacji, możliwość bezpośredniego powiązania z celami organizacji, wysoka dostępność (tzn. obecność w rejestrach organizacyjnych) oraz znaczna porównywalność (w kontekście międzyosobowym i firmowym; Spector, 2017). Dla rzetelności wyводу należy oczywiście wskazać ograniczenia tych wskaźników, w tym znaczną specyficzność i skupienie na pojedynczych, wąskich aspektach pracy oraz możliwą niechęć organizacji do przekazywania informacji na ich temat. Wydaje się jednak, że wady te nie usprawiedliwiają tak rzadkiego stosowania miar wykonania pracy w badaniach.

3.3 PORÓWNANIE WSKAŹNIKÓW EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

Opis obu głównych grup wskaźników efektywności podkreśla istotne różnice między tymi miarami. Jednak aby móc zidentyfikować ich zalety i ograniczenia oraz rekomendacje miar pozwalających badać efektywność rzetelnie

i trafnie, konieczne jest ich systematyczne porównanie. W tym celu obie grupy zostaną zestawione w oparciu o kryteria Bluma i Naylora.

3.3.1 Różnicowanie jednostek

Pierwszym z kryteriów jest zdolność wybranego wskaźnika do różnicowania pracowników ze względu na ich faktyczną efektywność zawodową. Stopień, do którego wskaźniki subiektywne pozwalają na różnicowanie natężenia konstruktów, zależy w dużej mierze od skali, za pomocą której wydawane są oceniające sądy, a dokładniej rzecz biorąc, od rozpiętości tej skali. Im więcej pozycji będzie miała skala, tym wyższy będzie stopień różnicowania jednostek. Niestety, nawet doświadczonym ekspertom i sędziom kompetentnym może przychodzić z trudnością posługiwanie się skalami szacunkowymi o rozpiętości przekraczającej zaledwie siedem stopni (Brzezińska i Brzeziński, 2011). Różnicowanie pracowników dużej organizacji, np. zatrudniającej ok. kilkuset osób, z wykorzystaniem siedmiopunktowej skali, może przynieść dość rozczarowujące rezultaty. Rozwiązaniem tego problemu mogłoby być wykorzystywanie serii szczegółowych ocen wydawanych na skalach o mniejszej rozpiętości i integrowanie tych wyników, w celu uzyskania podsumowujących ocen pracy różnych osób na „dłuższej” skali. Niestety, jest to bardzo niepopularna praktyka. Po podsumowaniu ponad 80 lat badań nad efektywnością Austin i Villanova (1992) stwierdzili, że aż 85% z tych badań wykorzystywało jedynie pojedynczą ocenę jako operacjonalizację natężenia efektywności zawodowej pracownika. Możliwość faktycznego różnicowania natężenia efektywności pracowników i pracowniczek nie jest więc mocną stroną subiektywnych wskaźników, jeżeli są stosowane jako pojedyncza, zgeneralizowana ocena. A w znacznej większości tak właśnie są stosowane.

Ważnym aspektem zdolności wskaźników do różnicowania jednostek jest również porównywalność uzyskiwanych wyników. Nie można dokonać rzetelnego zróżnicowania pracowników pod względem poziomu ich efektywności, jeżeli informacje uzyskiwane z wykorzystaniem konkretnego wskaźnika nie będą porównywalne. Niestety, porównywalność ocen nie może być uznana za atut subiektywnych wskaźników. Na przykład, różni przełożeni, nawet oceniając pracę dokładnie tej samej pracowniczki, mogą wydawać inne oceny. Różnice te będą wynikały nie tylko z różnego wpływu błędów na te same oceny czy różnej perspektywy obserwacyjnej (zob. Austin i Villanova, 1992; Demerouti i in., 2014), ale przede wszystkim z faktu posługiwania się przez obserwatorów odmiennymi utajonymi (*implicit*) i osobistymi teoriami

opisującymi samą efektywność zawodową (zob. Campbell i Wiernik, 2015). Za przyczynę tego zjawiska należy uznać różną wagę, jaką przełożeni przywiązują do każdego z wymiarów efektywności ocenianej osoby, kiedy wydają jedną zgeneralizowaną ocenę jej wyników. Podsumowując, subiektywne kryteria nie spełniają w zadowalający sposób kryterium różnicowania jednostek, przynajmniej w formie, w której są stosowane (Johnson, 2001; Orr i in., 1989; Rotundo i Sackett, 2002).

Kryteriów obiektywnych nie można traktować całościowo, jeżeli chodzi o kwestię różnicowania poziomu efektywności pracowników. O ile bowiem miary produktywności oraz wysokość wynagrodzenia mogą spełniać to zadanie bardzo dobrze, o tyle dane personalne nie pozwalają na wystarczające różnicowanie natężenia efektywności wśród różnych osób. Powodem jest rozkład wyników zbieranych poprzez ten rodzaj wskaźników. Zazwyczaj jest on silnie lewoskośny, to znaczy niewiele osób uzyskuje wyniki wysokie, a większość analizowanej grupy osób – niskie lub wręcz żadne (Cook, 2005). Dodatkowym utrudnieniem jest kwestia perspektywy czasowej. Premie, nagrody i inne są przyznawane raczej w dłuższych, np. rocznych odstępach, co uniemożliwia zróżnicowanie na ich podstawie poziomu efektywności pracowników w przypadku analizy krótszego okresu.

Zdolność do różnicowania natężenia efektywności pracowników należy jednak uznać za mocną stronę informacji pozyskiwanych poprzez miary oparte na wynikach i wynagrodzeniu. Oba typy wskaźników są wyrażane na ilościowych i iloczynowych skalach. Można więc nie tylko porównywać je poprzez stopniowalność, lecz także wskazywać bezpośrednio rząd wielkości różnicy między wynikami dwóch różnych osób. Istotne jest również to, że poprzez odniesienie bezpośrednich miar wyników pracy do zewnętrznych norm można doprowadzić do sytuacji, w której wyniki zbierane w różnych kontekstach (np. w różnych organizacjach) będzie można ze sobą porównać. Na przykład, wysokość prowizji dwóch konsultantek sprzedaży z różnych firm można odnieść do średniej wartości tej prowizji w regionie lub branży. I wreszcie, jeżeli zdarzyłoby się tak, że rozkład wyników uzyskanych w ramach zbierania informacji o bezpośrednich miarach efektywności byłby niewystarczający do dokonania porównań, możliwe jest zwiększenie perspektywy czasowej prowadzonej analizy. Pozwoli to uzyskać bardziej zróżnicowane dane. Nie jest to możliwe w przypadku wskaźników subiektywnych. Wydanie przez przełożonych ocen na pojedynczej skali, dotyczących trzech miesięcy lub trzech lat, będzie dostarczało danych o tej samej rozpiętości. Z kolei próba

zbierania częstszych ocen będzie prowadziła do zwiększenia zróżnicowania, ale nie wyników międzyosobowych, a wewnątrzosobowych, i tym samym zmniejszy się rzetelność dokonywanego pomiaru. Podsumowując, wybrane miary obiektywne zapewniają zarówno wystarczającą rozpiętość skali zbieranych danych, jak i ich wysoką porównywalność.

3.3.2 Praktyczność

Sama praktyczność wskaźnika nie powinna decydować o uznaniu go za dobrą miarę pewnego konstruktów na potrzeby badań naukowych. Jednak badania nad efektywnością zawodową mają bardzo silny wymiar praktyczny i ze swojej natury wymagają zaangażowania faktycznych organizacji biznesowych. Zatem, stosowanie wskaźników uznawanych przez praktyków biznesu oraz samych zainteresowanych pracowników za całkowicie niepraktyczne mogłoby mieć niekorzystny wpływ na prowadzone projekty badawcze.

Wskaźniki subiektywne uchodzą w opinii wielu autorów za bardzo praktyczne. To właśnie łatwość i szybkość zbierania informacji za ich pomocą oraz idące za tym niskie koszty takiego procesu są wymieniane jako główne przyczyny ich popularności (Aguinis i in., 2001; Sonnentag i Frese, 2002). Jednakże stosowanie innych miar opartych na sądach niż samoocena jest związane z pewnymi utrudnieniami. Konieczne jest takie zaprojektowanie procesu badawczego, które pozwoli w anonimowy sposób zebrać informacje od dwóch grup uczestników – pracowników oraz ich przełożonych, a następnie powiązać te dane ze sobą. Można to oczywiście wykonać, nadając obu grupom osób zanonimizowane kody (których powiązanie z danymi osobowymi pozostanie znane tylko w organizacji biorącej udział w badaniu), ale taka procedura zawsze stanowi pewne wyzwanie. Niezaprzeczalną zaletą subiektywnych wskaźników jest ich oparcie na wiedzy eksperckiej, bardzo często niedostępnej samym badaczom. Przełożeni proszeni o wydanie ocen pracy swoich pracowników zwykle znają bardzo dobrze ogólną specyfikę branży, przeciętny poziom efektywności pracowników w całej organizacji oraz informacje o celach i stopniu ich realizacji przez konkretne osoby. Warunkiem przekazania tych danych jest jednak wysoka motywacja osób oceniających oraz ich zaangażowanie w proces pomiaru, co może stanowić pewne wyzwanie dla badaczy i badaczek (Viswesvaran i in., 1996).

Stosowanie przez badaczy i badaczki obiektywnych wskaźników powinno być jeszcze łatwiejsze i praktyczniejsze. Oczywiście, wymaga to spełnienia pewnych warunków wejściowych. Najpoważniejszym wydaje się gotowość

organizacji do udostępnienia osobom trzecim danych, które bardzo często uchodzą za wyjątkowo wrażliwe. Dodatkowo, często konieczne będzie spełnienie formalnych wymogów dotyczących przetwarzania danych przez osoby spoza organizacji, regulowanych np. przez RODO. Warto zwrócić uwagę, że firma nie musi przekazywać osobom prowadzącym badania naukowe wrażliwych informacji o efektywności pracowników w pełnej formie. Na potrzeby większości badań poświęconych wynikom i zachowaniom pracowników wystarczające będzie pozyskanie danych, których rozkład oraz ranking jest zgodny z wynikami pomiaru efektywności. Można zatem zasugerować firmie udostępniającej dane zakodowanie ich np. poprzez zamianę wartości absolutnych (np. wartości lub wolumenu sprzedaży) na wartości znormalizowane (tzn. przedstawione w jednostkach odchylenia standardowego na skali z) lub procentowe (np. procent realizacji wyznaczonego pracownikowi KPI). W ten sposób badacze będą mogli wykorzystać dane do tworzenia modeli i prowadzenia analiz statystycznych, bez pozyskiwania informacji stanowiących o przewadze konkurencyjnej firmy (np. wartości konkretnych wyznaczanych celów w wybranym regionie). Jeżeli badacze uzyskają zgodę na udostępnienie danych dotyczących obiektywnych wskaźników, ich wykorzystanie będzie już sprawą wyjątkowo prostą. Jedną z cech definicyjnych miar obiektywnych jest bowiem ich dostępność w organizacji. Są one zazwyczaj zbierane i przechowywane przez kierownictwo, działy personalne lub finansowe. Podsumowując, poza niewielkimi obostrzeniami oba rodzaje wskaźników można uznać za praktyczne w stosowaniu na potrzeby badań naukowych.

3.3.3 Akceptowalność

Akceptowalność miary jako operacjonalizacji pewnego konstruktów również nie jest najważniejszym wymogiem spośród wymienionych, jednak nie można go pominąć. Zastosowanie w badaniu wskaźników, które spełniałyby wszelkie wymogi formalne, jednak byłyby odrzucane przez społeczność akademicką (z różnych względów, np. etycznych czy historycznych), skazywałoby takie badanie na wyłączenie z obiegu informacji naukowej. Z pewnością natomiast badacze i badaczki są zainteresowani przeciwnym efektem. Nie można więc zignorować tego, czy obierany w badaniu wskaźnik został lub może zostać zaakceptowany przez innych badaczy.

Ze względu na powszechne stosowanie miary subiektywne z pewnością nie są zagrożone brakiem akceptacji. Pewne obawy wzbudza stosowanie samooceny, z uwagi na bardzo silną krytykę dotyczącą zdolności samego

pracownika do oceny własnych biegłości czy osiągnięć (DeNisi i Shaw, 1977; Levine i in., 1977; Mabe i West, 1982). Często przyczyny takiego stanu rzeczy są związane z takimi czynnikami jak wysoka potrzeba osiągnięć czy potrzeba poprawy przekonań o samym sobie (zob. Demerouti i in., 2014; Griffin i in., 2007). Ich wpływ na informacje pozostawiane przez pracowników i pracowniczki na temat własnej efektywności będzie silniejszy w rzeczywistym, codziennym kontekście pracy, np. w sytuacji zbierania danych na potrzeby faktycznych procesów ocen okresowych lub rekrutacji. Sytuacja badań naukowych, ze względu na częstą anonimowość oraz brak dostępu przełożonych do danych pozostawianych przez osoby badane, może ograniczać działanie tych czynników. Niemniej jednak istnieją uzasadnione obawy co do stosowania tego typu subiektywnych wskaźników.

W przypadku wskaźników obiektywnych nie można mówić o konsensusie badaczy. Jedni z najważniejszych autorów w całej dziedzinie badań nad efektywnością, Motowidlo i Campbell, wielokrotnie w swoich pracach przekonywali, że miary związane z rezultatami pracy nie mogą stanowić podstawy do wnioskowania o poziomie efektywności pracownika lub pracowniczki. Koronnym argumentem tych autorów było twierdzenie, że wyniki pracy nie są w pełni kontrolowane przez samych pracowników. Zasadność tego założenia została już skrytykowana podczas prezentacji problemów definicyjnych dotyczących efektywności. Wątki dotyczące akceptowalności (a wręcz potrzeby) stosowania obiektywnych miar można jednak znaleźć w nowszych opracowaniach. Liczni badacze i badaczki podkreślają wręcz konieczność wykorzystywania współcześnie obiektywnych, ilościowych miar w prowadzonych badaniach (Cook, 2005; Grobelny, 2017; Nathan i Alexander, 1988; Richardson i Norgate, 2015; Rojon i in., 2015; Stanhope i Surface, 2014). Przykładowo, Muchinsky (2019) w swojej liście dziewięciu głównych kryteriów efektywności zawodowej zawarł aż sześć miar obiektywnych (produkcja, sprzedaż, staż, absencje, liczba wypadków i kradzieży). Można więc zaryzykować stwierdzenie, że współcześnie obiektywne wskaźniki nie są tylko akceptowane jako narzędzie w pracach badawczych, ale są w opinii wielu autorów wręcz wymagane. Dodatkowo wykorzystanie i interpretowanie informacji pochodzących z obiektywnych wskaźników jest też łatwiejsze do zaakceptowania oraz preferowane przez praktyków zajmujących się zarządzaniem efektywnością. Twierdzenie to potwierdzają wyniki współpracy badaczy i badaczek z biznesem. Na przykład Wallace i in. (2009), rozwijając narzędzia do pomiaru efektywności na potrzeby własnego badania, korzystali z pomocy

praktyków i praktyczek związanych z zarządzaniem efektywnością. W rezultacie treści tych narzędzi odnosiły się w dużym stopniu do obiektywnych wyników pracy, w tym ich aspektu ilościowego i jakościowego.

3.3.4 Rzetelność

Kolejny podrozdział dotyczy jednego z dwóch najważniejszych kryteriów wobec każdego wskaźnika, to jest rzetelności wyniku pomiaru. Rzetelność to inaczej dokładność pomiaru i stopień, w jakim wynik uzyskany za pomocą jakiegoś wskaźnika jest zgodny z prawdziwym wynikiem przynależnym badanej osobie (Hornowska, 2001). Rzetelność informuje nas, w jakiej części wariancję wyniku otrzymanego za pomocą analizowanego wskaźnika można przypisać faktycznej wariancji mierzonej cechy, a w jakiej należy ją przypisać wpływowi czynników losowych (Brzeziński, 2011). Analizując rzetelność subiektywnych i obiektywnych wskaźników efektywności, trzeba skupić się na problemie powtarzalności ocen zebranych za pomocą obu tych narzędzi oraz wpływu czynników losowych na ich wyniki.

Powtarzalność ocen wydawanych przez przełożonych (lub innych form subiektywnych wskaźników) pozostawia, delikatnie rzecz ujmując, wiele do życzenia. Po pierwsze, znany jest szereg czynników związanych z osobą wydającą ocenę, obniżających tę powtarzalność. Na przykład poziom zdolności poznawczych, umiejętność posługiwania się skalami czy wreszcie cechy osobowości oceniającego (Kahya, 2009; Podsakoff i in., 1997). Po drugie, dysponujemy konkretnymi informacjami pochodzącymi z metaanaliz, pokazującymi skalę problemu. W dziedzinie badań nad efektywnością za złoty standard przyjmuje się uznawanie wartości wskaźnika zgodności przełożonych wydających ocenę jako 0,52 (to znaczy, że związek ocen dwóch przełożonych oceniających efektywność jednej, tej samej osoby charakteryzuje korelacja o wartości jedynie 0,51). Dane te pochodzą z metaanalizy Viswesvarana i in. (1996) i, poza opiniami pojedynczych badaczy (Murphy, 2008; Murphy i Deshon, 2000), są powszechnie akceptowane jako odzwierciedlenie rzetelności subiektywnych miar efektywności oraz stosowane jako wartość przyjmowana podczas korygowania wyników metaanaliz poświęconych trafności predyktorów (np. Schmidt i in., 2016). Jednakże znaczna grupa badaczy nie może zaakceptować przytoczonych wyników jako zadowalających. LeBreton i in. (2014), autorzy specjalizujący się w metodologii badań organizacyjnych, w swoim artykule stanowiącym wstęp do dyskusji nad wspomnianą wartością przeprowadzili jej druzgoczącą krytykę. Po wymienieniu licznych

negatywnych konsekwencji opierania prac badawczych na mierze o tak niskiej rzetelności wnioskowali, że poprawa jakości badań poświęconych determinowaniu i przewidywaniu efektywności zawodowej wymaga porzucenia tego nierzetelnego kryterium. Ich artykuł, będący pracą przewodnią tematycznego numeru *Industrial and Organizational Psychology*, dotyczył głównie konsekwencji stosowania tej miary w procesie korygowania wyników metaanaliz i być może dlatego wielu autorów biorących udział w dyskusji skupiło się na omawianiu słuszności tych założeń oraz możliwości poprawy jakości metaanaliz. Tylko Wilmot i in. (2014) próbowali podjąć dyskusję na temat tego, czy na takim nierzetelnym wskaźniku można w ogóle opierać swoje wnioski i czy można w jakiś sposób zwiększyć jego rzetelność. Podsumowując, tak znaczne rozpowszechnienie i ogólna akceptacja stosowania miary o tak niskiej rzetelności są co najmniej zaskakujące.

Jeżeli chodzi natomiast o wpływ czynników losowych na oceny przełożonych (lub innych osób oceniających), to najpoważniejszym czynnikiem obniżającym rzetelność pomiaru jest prawdopodobnie okazja do obserwacji czyjejś pracy. Zjawisko to zostało uwzględnione już w analizie błędów ocen dokonanej przez Brogdena i Taylora (1950, za: Austin i Villanova, 1992). Wielu autorów podkreślało wprost, że ocena przełożonego zależy od okazji do obserwacji pracy ocenianej osoby. Okazje te mogą mieć charakter przypadkowy, to znaczy nie każda osoba będzie miała równą szansę zostać zaobserwowaną przez przełożonego lub przełożoną (Campbell i Wiernik, 2015; Rothstein, 1990). Przełożeni mogą obserwować niektóre osoby częściej lub rzadziej albo dokonywać obserwacji w czasie przejawiania niereprezentatywnie wysokiej bądź niskiej efektywności przez pracowników. W efekcie subiektywne sądy wydawane na temat efektywności nie będą wynikiem systematycznej oceny reprezentatywnej próbki przejawów tego konstruktów. Wyniki subiektywnych miar efektywności będą więc obciążone znacznym błędem losowym.

W przypadku miar obiektywnych nie dysponujemy niestety wynikami opracowanymi przy pomocy systematycznego przeglądu. Różni badacze na przestrzeni lat podejmowali się sprawdzenia rzetelności obiektywnych miar. Rothe (1978) oszacował stałość w czasie wyników ilościowych miar realizacji pracy na poziomie 0,67–0,82. Według Otisa (za: Austin i Villanova, 1992) wartość tych współczynników to 0,84. Hackett i Guion (1985) określili rzetelność danych personalnych na poziomie 0,66. Grobelny i in. (2021), dokonując przeglądu na potrzeby metaanalizy, oszacowali współczynnik rzetelności tych miar na poziomie 0,71. Van Iddekinge (2019; 2011) określił te współczynniki

na poziomie 0,77 lub 0,72 na potrzeby własnych metaanaliz. Zestawienie przedstawionych wyników prowadziłyby do wniosku, że rzetelność wskaźników obiektywnych należy uznać za wyższą od tych szacowanych dla miar opartych na subiektywnych sądach. Porównanie to nie jest jednak proste. Rzetelność metod subiektywnych jest zwykle określana poprzez porównywanie zgodności ocen wielu osób oceniających jednego pracownika lub szacowanie wewnętrznej spójności kilku pytań dotyczących efektywności. W przypadku wskaźników obiektywnych częściej wykorzystywaną techniką jest badanie stabilności w czasie. Wyniki uzyskiwane przy użyciu tych technik szacowania rzetelności mogą różnić się ze względu na swoją specyfikę. Dodatkowo zmienność wyników zbieranych za pomocą obiektywnych wskaźników jest trudna w interpretacji. Zmiana wartości może informować o skali nierzetelności wskaźnika lub o faktycznej zmianie w poziomie mierzonego zjawiska (np. o faktycznym wzroście bądź zmniejszeniu sprzedaży zrealizowanej przez pracowniczkę działu sprzedaży). Zmienność tę można w większym stopniu przypisać faktycznej wariancji zjawiska niż w przypadku zmienności wyników zbieranych za pomocą miar subiektywnych. Wnioskowanie o nierzetelności wskaźników obiektywnych powinno więc być bardzo ostrożne. W przypadku wskaźników subiektywnych zmienność ocen (np. wydawanych przez tego samego przełożonego na temat tego samego pracownika) może być obciążona wpływem błędu, np. wynikającego z niekonsekwencji osoby oceniającej lub obserwacji pracy przez przełożonego w dwóch skrajnie różnych warunkach (np. optymalnych i nieoptymalnych dla pracownika).

Biorąc pod uwagę drugie z omawianych kryteriów rzetelności, czyli wpływ czynników losowych, trzeba przyznać, że może ono stanowić zagrożenie dla dokładności pomiaru w przypadku wskaźników obiektywnych. Campbell i Motowidlo dowodzili, że zmienność wyników obiektywnych miar pracy zależy od czynników niezależnych od pracownika. Może się bowiem zdarzyć tak, że pracownik działu sprzedaży nie zrealizuje celu sprzedażowego w związku z pechowym przydziałem regionu sprzedaży, a pracownica serwisu technicznego nie wykona oczekiwanej tygodniowo liczby napraw ze względu na przydzielenie jej usterek o znacznym stopniu skomplikowania akurat w danym tygodniu. Czynniki losowe, takie jak np. problemy z surowcami bądź narzędziami pracy lub wpływ osób trzecich (np. zły nastrój klienta w dniu nawiązania kontaktu sprzedażowego), będą rzeczywiście oddziaływały na wyniki obiektywnych miar efektywności. Jednak, ze względu na swój losowy charakter, w pewnej jednostce czasu powinny one w takim samym stopniu wpływać

na pracę różnych (losowych) osób. Im dłuższa będzie rozpatrywana perspektywa analizowanej efektywności, tym bardziej równomierny dla wszystkich osób będzie rozkład działania tych czynników. Warto podkreślić, że przytoczony tu kontrargument wobec stopnia nasilenia losowych błędów obciążających wyniki miar obiektywnych nie jest bynajmniej nowy. Już Henry Charles Link, uznawany za pierwszego psychologa pracującego na pełen etat w przemyśle, w 1918 r. prowadził w Winchesterze innowacyjny wówczas projekt pomiaru efektywności zawodowej (Koppes, 2014). Wykorzystując obiektywne kryterium wyników pracy inspektorów jakości (liczbę sprawdzonych łusek), zwracał uwagę, że pomiar w perspektywie dziennej może być nierzetelny, i stosował średnią z czterech tygodni. Zatem poprzez zwiększenie perspektywy czasowej wykorzystywania obiektywnych wskaźników możliwe jest minimalizowanie wpływu czynników losowych, a więc zwiększenie rzetelności dokonywanego pomiaru. Nie można tego samego powiedzieć o wskaźnikach subiektywnych. Ponieważ błędy w ocenach opartych na sądach mają swoje źródło w czynnikach „ludzkich”, takich jak np. zmęczenie, uprzedzenia, chwilowy nastrój lub motywacja osoby oceniającej (Tyszka, 2010), ich nasilenie będzie się z biegiem czasu kumulowało, a ich rozkład nie jest losowy. Zwiększenie perspektywy analizy efektywności konkretnego pracownika z wykorzystaniem wskaźników subiektywnych będzie więc obniżało rzetelność takiego pomiaru.

3.3.5 Kompletność i deficyt wskaźnika

Kolejne ważne kryterium porównania wskaźników efektywności stanowi ich kompletność lub przeciwnie, wielkość deficytu, z którym związany jest pomiar. Kompletność oznacza, czy informacje zbierane za pomocą wybranego wskaźnika uwzględniają cały obszar teoretyczny mierzonego konstruktów. Przykładowo, stopień kompletności określa, czy ocena pracy uwzględnia wszystkie istotne aspekty (np. wymiary) efektywności konkretnej osoby. Im więcej elementów będzie pominiętych w ocenie zbieranej przy pomocy wskaźnika, tym większy jego deficyt (Aguinis i in., 2001).

Kompletność i deficyt subiektywnych wskaźników będą zależały od dobrze sformułowania pytań zadawanych przełożonym w celu oceny efektywności ich pracowników. Jeżeli ocena pracy ma za założenia uwzględniać tylko wybrany aspekt, np. jakościowy, to automatycznie mniejsza będzie jej kompletność. Jednak przy założeniu poprawnego sformułowania pytań do przełożonych (np. poprzedzonego analizą pracy) kompletność i niewielki stopień

deficytu będą silnymi stronami subiektywnych wskaźników. Wielu autorów podkreśla, że zaletą sądów przełożonych (i innych osób oceniających) jest właśnie to, że pozwalają one uchwycić i przekazać informacje o aspektach zachowania pracownika, które nie mają swojego odzwierciedlenia w obiektywnych, ilościowych miarach. Subiektywne sądy są kompleksową miarą efektywności pracownika, ponieważ osoby oceniające pracę posiadają zwykle obszerną, całościową i ekspercką wiedzę o kryteriach sukcesu na danym stanowisku (Campbell i Wiernik, 2015; Viswesvaran i Ones, 2000). Warto dodać, że przełożeni i współpracownicy wydający oceny o czyjejs efektywności będą posiadali przede wszystkim specyficzną wiedzę, dotyczącą efektywności zawodowej w konkretnym kontekście, w którym prowadzona jest ocena. Wiedza ta jest często niedostępna dla badaczy niebędących ekspertami z danej dziedziny i nieznanymi konkretnej firmy. Zaletą subiektywnych wskaźników jest również możliwość weryfikacji ich kompletności i deficytu. Przykładowo, Pradhan i Jena (2017), opracowując autorski kwestionariusz do oceny efektywności, poprosili specjalistów HR o weryfikację treści twierdzeń ze wstępnej listy pod kątem tego, na ile kompleksowo pozwalają one na ocenę efektywności wybranej osoby. Pozwoliło to na opracowanie krótkiej listy itemów, która umożliwiła maksymalizację omawianego kryterium pomiaru. Podobne działania nie są możliwe w przypadku wskaźników obiektywnych, ponieważ nie można ich tak swobodnie dobierać. Wykorzystuje się te miary, które są zbierane i dostępne w organizacji. Istnieją jednak czynniki ograniczające kompleksowość subiektywnych wskaźników. Nathan i Alexander (1988) przekonywali, że różni przełożeni mogą deprecjonować poszczególne aspekty efektywności w ocenie konkretnej osoby. W związku z tym miary te mogą dostarczać wyników z pewnym stopniem deficytu, który w dodatku nie będzie systematyczny, to znaczy równy dla wszystkich badanych. Wątek ten podjął w późniejszych latach Sackett wraz ze współpracownikami (Orr i in., 1989; Rotundo i Sackett, 2002; Sackett, 2002). Wykazali oni, że przełożeni, dokonując swoich ocen, przywiązują różne wagi do poszczególnych wymiarów budujących efektywność zawodową. W efekcie wyniki pochodzące od przełożonych mogą być niekompletne i do pewnego stopnia nieporównywalne. Jednak zaprojektowanie narzędzia do badania efektywności w oparciu o właściwą definicję konstruktów może zapobiec temu ograniczeniu. Dodatkowo osoby oceniające efektywność pracowników i pracowniczek mogą realizować to zadanie w różny sposób, jeżeli przyświeca im podczas oceny inny cel lub inaczej rozumieją cel realizowanego procesu (Cleveland i Murphy,

1992; Murphy i in., 2004). Czynnikiem ograniczającym kompletność miar opartych na sądach jest też wspomniana już szansa do obserwacji (Rothstein, 1990). Jeżeli przełożeni będą obserwowali jedynie wycinek pracy pewnej osoby w sposób przypadkowy lub, co gorsza, tendencyjny (np. tylko pod koniec dnia, kiedy na pracę wpływa czynnik zmęczenia), ocena wyrażona subiektywną miarą będzie uwzględniała wyłącznie wycinek całości charakterystyki ocenianej osoby. Powstały w ten sposób deficyt oceny nie będzie równy dla wszystkich osób poddawanych ocenie, ponieważ tendencyjność szansy do obserwacji czyjejs pracy będzie różna dla poszczególnych osób. Możliwe jest podjęcie działań mających na celu zminimalizowanie wpływu tego czynnika, np. opracowanie kart oceny zobowiązujących przełożonych do częstego obserwowania pracowników lub zbierania od nich informacji zwrotnych. Trzeba jednak podkreślić, że najbardziej krytykowana z subiektywnych miar, to jest samoocena, będzie w najmniejszym stopniu dotknięta tym ograniczeniem. Sam pracownik będzie bowiem zawsze posiadał pełnię wiedzy o własnej pracy i podjętych działaniach, jak również o dodatkowych informacjach niedostępnych obserwatorom, np. o poniesionych kosztach i wysiłku włożonym w wykonanie ocenianej pracy (Conway i Huffcutt, 1997; Demerouti i in., 2014). Pomijając problem rzetelności i uczciwości samoocen, trzeba stwierdzić, że stopień kompletności tych miar będzie zawsze większy niż w przypadku ocen pracy wydawanych przez osoby trzecie.

Z kwestią szansy do obserwacji silnie związany jest kolejny problem subiektywnych miar efektywności, to znaczy błąd wynikający ze źródła ocen. Oceny efektywności tej samej osoby wydawane przez różnych oceniających (np. pełniących różne role w tej samej organizacji) różnią się od siebie i różnice te wydają się mieć charakter systematyczny (Conway i Huffcutt, 1997; Klimoski i London, 1974). Badania z wykorzystaniem analizy czynnikowej oraz macierzy wielu metod – wielu cech wykazały, że oceny różnych osób wydających sądy wykazują systematyczne różnice, stale określane przez rolę zajmowaną przez oceniającego (Harris i Schaubroeck, 1988; Hoffman i in., 2010; Hoffman i Woehr, 2009; Lance i in., 2008). Jeżeli oceny wydawane przez przełożonych zawierają zawsze inny czynnik (oprócz części wspólnej) niż oceny dokonywane przez współpracowników ocenianej osoby, to oznacza to, że te dwie informacje są wobec siebie komplementarne, jednak żadna z nich nie może być uznana za kompletną. Problem zależności subiektywnej oceny efektywności od perspektywy osoby oceniającej jest więc istotnym czynnikiem wpływającym na deficyt subiektywnych wskaźników. W odróżnieniu

od problemu związanego z niewyrażonymi, osobistymi modelami efektywności używanymi przez przełożonych podczas oceny pracy, tego drugiego ograniczenia nie można rozwiązać odpowiednim sformułowaniem narzędzia badawczego. Zgodnie z naszą obecną wiedzą ocena efektywności wydana wyłącznie przez przełożonego zawsze będzie pomijała pewien aspekt oceny, który zawiera ocena współpracownika, i *vice versa*. Miary te będą zatem zawsze obciążone pewnym deficytem. Jednak, ponieważ są one wobec siebie komplementarne, ich wspólne wykorzystanie powinno zmniejszać ten deficyt.

Ograniczona kompletność i stopień niedoboru są wymieniane jako jedne z największych ograniczeń obiektywnych wskaźników. Ilościowe miary wyników pracy z samej swojej natury przekazują wąską i specyficzną informację, zawsze będą więc mniej kompleksowe niż sądy przełożonych lub innych osób. Uwzględnienie w obiektywnych wskaźnikach kompleksowych informacji o wykonanej pracy może być prawie niemożliwe. Na przykład, analiza jednego wyniku, takiego jak wolumen sprzedaży osiągnięty przez pracowniczkę zespołu sprzedażowego, nie pozwalałaby wnioskować o szeregu związanych z efektywnością zjawisk, jak np. potencjał sprzedażowy klientów lub koszty ich pozyskania i obsługi. Pomiar można by wzbogacić o kolejne wskaźniki, np. liczbę pozyskanych umów, procent zrealizowanych umów, średnią wartość umowy, liczbę pozyskanych *leadów* sprzedażowych, liczbę wykonanych połączeń itd. Jednak dodanie każdego z tych wskaźników do procedury badania wiązałoby się z nowymi kosztami wynikającymi z konieczności pozyskiwania, przechowywania i przetwarzania tych informacji oraz komplikowałoby proces oceny. Dodatkowo większość miar obiektywnych dotyczy aspektu ilościowego, pomijając często aspekt jakościowy wykonanej pracy (Koopmans i in., 2011). Wskaźniki obiektywne mogą więc w teorii zapewnić zadowalającą kompleksowość pomiaru i niski stopień deficytu, jeżeli w badaniu wykorzystana się ich większą liczbę. Jednak konsekwencją takiego działania jest znaczne zmniejszenie praktyczności pomiaru oraz kosztów procesu badawczego. Mimo tego deficyt pomiaru będzie prawdopodobnie w tym przypadku wciąż większy niż przy zastosowaniu miar opartych na sądach.

3.3.6 Trafność teoretyczna

Trafność teoretyczna to, obok rzetelności, najważniejsze kryterium świadczące o jakości wskaźnika. Trafność miary informuje o tym, w jakim stopniu jej wynik odzwierciedla poziom konstrukt, który ma być mierzony w intencji badacza lub badaczki (Hornowska, 2001). Innymi słowy, trafność określa,

na ile wynik uzyskany za pomocą wskaźnika informuje nas faktycznie o poziomie efektywności pracownika, a nie o innych zjawiskach bądź czynnikach zakłócających. Analizując i porównując trafność wskaźników trzeba mieć na uwadze stopień ich skażenia (*criteria contamination*), to jest ocenę tego, jaka część faktycznego wyniku pracownika ocenia co innego niż samą efektywność tej osoby. Viswesvaran i Ones (2000) podają, że za kontaminację kryterium należy uznać każdy czynnik wpływający na to, że wariancja tej oceny jest zależna od czynników innych niż mierzona cecha. Stopień kontaminacji kryterium należy odróżnić od problemu niezetelności tej miary. Za poziom skażenia odpowiadają czynniki, które wyłącznie oddziałują w sposób systematyczny, a nie losowy.

Jeżeli chodzi o stopień kontaminacji wskaźników subiektywnych, to będzie on determinowany przez ogólne i specyficzne błędy poznawcze popełniane przez osoby oceniające, tradycyjnie znane psychologii błędy oceny, oraz przez wpływ charakterystyk osoby oceniającej. W subiektywnych sądach dotyczących pracy można zidentyfikować występowanie znacznej części omawianych w podręcznikach psychologii błędów oceniania (Tyszka, 2010). Subiektywne wskaźniki efektywności są podatne na efekt aureoli (efekt halo), który będzie prowadził do oddziaływania innych charakterystyk pracowników niż ich poziom efektywności na oceny dotyczące wykonanej pracy (Lance i in., 1994). Przykładami takich zaburzających charakterystyk będzie np. poziom motywacji czy też ogólny poziom inteligencji lub atrakcyjności fizycznej ocenianego pracownika (Dean, 2014; Holzbach, 1978; Jackson i Furnham, 2001; Motowidlo i in., 1997; Wexley i Youtz, 1985). Efekt halo można jednak kontrolować i minimalizować poprzez zastosowanie odpowiednich statystycznych procedur (Landy i in., 1980). Jednak sądy na temat efektywności pracownika są podatne na szereg dalszych błędów. Wśród nich można wymienić np. efekt lubienia lub pozytywny wpływ charakterystyk interpersonalnych (Borman i in., 1995; Lefkowitz, 2000; Sutton i in., 2013), wpływ relacji społecznych między oceniającym i ocenianym (Breuer i in., 2013) czy efekt autoprezentacji (Commisso i Finkelstein, 2012; Vilela i in., 2007). Badacze podejmowali również często tematykę występowania efektu podobieństwa (Bates, 2002; Franke i in., 2006; Strauss i in., 2001), zwłaszcza dotyczącego zgodności lub niezgodności płci czy rasy osoby poddawanej ocenie i tej wydającej ocenę (Furnham i Stringfield, 2001; Landau, 1995; Pulakos i in., 1996; Shore i Thornton, 1986). Trafność subiektywnych wskaźników efektywności będzie również obniżana wskutek występowania błędów specyficznych dla

kontekstu pracy zawodowej. Przykładowo, Yam i in. (2014) wykazali, że oceny efektywności wydawane przez przełożonych były w pewnym stopniu zależne od samej tylko godziny rozpoczynania pracy przez ocenianego pracownika. Konkretnie, osoby przychodzące wcześniej rano były oceniane jako te o lepszych wynikach. Efekt ten był do pewnego stopnia niezależny od faktycznej efektywności. Informacje zawarte w sędach na temat efektywności pracowników są również podatne na wpływ charakterystyk samych osób oceniających. Wśród tych należy wymienić np. poziom inteligencji, ale też chwilowy nastrój czy biegłość w dokonywaniu ocen i przebyte treningi z tego zakresu (Antonioni i Park, 2001; Demerouti i in., 2014; Smith, 1986; Taggar i Brown, 2006; Varma i in., 2005; Vilela i in., 2007; Woehr i Huffcutt, 1994). Na podstawie dokonanego przeglądu można wnioskować, że trafność wskaźników opartych na sędach innych osób jest zagrożona przez długą listę czynników. Powinno to skłaniać do poważnych obaw dotyczących ich stosowania. Ale warto też zaznaczyć jeden argument na rzecz trafności subiektywnych ocen. Campbell i Wiernik (2015) podkreślają, że gdyby subiektywne wskaźniki nie były w ogóle trafną reprezentacją poziomu efektywności zawodowej, to poziom ich trafności nie można by zwiększyć poprzez odpowiedni trening. A efekt ten został w istocie potwierdzony.

Analiza trafności teoretycznej wskaźników obiektywnych jest złożonym zagadnieniem. Nie można niestety rozpatrywać wszystkich przytoczonych typów tych wskaźników łącznie. Największe zastrzeżenia wzbudzają dane personalne. Informacje przekazywane przez te miary są zależne od szeregu systematycznie działających czynników, innych niż efektywność samego pracownika lub pracowniczkę. Wśród nich należy wymienić np. politykę organizacji, w której badana jest efektywność (np. posiadanie ustrukturyzowanych ścieżek kariery), możliwości ekonomiczne i finansowe organizacji (np. posiadanie środków na przyznawanie nagród), jak i cechy samego pracownika, którego efektywność jest przedmiotem dyskusji (np. dążenie tej osoby do uzyskania awansu). Z teoretycznego punktu widzenia wynik zawarty we wskaźnikach tego typu jest jedynie następstwem efektywności pracownika, w dodatku uwzględniającym z konieczności długą perspektywę czasową (Cook, 2005). Uzasadnienie trafności danych personalnych jako wskaźników efektywności nie jest zatem wystarczające. Inaczej rzecz ma się w przypadku informacji o poziomie wynagrodzenia. Dane o efektywności są przede wszystkim wykorzystywane do celów administrowania wynagrodzeniami (Motowidło, 2003). Informacje przekazywane przez wysokość wynagrodzeń

zawierają więc już istotną część dokonanej wcześniej oceny pracy. Dodatkowo wynagrodzenie jest współcześnie często uzależniane od realizacji konkretnych celów zawodowych i osiągnięcia pewnego poziomu efektywności w ramach planów płacy za wyniki (*pay for performance*; Durham i Bartol, 2015). Można zatem znaleźć teoretyczne uzasadnienie wykorzystywania danych o wynagrodzeniu (zwłaszcza znormalizowanych i odniesionych do norm grupowych) w charakterze trafnych wskaźników efektywności. Wreszcie, bezpośrednie miary wyników pracy (np. liczba wyprodukowanych dóbr czy sprzedanych usług) stanowią miarę efektywności same w sobie. Ich teoretyczne powiązanie z omawianym konstruktem jest bezpośrednie. Mając to na uwadze, można przeanalizować wpływ błędów systematycznych na obniżenie trafności dwóch z tych grup wskaźników, czyli właśnie bezpośrednich miar i wielkości wynagrodzenia. Główny zarzut wobec tych wskaźników dotyczy zwykle ich rzetelności. Nawet pisząc o kontaminacji, krytycy tych miar odwołują się raczej do działania czynników losowych (zob. Motowidło, 2003; Motowidło i in., 1997). Te wpływają jednak na związek wyniku uzyskanego z wynikiem prawdziwym badanej osoby, zatem obniżają one rzetelność. Krytyka Campbella czy Motowidło nie dotyczyła trafności miar obiektywnych, rozumianej jako związek wyniku prawdziwego (szacowanego w oparciu o informacje pozyskane za pomocą miar wykonania pracy) z badanym docelowo konstruktem. Podobną opinię wygłosił Viswesvaran (2001), zwracając uwagę, że wskaźniki obiektywne będą co prawda bardziej podatne na zagrożenie deficytem pomiaru, jednak będą zapewniały znacznie mniejsze systematyczne skrzywienie wyników.

Można wskazać jednak trzy rodzaje zakłóceń, które faktycznie mogą obniżać trafność analizowanych wskaźników. Są to czynniki dotyczące całej organizacji, czynniki ekonomiczne oraz skrzywienia grupowe. Pierwsza z grup czynników będzie zaburzała wyniki zbierane przy pomocy obiektywnych miar poprzez oddziaływanie na efektywność wszystkich pracowników organizacji (lub np. całego zespołu). Ich występowanie będzie prowadziło do systematycznego zwiększenia lub zmniejszenia efektywności wszystkich ocenianych pracowników. Przykładami takich zakłóceń mogą być efektywna kampania marketingowa prowadzona przez organizację, reputacja i prestiż organizacji czy bojkot konsumencki obejmujący produkowane przez nią towary. Opisane czynniki będą w tym samym stopniu działały na każdą zatrudnianą w organizacji osobę. Nie powinny one utrudniać więc wnioskowania o efektywności, ponieważ nie wpłyną na ranking pracowników

stworzony w oparciu o wyniki pracy tych osób ani na współczynniki korelacji miar efektywności z wynikami pomiaru charakterystyk psychologicznych (gdyż rozkłady zmiennych pozostaną takie same). Czynniki oddziałujące na całą organizację nie zmniejszą więc trafności wyników badań prowadzonych w obrębie firmy. Gdyby w ramach jednego badania analizowane byłyby wyniki pochodzące od pracowników kilku organizacji, z których tylko jedna dotknięta byłaby działaniem omawianych czynników zakłócających, badacze wciąż mogliby podjąć się normalizacji wyników. Oznacza to, że przed integracją danych pochodzących z różnych organizacji należy wyrazić informacje o obiektywnych miarach pracowników w jednostkach odchylenia standardowego (tzn. na skali z) w obrębie każdej z takich firm. Dzięki temu wnioskowanie np. o korelacji obiektywnych miar efektywności z charakterystykami psychologicznymi pracowników pozostanie wciąż niezakłócone, a wskaźniki te nie tracą swojej trafności. Do podobnych wniosków doszedł nawet jeden z najwytrwalszych krytyków rozumienia efektywności z perspektywy rezultatów działań. Campbell (2015) zwracał uwagę, że takie opracowanie obiektywnego wyniku pracy danego pracownika pozwala na wnioskowanie o efektywności tej osoby.

Jeżeli chodzi o drugą grupę wymienionych czynników zakłócających, tzn. czynniki ekonomiczne, to ich wpływ na trafność obiektywnych miar będzie miał podobne działanie. Takie zdarzenia jak pogorszenie ogólnego popytu na pewien produkt, rezygnacja klientów z pewnego rodzaju usług, zjawisko sezonowości czy polepszenie albo pogorszenie stanu gospodarki, a więc i siły nabywczej konsumentów, będą działały na efektywność pracowników w sposób generalny oraz względnie równy wobec wszystkich osób w obrębie badanej branży lub gospodarki. Ich działanie nie zmniejszy więc trafności miar obiektywnych jako wskaźników ogólnej efektywności pracowników. Można jednak zwrócić uwagę na pewien szczegółowy problem. W rezultacie działania pewnego kryzysu w wybranej branży naturalny będzie podział pracowników na tych, którzy przystosują się do nowej sytuacji lepiej i utrzymają swój poziom efektywności, i tych, którzy nie będą potrafili się przystosować i w rezultacie ich efektywność spadnie. Rozpatrując ten problem z perspektywy wymiarowego modelu efektywności, uwzględniającego wymiar adaptacyjny zaproponowany przez Pulakos (2000), trzeba stwierdzić, że wskaźniki obiektywne w takiej sytuacji będą zawierały pewien stopień deficytu. Większa część ocen uzyskanych w tej hipotetycznej sytuacji za pomocą obiektywnych metod byłaby pod wpływem tylko jednego z wymiarów (tzn. adaptacyjnego).

Informacje te byłyby jednak wciąż trafne w przypadku wnioskowania o ogólnej efektywności pracowników, ponieważ z teoretycznego punktu widzenia zwiększyłaby się również relatywna waga teoretycznego wymiaru stanowiącego problem.

Trzeci z wymienionych czynników, skrzywienie grupowe, to prawdopodobnie najczęściej opisywany czynnik zmniejszający trafność teoretyczną pewnej miary (zob. Hornowska, 2001). Do skrzywienia grupowego dochodzi, gdy pewna grupa osób, wydzielona ze względu na jakąś swoją charakterystykę (np. płeć, rasę, przekonania), będzie oceniana w wybranym teście systematycznie gorzej lub lepiej niż osoby spoza tej grupy. Tym razem analiza wpływu czynnika na trafność obiektywnych miar nie może być jednoznaczna. W przypadku testu psychologicznego identyfikacja skrzywienia grupowego skłania do wniosku, że treść czy forma dystrybucji testu utrudnia lub ułatwia jego wypełnienie jakiejś grupie osób. Obniża to trafność wyniku testu na potrzeby wnioskowania o badanej cesze. Również w przypadku subiektywnych wskaźników efektywności sytuacja systematycznie wyższych bądź niższych ocen pracy wydawanych w postaci sądów przez hipotetycznych przełożonych względem wybranej grupy (np. pracowników-mężczyzn) daje podstawę do wnioskowania o uprzedzeniach i obniżeniu trafności takich sądów. Co jednak, gdy tego typu skrzywienia zostaną odkryte w obiektywnych miarach wykonania pracy? Jeżeli okazałoby się, że w pewnej dużej korporacji kobiety-menedżerki wykazują się znacznie wyższym poziomem efektywności, mierzonym poprzez realizację wskaźników KPI przez ich zespoły. Czy można wnioskować, że obiektywna miara (wskaźnik KPI zespołu) z tego przykładu jest obciążana skrzywieniem grupowym? Wydaje się, że równie uzasadnione byłoby przypuszczenie, że kobiety są bardziej predysponowane do wykonywania obowiązków na tym hipotetycznym stanowisku kierowniczym, np. w związku z poziomem kompetencji społecznych lub przejawianym częściej stylem przywództwa³. Ponieważ ilościowe miary wykonania pracy dostarczają bezpośrednich, nieobciążonych tendencyjnym skrzywieniem informacji o efektywności zawodowej, potencjalne zidentyfikowanie grupowych różnic może w istocie nie obniżyć ich trafności.

³ Podobne wnioski mogą być oczywiście dokonywane wyłącznie na poziomie grupowym i nie można przenosić ich na poziom jednostek, np. konkretnej menedżerki i konkretnego menedżera. Są więc to wnioski o potencjalnej użyteczności na potrzeby badań naukowych poświęconych ogólnym zależnościom.

Tabela 3*Podsumowanie systematycznego porównania wskaźników efektywności zawodowej*

Kryterium	Wskaźniki	
	Subiektywne	Obiektywne
Zdolność do różnicowania jednostek	Niska ze względu na małą rozpiętość skali ocen i niską porównywalność wydawanych sądów. Ograniczona możliwość poprawy tego kryterium.	Bardzo wysoka w przypadku miar produktywności i wynagrodzenia. Bardzo niska w przypadku danych personalnych.
Praktyczność	Wysoka ze względu na łatwość i szybkość zbierania ocen i oparcie na wiedzy osób wydających oceny.	Wysoka w przypadku spełnienia wstępnych warunków (uzyskania zgody na przekazanie informacji).
Akceptowalność	Bardzo wysoka ze względu na powszechne stosowanie w przypadku ocen przełożonych. Niska w przypadku samoocen.	Dyskusyjna. Niska w przypadku dużej części opracowań. Nowsze prace podkreślają konieczność stosowania miar obiektywnych.
Rzetelność	Niska ze względu na bardzo słabą powtarzalność oraz duży wpływ czynników losowych i zakłócających.	Zadowolająca. Istotne ryzyko wpływu czynników losowych można zmniejszyć poprzez zwiększenie okresu obserwacji i pomiaru.
Kompletność i deficyt pomiaru	Wysoka ze względu na oparcie na sądach. Bardzo wysoka w przypadku samoocen.	Ograniczona ze względu na specyficzny charakter miar obiektywnych. Możliwość poprawy tego kryterium przez łączne stosowanie wielu miar jednocześnie.
Trafność	Niska ze względu na wpływ wielu potencjalnych błędów w procesie oceny. Możliwość poprawy, np. poprzez trening.	Bardzo wysoka w przypadku miar produktywności. Zadowolająca w przypadku wynagrodzenia. Niska w przypadku danych personalnych.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując kwestię trafności wskaźników subiektywnych i obiektywnych, trzeba też zadać pytanie: czy z uwagi na ich znaczne różnice mierzą one rzeczywiście ten sam konstrukt? W części teoretycznej wykazano, że zarówno zachowania pracownika, jak i ich rezultaty stanowią dwa związane ze sobą aspekty omawianego konstrukt. Ponieważ miary subiektywne oraz obiektywne dostarczają odpowiednio informacji o obu tych aspektach, należy je na gruncie teoretycznym uznać za komplementarne wobec siebie. Wniosek ten można poprzeć danymi empirycznymi. Bommer i in. (1995), w oparciu

o wyniki systematycznych przeglądów, wnioskowali, że wyniki subiektywnych oraz obiektywnych miar są ze sobą pozytywnie i umiarkowanie skorelowane. Również Nathan i Alexander (1988) doszli do wniosku o relacji tych dwóch miar, jednak w ich opinii dowodem na to były porównywalne rozkłady obu rodzajów wskaźników. Na tej podstawie wnioskowali oni, że część wspólna obu miar wynosi od 80% do aż 97%. Austin i Villanova (1992) twierdzili z kolei, że wyniki obu rodzajów wskaźników są zwykle ładowane jednym, wspólnym czynnikiem. Wniosek o zbieżności obu omawianych grup wskaźników przedstawił też Heneman (1986), opierając go na wynikach własnej metaanalizy. Wnioski te potwierdził kilka lat później Viswesvaran (1993), który dokonał reanalizy danych Henemana oraz podobnej analizy w ramach własnej dysertacji. Wyniki te zdają się przemawiać na korzyść trafności obu rodzajów wskaźników i możliwości wnioskowania o poziomie efektywności zawodowej pracownika w oparciu o informacje dostarczone przez oba kryteria. Trzeba jednak zwrócić uwagę na ważną zależność, którą podkreślili Bommer oraz współpracownicy. Wykazali oni bowiem, że siła związku między wynikami obiektywnych i subiektywnych wskaźników znacznie wzrasta, jeżeli obie miary są stosowane do zbierania informacji o podobnie i szczegółowo zdefiniowanym konstrukcie.

3.3.7 Podsumowanie porównania subiektywnych i obiektywnych wskaźników

W efekcie przeglądu wykazano, że subiektywne miary nie oferują wystarczającej możliwości różnicowania jednostek ze względu na małą rozpiętość skali ocen oraz istotne problemy dotyczące porównywalności wyników. Miary obiektywne, jednak z wyłączeniem danych personalnych, pozwalają na zadowalające różnicowanie pracowników ze względu na ich efektywność w związku z dużą rozpiętością wyników oraz wysoką porównywalnością. Oba rodzaje wskaźników można uznać za praktyczne w stosowaniu zarówno w badaniach, jak i w praktyce oceny oraz zarządzania efektywnością. Jeżeli chodzi o akceptowalność, nie ma wątpliwości co do uznawania miar subiektywnych przez środowisko naukowe. Część badaczy nie może zgodzić się z wykorzystywaniem miar obiektywnych jako wskaźników efektywności, jednak coraz większa grupa autorów i autorek podkreśla wręcz konieczność stosowania bardziej obiektywnych wskaźników. Miary subiektywne należy ocenić nisko pod względem ich rzetelności, aczkolwiek pojawiają się też opinie za tym, że rzetelność tę można poprawiać. W przypadku kryterium

rzetelności znacznie lepiej wypadają wskaźniki obiektywne. Świadczą o tym zarówno konkretne dane, jak i teoretyczna analiza źródeł błędów pomiaru związanych ze stosowaniem tych miar. Inaczej ma się rzecz w przypadku kryterium kompletności. W związku z opieraniem się na kompleksowej wiedzy osób wydających oceny znacznie lepiej wypadają pod tym względem wskaźniki subiektywne. Co ciekawe, najsilniej krytykowana metoda, to jest samoocena efektywności, cechuje się największym stopniem kompletności oceny. Wskaźniki obiektywne ze swojej natury cechuje mniejsza kompletność, która może być zwiększana tylko przez łączne użycie większej liczby zmiennych. Będzie to jednak zawsze związane z obniżeniem praktyczności prowadzonego pomiaru i zwiększeniem jego kosztów. Wreszcie, w przypadku trafności teoretycznej, również tym razem będzie to słaba strona miar subiektywnych. Zidentyfikowano szereg czynników prowadzących do kontaminacji ocen zbieranych z wykorzystaniem subiektywnych miar, aczkolwiek istnieją też pewne przesłanki świadczące o trafności tych wskaźników. Trafność miar obiektywnych jest częstym obiektem krytyki, jednak większość z tych uwag wydaje się dotyczyć rzetelności tych wskaźników, a uwagi te można odeprzeć. Dlatego też wskaźniki obiektywne można określić jako trafne. Wreszcie, umiarkowane pozytywne korelacje wyników pozyskiwanych za pomocą obu tych grup wskaźników, ich podobny rozkład oraz obecność wspólnego czynnika ładującego te wyniki potwierdzają, że za pomocą obu miar badany jest ten sam konstrukt. Co istotne, udało się wykazać, że błąd pomiaru związany ze stosowaniem obu rodzajów wskaźników pochodzi z innych źródeł.

Systematyczne porównanie obu rodzajów wskaźników efektywności zawodowej umożliwiło wyciągnięcie ciekawych i nieoczywistych wniosków. Wyniki porównania dowiodły, że jeden z rodzajów obiektywnych wskaźników, to znaczy dane personalne, nie może być uznany za dobrą reprezentację efektywności zawodowej pracowników ze względu na znaczne wątpliwości dotyczące trafności i rzetelności jego wyników oraz brak możliwości różnicowania pracowników. Podobnie negatywny wniosek należałoby wyciągnąć ogółem względem miar subiektywnych. Ich niska porównywalność, ograniczona trafność, jak i (co najwyżej) umiarkowana rzetelność stanowią poważny problem. Wskazane ograniczenia wskaźników subiektywnych wydają się na tyle istotne, że nie można zgodzić się z uznaniem pomiaru wykorzystującego wyłącznie pojedynczą, subiektywną miarę (np. ocenę przełożonego lub przełożonej) za poprawne metodologicznie podejście do mierzenia efektywności zawodowej. Jest to wniosek o tyle niepokojący, że właśnie takie

podjęcie jest najczęściej wybierane przez badaczy i badaczki (Austin i Villanova, 1992). Przeprowadzona wyżej analiza pokazuje, że podejście oparte na pomiarze efektywności przez jedną, zwłaszcza subiektywną miarę jest nie tylko niewystarczające, ale wręcz błędne. Co ciekawe, jedna ze szczególnie surowo krytykowanych miar subiektywnych, to jest samoocena własnej efektywności zawodowej, wydaje się oferować unikatowe korzyści w postaci wysokiej kompletności pomiaru. I wreszcie, powyższa analiza wykazała, jak ważne jest prawidłowe sformułowanie treści narzędzi badawczych tak, aby definiowały one należycie i jasno nie tylko badany konstrukt, lecz także jego konkretny wymiar (lub wymiary przy całościowym pomiarze). To działanie będzie miało szczególnie istotne znaczenie dla porównywalności oraz kompletności pomiaru.

3.4 WYKORZYSTANIE WSKAŹNIKÓW EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ W PRAKTYCE BADAWCZEJ

Po przeprowadzeniu analizy porównawczej oraz dyskusji dotyczącej obu rodzajów wskaźników efektywności zawodowej należy zastanowić się, jak wykorzystać te wnioski w praktyce badawczej. Jest to bowiem konieczne dla wdrożenia opisanego wcześniej podejścia opartego na kryterium. Analizując dostępne badania poświęcone efektywności zawodowej, można wskazać trzy główne podejścia do pomiaru efektywności: podejście oparte na pojedynczej zmiennej czy też wskaźniku, podejście oparte na szeregu niezależnych wyników i analizie ich profilu oraz podejście uwzględniające konstrukcję kompozytu integrującego dane pochodzące z różnych wskaźników.

3.4.1 Pomiar efektywności poprzez pojedynczy wynik

Wykorzystanie pojedynczego wskaźnika polega na pomiarze efektywności zawodowej pracownika lub pracowniczki w oparciu o jedno tylko pytanie o efektywność tej osoby (lub pojedynczą skalę złożoną z kilku pytań) bądź zebranie danych o jednej zmiennej z dokumentacji organizacyjnej. Systematyczny przegląd wskaźników efektywności na podstawie kryteriów Bluma i Naylora wykazał istotne ograniczenia każdego pojedynczego kryterium stosowanego do pomiaru efektywności. W związku z poważnymi problemami każdej pojedynczej miary podejście polegające na operacjonalizacji poziomu efektywności pracownika poprzez jedną tylko ocenę lub zmienną nie powinno być w żadnym wypadku akceptowalne. Jest to jednak podejście obecne

w ok. 85% badań poświęconych efektywności (Austin i Villanova, 1992). Ważne więc wydaje się dodatkowe uzasadnienie tak stanowczego twierdzenia, zwłaszcza że prowadzi ono do konieczności uznania znacznej większości wyników badań poświęconych efektywności za obciążone ryzykiem wystąpienia znacznego błędu.

Wśród zalet pierwszego podejścia można wskazać wyłącznie korzyści praktyczne. Wykorzystanie pojedynczego wskaźnika jest proste, tanie oraz szybkie w realizacji (Aguinis i in., 2001; Wilmot i in., 2014). Niestety, lista problemów i ograniczeń podejścia „unitarnego” jest znacznie dłuższa. Ponieważ każdy pojedynczy wskaźnik efektywności jest obciążony błędem pochodzącym z innego źródła oraz posiada inny deficyt, wyniki i wnioski badań wykorzystujących odmienne wskaźniki mogą być względem siebie nieporównywalne. Ogranicza to możliwość generalizacji wniosków z badań posługujących się pojedynczym wskaźnikiem do pomiaru efektywności. W skrajnych przypadkach wybór miary efektywności może być czynnikiem moderującym wyniki. Badania wykorzystujące jeden wskaźnik efektywności mogą wykazywać (pozorną) trafność pewnego predyktora w przewidywaniu wartości omawianego konstruktów, podczas gdy inne badania, oparte na odmiennych wskaźnikach, mogą sugerować brak trafności prognostycznej tego samego predyktora. Sytuacja ta występuje w przypadku debaty nad trafnością ogólnych i specyficznych zdolności poznawczych (Grobelny, 2018; Kell i Lang, 2018).

Wykorzystywanie pojedynczej miary do oszacowania poziomu efektywności pracownika lub pracowniczki nie można uzasadnić na gruncie teoretycznym. Współczesne modele efektywności zgodnie opisują ją jako złożoną charakterystykę, o której stanowią różne czynniki bądź wymiary. Viswesvaran i Koopmans zgodnie twierdzili, że nie można wskazać pojedynczego objawu tak złożonego konstruktów (Koopmans i in., 2011; Viswesvaran, 2001). Nawet o pojedynczym wymiarze efektywności pracownika lub pracowniczki świadczą zróżnicowane elementy, w tym liczne zachowania oraz ich rezultaty. Żadna pojedyncza miara nie będzie należycie reprezentowała obu tych aspektów. Część badaczy w związku z tym przekonuje, że nie można uznać podejścia opartego na pomiarze efektywności pojedynczą zmienną za poprawne metodologicznie (Aguinis i in., 2001; Wilmot i in., 2014). Muchinsky (2019) twierdził wprost, że badacze powinni zaakceptować konieczność odejścia od pomiaru efektywności pojedynczym wskaźnikiem i jednocześnie nie zniechęcać się tym, że żaden pojedynczy wskaźnik nie stanowi wystarczająco trafnego oraz rzetelnego źródła informacji o efektywności.

3.4.2 Pomiar efektywności poprzez szereg niezależnych miar

W związku z zawodnością podejścia opartego na pojedynczym wskaźniku prowadzona jest dyskusja nad alternatywnymi rozwiązaniami, to znaczy podejściem opartym na analizie szeregu niezależnych czynników lub konstrukcji kompozytów (Schmidt i Kaplan, 1971; Varela i Landis, 2010; Wilmot i in., 2014). Pierwsza z tych alternatyw polega na analizie profilowej. Badacze oraz badaczki wykorzystują zróżnicowane miary efektywności pojedynczej osoby, jednak nie integrują pozyskanych danych w jeden wynik. Zamiast tego posługują się wszystkimi rezultatami jednocześnie, w formie profilu. Podstawowym założeniem tego podejścia jest oddanie wielowymiarowej natury badanego konstruktów (Wilmot i in., 2014).

Taka operacjonalizacja efektywności oferuje wiele interesujących korzyści dla badaczy i badaczek. Przede wszystkim pozwala na pogłębioną oraz szczegółową analizę sytuacji pojedynczej osoby. Profil wyników pozwoli wskazać mocne i słabe strony dotyczące efektywności badanej osoby, jak również sprawdzić, czy występują rozbieżności w ocenie zachowań i wyników pracy pracownika. Dzięki profilowi możliwa jest więc analiza różnic nie tylko międzyosobowych, lecz także wewnątrzosobowych. Wykorzystanie pełnego profilu przedstawiającego dane zebrane przy pomocy wielu wskaźników pozwala też ocenić, na ile każda z zastosowanych miar efektywności moderuje wyniki, jeżeli przedmiotem badania jest np. problem przewidywania poziomu efektywności przez charakterystyki pracownika. Pewnym ograniczeniem tego podejścia jest brak wskazania pojedynczego, podsumowującego wyniku. Niemożliwe więc będzie udzielenie odpowiedzi na podstawowe pytanie dotyczące konkretnego poziomu natężenia efektywności każdej z badanych osób. Ograniczenie to może być szczególnie poważne w przypadku potrzeby praktycznego wykorzystania informacji o efektywności, np. do celów administracyjnych lub przy ocenach pracowniczych. Wydaje się więc, że podejście to ma duży potencjał w wykorzystaniu w badaniach jakościowych lub w sytuacjach, w których celem jest udzielenie pracownikowi szczegółowej informacji zwrotnej, np. aby podnieść rezultaty w najniższej ocenianych aspektach.

3.4.3 Pomiar efektywności poprzez obliczenie kompozytu wyników pomiaru

Drugą z alternatyw wobec wykorzystywania pojedynczej oceny efektywności jest podejście oparte na wykorzystaniu szeregu niezależnych miar, które następnie są ważone i integrowane w pojedynczy wynik, tzw. kompozyt.

Obliczenie wartości kompozytu może odbywać się na różne sposoby. Zmienne zawierające informacje o wynikach każdego wskaźnika mogą być ważne podczas uśredniania przy użyciu analizy czynnikowej lub poprzez eksperckie ustalenie wag przez praktyków biznesowych znających wartość reprezentowaną przez każdą z miar dla organizacji i realizacji jej celów (Borsboom i in., 2003; Koopmans i in., 2011). Według Levy'ego (2017) zwykłe uśrednienie wyników kilku pomiarów z pominięciem procedury ważenia (to znaczy przypisania różnego znaczenia każdemu wynikowi podczas obliczenia średniej) jest praktyką ignorującą wielowymiarową naturę konstruktów efektywności i nie powinno być stosowane. Podejście kompozytowe odpowiada więc teoretycznym podstawom zakładającym wielowymiarowość i złożoność efektywności zawodowej oraz popartym danymi empirycznymi założeniami dotyczącymi istnienia wspólnego czynnika mającego swoje odzwierciedlenie w każdej mierze efektywności zawodowej. W opinii Wilmota i in. (2014) to właśnie połączenie respektowania złożoności efektywności jako konstruktów z możliwością oszacowania wspólnej części wyników miar efektywności, która pozwala oszacować ogólną wartość omawianego konstruktów, sprawia, że podejście kompozytowe jest najlepiej dopasowane do teoretycznych modeli. Kompozyt obliczony na podstawie wyników wielu miar badających efektywność zawodową cechuje także wysoka kompletność i niski deficyt pomiaru. Powodem jest odzwierciedlenie w kompozycji informacji o efektywności pracownika z różnych perspektyw (np. opinii przełożonych o zachowaniach lub samooceny rezultatów pracy). Z tego powodu na liście wskaźników stosowanych w ramach omawianego podejścia należy uwzględnić możliwie zróżnicowane miary, najlepiej zarówno subiektywne, jak i obiektywne (Spain, 2010). Dodatkowo łączne uwzględnienie wyników różnych miar, z których każda jest obciążona błędem pochodzącym z innego źródła, a następnie oszacowanie ich części wspólnej, prowadzi do zwiększenia rzetelności dokonywanego pomiaru (D. A. Cook i Beckman, 2006; Cummings i Worley, 2008; Nunnally i Bernstein, 1994; Trochim, 2006). Potwierdza to reanaliza wyników Viswesvarana dokonana przez Wilmota i in. (2014), która wykazała, że przeciętna rzetelność kompozytowych miar efektywności zawodowej mieściła się w przedziale 0,77–0,85. Z kolei Demerouti oraz współpracownicy (2014) przekonują, że podejście to może być z powodzeniem stosowane nawet w przypadku uwzględnienia przez badaczy wyłącznie pomiaru opartego na sądach różnych osób (zajmujących różne stanowiska w organizacji), ponieważ pozwoli to na oszacowanie wyniku efektywności z uwzględnieniem odmiennych perspektyw

obserwacji. Austin i Villanova (1992) podkreślają natomiast znaczenie doboru wag do obliczania komponentów. Od tego zależy bowiem jakość oszacowania faktycznej wartości poziomu efektywności wyrażonej w wyniku kompozytu.

3.4.4 Struktura informacji pochodzących ze wskaźników efektywności

Wdrożenie przez badaczy i badaczki podejścia kompozytowego wymaga podjęcia decyzji o strukturze obliczanej zmiennej. Obliczenie jednego wyniku, podsumowującego dane zebrane za pomocą kilku zmiennych (np. poprzez ich ważenie w oparciu o wyniki analizy czynnikowej), powinno być poparte wiedzą na temat struktury samego konstruktów. Austin i Villanova (1992) w rezultacie wykonanego przez siebie historycznego przeglądu badań twierdzili, że faktycznie w wynikach różnych miar efektywności pracowników można za pomocą metody analizy czynnikowej wykazać obecność wspólnego, generalnego czynnika. W literaturze obecne są jednak głosy przeciwne temu twierdzeniu. O obecności kilku niezależnych czynników ładujących wyniki pomiaru efektywności przekonywali Prien i Kult, Kelly, Ronan czy Seashore i współpracownicy lub Hulin (Austin i Villanova, 1992; Ronan, 1963; Seashore i in., 1960; Viswesvaran, 2001). Jednak bliższa analiza tych opracowań pokazuje pewne kwestie problemowe. Na przykład, Seashore i in., których badanie sugerowało czteroczynnikową strukturę wyników miar efektywności, uwzględnili w swoim pomiarze kryteria personalne (liczbę wypadków). Jak wykazano wyżej, jest to bardzo wątpliwy wskaźnik i nie powinien być on zestawiany z miarami wykonania pracy. Również Ronan twierdził, że strukturę efektywności opisuje trafnie model czteroczynnikowy. Uwzględnił on jednak w analizowanych 11 wskaźnikach nie tylko miary personalne, lecz także wyniki szkolne czy... informacje o zaburzeniach osobowości.

Za jednoczynnikową strukturą wyników badania efektywności pracowników przemawia jednak znacznie więcej dowodów empirycznych. Viswesvaran wraz ze współpracownikami udowodnili, że niemal każda macierz korelacji przygotowana na podstawie danych pochodzących z kilku wskaźników efektywności, zwłaszcza sądów różnych osób, wykazuje obecność jednego, generalnego czynnika (Viswesvaran, 1993; Viswesvaran i in., 1996; Viswesvaran i in., 2005). Do podobnych wniosków dochodzili m.in. Henneman i in. oraz McEvoy i Bycio (za: Viswesvaran, 2001). Część autorów i autorek dopatrywała się w swoich wynikach nieco subtelniejszych struktur. Na przykład Klimoski i London (1974) stwierdzili, że oprócz obecności wspólnego czynnika w wynikach pomiaru efektywności obecny jest również szereg czynników specyficznych dla

każdego z zastosowanych źródeł informacji. Z kolei Roach i Wherry (1970) twierdzili, że strukturą czynnikową najlepiej dopasowaną do uzyskanych przez nich danych jest struktura hierarchiczna – z jednym czynnikiem ogólnym oraz szeregiem czynników drugiego rzędu. Podobne wnioski w swoim przeglądzie badań przedstawili Viswesvaran i Ones (2001). Koopmans (2011) wskazała na istotne konsekwencje tego wniosku. Zauważyła, że efektywność jako konstrukt z natury złożony nie może być mierzony bezpośrednio. Odwołując się jednak do hierarchicznej struktury jego wyników, przekonywała, że właśnie dalsze, drugorzędowe elementy tego konstruktury mogą podlegać już bezpośrednio badaniu za pomocą różnych wskaźników. Wnioski te znalazły potem swoje odzwierciedlenie w teoretycznych propozycjach Campbella, który w swojej zrewidowanej wersji modelu z 2012 r. przekonywał, że każdy z ośmiu opisanych przez niego elementów efektywności odpowiada czynnikowi drugiego rzędu, a w wynikach pomiaru obecny będzie wpływ jednego, nadrzędnego czynnika.

Niezależnie jednak od tych szczegółowych rozważań zdecydowana większość danych empirycznych świadczy o obecności generalnego czynnika wpływającego na wyniki różnych wskaźników wykorzystywanych w pomiarze efektywności pracowników. Jest to nie tylko dowód na rzecz ich trafności w pomiarze tego konstruktury. Na podstawie tych wyników można wnioskować, że możliwe, a nawet korzystne dla jakości badania jest łączenie wielu wskaźników w pojedynczy kompozyt. Podejście to zapewnia wysoką jakość pomiaru i dokładniejszą oraz trafniejszą reprezentację faktycznego poziomu efektywności konkretnego pracownika. Dodatkowo badacze i badaczki wykorzystujące to podejście oraz mierzący efektywność za pomocą kilku wskaźników powinni rozważyć łączenie tych o obiektywnej i subiektywnej naturze w ramach opracowywanego kompozytu. Jak wskazywał Muchinsky (2019), oba typy kryteriów są względem siebie niezamienne. W związku z tym niemożliwe byłoby wnioskowanie o pewnych aspektach efektywności, o których informacje są zawarte we wskaźnikach subiektywnych, na podstawie danych pochodzących tylko z obiektywnych miar.

3.5 POZOSTAŁE PROBLEMY BADANIA EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

Poza problemem doboru wskaźników i ich wykorzystania prowadzenie badań nad konstruktem efektywności jest związane z szeregiem dalszych utrudnień. Świadomość tych ograniczeń jest bardzo ważna na etapie

planowania projektu badawczego oraz analizy wyników. Dwa najważniejsze obszary problemowe są związane z naturalnie występującą zmiennością poziomu efektywności zawodowej pojedynczego pracownika w czasie. Ze względu na swoją złożoność kwestie te zostaną jedynie pokrótce omówione. Kompleksowa analiza tych problemów wymagałaby bowiem osobnego opracowania.

3.5.1 Problem dynamiki kryterium

Pierwszy z ważnych problemów obecnych w badaniach poświęconych efektywności pracowników jest nazywany problemem dynamicznych kryteriów lub dynamiki kryterium (*dynamic criteria*). Został on zidentyfikowany i opisany przez Ghisellego już w połowie XX w. (Austin i Villanova, 1992). Problem ten dotyczy zauważalnego w większości badań zjawiska zmniejszania się wskaźników korelacji między wynikami pomiaru predyktorów efektywności zawodowej a wynikami pomiarów samej efektywności wraz ze zwiększaniem się czasu między tymi dwoma pomiarami (Spain, 2010). Zjawisko to jest uważane za powszechnie występujące, to znaczy, jego konsekwencje są widoczne i powinny być uwzględniane w wynikach niemal każdego badania z dziedziny (Keil i Cortina, 2001; Steele-Johnson i in., 2000).

Badacze i badaczki dostarczyli dwóch ważnych wyjaśnień problemu dynamicznych kryteriów, analizując to zagadnienie z perspektywy uczenia się i zmienności wewnątrzosobowej lub z perspektywy zmian natury wykonywanej pracy. Pierwsze wyjaśnienie, nazywane modelem zmieniającej się osoby (*changing person/subject model*), zakłada, że zmiana współczynników trafności predyspozycji pracowników w przewidywaniu ich efektywności (np. obniżający się w czasie związek wyników testów inteligencji z wynikami pracy) jest rezultatem procesu uczenia się oraz zmian dotyczących samych predyspozycji pracownika lub pracowniczki. Model został zaproponowany już pod koniec lat 50. XX w. przez Adamsa (Steele-Johnson i in., 2000). Twierdził on, że indywidualne zdolności osoby mogą ulegać zmianom pod wpływem praktyki nabywanej wraz z wykonywaniem zadań zawodowych. Dunham oraz Alvares i Hulin (za: Steele-Johnson i in., 2000) dostarczali częściowych dowodów laboratoryjnych świadczących o poprawności tego założenia. Znaczna większość badaczy i badaczek komentujących model zmieniającej się osoby podkreśla jednak, że jego bazowe założenia są sprzeczne ze współczesną wiedzą na temat zdolności, konkretnie z dowodami względnie stałego poziomu zdolności w biegu życia jednostki (Alvares i Hulin, 1972; Spain, 2010; Steele-Johnson i in., 2000). Dodatkowo Deadrick i Madigan (1990) wykazali,

że zmiany związane z dynamiką kryterium są niezależne od poziomu zdolności pracowników. Gdyby wyjaśnienia oferowane przez model zmieniającej się osoby były zgodne z rzeczywistością, należałoby raczej oczekiwać większych zmian w przypadku pracowników o niższym poziomie zdolności, gdyż te w większym stopniu rosłyby wraz z nabywaniem wprawy i praktyki.

Drugie wyjaśnienie skupia się na charakterze pracy. Model zmieniającego się zadania (*changing task model*) zakłada, że wraz z upływem czasu poświęconego na pracę, a więc również wraz z nabywaniem doświadczenia zawodowego, zmienia się postrzegana przez pracownika lub pracowniczkę natura tego zadania zawodowego. Wraz z nabywaniem wprawy i zwiększaniem się subiektywnego poziomu łatwości konkretnego zadania pracownik może wykorzystywać inne zdolności do ukończenia go lub wykorzystywać te zdolności w różnym stopniu. W konsekwencji wraz z upływem czasu ważność pewnych psychologicznych charakterystyk pracowników w przewidywaniu poziomu ich efektywności zawodowej będzie wzrastała, a innych malała (Spain, 2010; Steele-Johnson i in., 2000). W pracy z 2018 r. zasugerowałem, że charakterystyki, których związek z efektywnością słabnie w czasie, przyjmują rolę tzw. metakomponentów, opisanych w triarchicznej teorii Sternberga. Są to charakterystyki odpowiedzialne za zarządzanie pracą poznawczą człowieka oraz identyfikowanie napotkanych problemów. Ponieważ zgodnie z modelem zmieniającego się zadania wraz z nabywaniem wprawy proces ten staje się w większym stopniu automatyczny, maleć będzie związek takich charakterystyk (np. ogólnej inteligencji) z efektywnością pracownika lub pracownicy (Grobelny, 2018). Ta wersja wyjaśnienia dynamiki kryteriów nie stoi w sprzeczności ze współczesnym stanem wiedzy na temat samych zdolności, jednak również i tym razem obecne są pewne wątpliwości.

Część badaczy i badaczek twierdzi, że oba modele mogą współistnieć i powodować problem dynamicznych kryteriów równocześnie (Dunham, 1974). Inni są z kolei zdania, że dynamika kryteriów powinna być rozumiana wyłącznie jako artefakt badawczy. Przekonują oni, że kumulacja w czasie indywidualnych różnic i zmienności w zakresie efektywności czy błędów pomiaru lub uwzględnianie w analizach zbyt heterogenicznych prób może prowadzić do analizy zjawiska, które faktycznie występuje tylko „statystycznie” (Butler i McCauley, 1987; Sonnentag i Frese, 2002; zob. Steele-Johnson i in., 2000). Steele-Johnson i in. (2000) zaproponowali natomiast zintegrowany model dynamicznych kryteriów, który uwzględnił zróżnicowane cechy dotyczące pracownika, jak i wykonywanego zadania, aby objaśnić zjawisko

dynamicznych kryteriów. Również Ackerman oraz Murphy starali się rozwinąć modele zmieniającego się zadania tak, aby uwzględnić w nich osobniczą zmienność i różnice indywidualne w nabywaniu wprawy w zadaniach i tym samym zaproponować dokładniejsze wyjaśnienie fenomenu zmiany współczynników trafności charakterystyk pracowników przy objaśnianiu i przewidywaniu poziomu ich efektywności (Ackerman, 1992; Murphy, 1989).

Zjawisko dynamiki kryteriów należy uznać za istotne zagadnienie badawcze, którego nie można pominąć podczas analizy wyników badań poświęconych przewidywaniu efektywności pracowników i pracowniczek. Dostarczone przez badaczy oraz badaczki wyjaśnienia tego zjawiska pokazują znaczne złożenie problemu. Z tego też powodu w badaniach wykorzystujących kilkukrotny pomiar efektywności zawodowej oraz w pracach poświęconych wskaźnikom trafności prognostycznej zdolności i cech pracowników w przewidywaniu ich efektywności nie można pominąć tego zagadnienia. Konieczne jest uwzględnienie jego konsekwencji dla planu badawczego oraz wyjaśnienie wyników z perspektywy jednego (lub wielu) z opisanych wyżej modeli.

3.5.2 Problem maksymalnej i typowej efektywności

Drugim z ważnych problemów badawczych, z którym należy się liczyć, podejmując tematykę efektywności zawodowej, jest zagadnienie pomiaru typowych lub maksymalnych wyników pracy. Okazuje się bowiem, że oprócz rozróżnienia na aspekt behawioralny i wynikowy oraz na różne czynniki bądź wymiary efektywności konstrukt ten można jeszcze podzielić i analizować z perspektywy przeciętnego natężenia poziomu efektywności w wybranej jednostce czasu.

Już w latach 30. XX w. Mace zwrócił uwagę, że pomiar efektywności może odzwierciedlać w większym stopniu możliwości do wykonania pracy na pewnym poziomie lub chęci ku temu niż rzeczywiste wykonywanie pracy (za: Viswesvaran, 2001). Jednak dopiero pół wieku później DuBois i in. (1993) wyrazili wprost podział na efektywność typową i maksymalną. Pewne miary efektywności lub pewne warunki pomiaru dostarczają informacji na temat tego, do czego zdolny jest pracownik, jeżeli jest silnie zmotywowany. W innych zaś warunkach pomiar może przynieść informacje o tym, jak pracownik będzie przeciętnie realizował swoje zadania podczas typowego dnia pracy. Wyniki badań pokazują, że oba aspekty są ze sobą tylko umiarkowanie związane (Austin i Villanova, 1992; Sackett i in., 1988). Dodatkowo oba te aspekty mogą być pod wpływem odmiennych zestawów charakterystyk

pracowników lub charakterystyki te mogą mieć różną wagę (Viswesvaran i Ones, 2000).

Niestety, nie jest do końca jasne, które wskaźniki i jakie warunki pomiaru dostarczają informacji o tych aspektach. Murphy i Shiarella (1997) oraz Steele-Johnson i in. (2000) podają, że istotna może być np. kwestia jawności czy nietypowości procesu oceniania w oczach samych pracowników. Pomiar ukryty lub taki, który jest częścią codziennej rutyny, będzie dostarczał w większym stopniu informacji o efektywności typowej. I przeciwnie, procedura badania efektywności, która jest nietypowa bądź bardzo wyrazista w opinii pracowników, będzie przede wszystkim informowała o ich efektywności maksymalnej. Niektóre wskaźniki i techniki pomiaru będą przydatne wyłącznie w pomiarze jednego z tych aspektów. Na przykład próbki pracy czy technika incydentów krytycznych mogą być przydatne jedynie w pomiarze efektywności maksymalnej (Motowidlo, 2003). Z drugiej strony stosowanie wskaźników agregujących pewne wartości w czasie, zwłaszcza miar obiektywnych, umożliwi zwrócenie większej uwagi na aspekt efektywności typowej. Przykładowo, analiza wyników pewnej miary określającej liczbę wyprodukowanych przez pracowników dóbr w perspektywie trzech miesięcy z pewnością dostarczy w większym stopniu informacji, jaki jest typowy poziom efektywności tych osób, niż analiza tych samych wyników, ale w perspektywie tygodnia. Niestety, badacze nie dostarczyli konkretnych wytycznych wobec długości rozważanych okresów analizy.

Niektóre ze sposobów ujmowania efektywności odpowiadają w większym stopniu pomiarowi efektywności typowej, a inne maksymalnej. Efektywność ujmowana z perspektywy biegłości w realizacji zadań zawodowych faktycznie będzie zapewne dokładniej mierzona poprzez oszacowanie poziomu maksymalnych wyników pracy wybranych pracowników. Z kolei pomiar efektywności typowej może w większym stopniu odpowiadać definicjom konstruktów opartym na szacowanej wartości pracownika dla organizacji lub realizacji celów zawodowych w pewnej jednostce czasu. Podobnie jak w przypadku problemu dynamiki kryteriów, podsumowaniem pobieżnego przeglądu zagadnienia efektywności typowej i maksymalnej będzie ogólna rekomendacja badawcza. Autorzy i autorki prac badawczych poświęconych efektywności, a zwłaszcza jej przewidywaniu, powinni przeanalizować zastosowane definicje i operacjonalizacje tego konstruktów oraz określić, który z dwóch aspektów jest w większym stopniu reprezentowany w ich badaniu.

●

PODSUMOWANIE I REKOMENDACJE DOTYCZĄCE DEFINICJI I POMIARU EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

● ● ●

Przedmiotem powyższych dyskusji był tzw. problem kryterium, a więc próba udzielenia odpowiedzi na pytania o to, co oznacza efektywność w miejscu pracy i jak możemy ją badać. Dokonując systematycznej oraz krytycznej analizy teorii i badań poświęconych omawianemu konstruktowi, można było wyciągnąć wnioski ułatwiające udzielenie odpowiedzi na te pytania. Tym samym możliwe było zrealizowanie celu postawionego wobec powyższego opracowania, a więc wsparcie wdrożenia strategii skoncentrowanej na kryterium do badań z dziedziny psychologii pracy i organizacji.

Pierwsze dwa rozdziały skupiały się na analizie wątków definicyjnych i integracji wiedzy dotyczącej tego, co można nazwać efektywnością zawodową. Przegląd tych treści pozwolił także wskazać najważniejsze problemy i trudności definicyjne obecne w literaturze. Kluczowym wkładem przedstawionej książki w rozwój wiedzy z dziedziny efektywności, możliwym właśnie dzięki tej szczegółowej analizie, jest sformułowanie zintegrowanej definicji kryterium. Dzięki dokładnemu omówieniu problematyki teorii i definicji możliwe było także systematyczne przedstawienie zagadnień dotyczących pomiaru zachowań i wyników w miejscu pracy w ostatnim rozdziale. W konsekwencji dostarczone zostały wskazówki dotyczące badania omawianego konstruktów.

Najważniejsze wnioski i rekomendacje zostaną zebrane w charakterze zakończenia oraz podsumowania. Efektywność zawodową, zgodnie ze zintegrowaną definicją, można rozumieć jako stopień realizacji indywidualnego celu wyznaczonego pracownikowi i pracowniczce. Będą o niej stanowiły zarówno zachowania tej osoby, jak i ich wyniki. Takie podejście pozwala połączyć najważniejsze wątki definicyjne (odwołujące się do pojęć biegłości, celu organizacji, wartości pracy i spełniania oczekiwań) w sposób zapewniający

zgodność między poziomem definicji konstruktów a kryterium oraz z jednoczesnym pominięciem trudności związanych ze zbytnią ogólnością i statycznością niektórych definicji. Uwzględnienie w definicji zarówno aspektu behawioralnego, jak i wynikowego zapewnia oparcie na konsensusie badaczy oraz zgodność wewnętrzną, ponieważ cel jako taki jest również definiowany w kontekście mierzalnych wyników i stanów rzeczy. Zintegrowana definicja jest zgodna z wymiarowym modelem efektywności zawodowej, a samo kryterium celu koresponduje wprost z zadaniowym wymiarem tego konstruktów, który powinien stanowić kluczową i niepomijalną część definicji i badań nad efektywnością.

Na tej podstawie należy sformułować dalsze rekomendacje badawcze. Ze względu na złożony charakter konstruktów jego pomiar powinien uwzględniać wskaźniki zróżnicowanych elementów, np. wymiarów. Wśród nich nie może zabraknąć pomiaru aspektu zadaniowego lub wynikającego z roli zawodowej – każdy pomiar efektywności pomijający ten element należy uznać za niekompletny i nietrafny. Dodatkowo badacze oraz badaczki powinni rozważyć włączanie do definicji oraz pomiaru aspektu ilości i jakości pracy wykonanej przez osoby badane, ze względu na związaną z tą praktyką kompletność uzyskanych wyników. Z całą stanowczością należy też podkreślić, że dobry pomiar efektywności zawodowej nie może opierać się na pojedynczym wskaźniku (np. jednym pytaniem lub krótkiej skali). Takie działanie stoi w sprzeczności z teoretycznymi podstawami konstruktów. Jest też podatne na liczne problemy metodologiczne, ponieważ systematyczne porównanie wykazało, że żaden pojedynczy wskaźnik efektywności zawodowej nie zapewnia samodzielnie wystarczającej rzetelności, trafności, kompletności, porównywalności i możliwości różnicowania osób badanych. Rekomendacja ta pozostałaby ważna nawet wtedy, gdyby badacze chcieli zająć się jednym tylko wymiarem efektywności zawodowej.

W konsekwencji tej rekomendacji konieczne jest stosowanie wielu zróżnicowanych wskaźników do pomiaru efektywności zawodowej. Najlepiej, gdyby wskaźniki te pochodziły zarówno z grupy miar subiektywnych, jak i obiektywnych. Zapewni to zgodność z uwzględnieniem w definicji konstruktów aspektu behawioralnego i wynikowego. Z grupy stosowanych miar należy jednak wyłączyć metody rankingowe oraz miary oparte na danych personalnych, ze względu na poważne problemy związane z ich trafnością, deficytem i porównywalnością. Z drugiej strony, dobry pomiar efektywności może wykorzystywać samoocenę, za sprawą kompletności informacji zbieranych

za ich pomocą. Konieczne jest też osobne zaznaczenie, że operacjonalizacja efektywności zawodowej i pomiar wyłącznie przy pomocy ocen przełożonych jest działaniem niezgodnym z teoretycznymi podstawami mierzonego konstruktów oraz niespełniającym podstawowych wymagań metodologicznych, głównie ze względu na bardzo niską rzetelność tych miar.

Stosując miary obiektywne, badacze i badaczki powinni pamiętać o konieczności ich specyficznego dobierania do kontekstu zawodowego, w którym prowadzony jest pomiar. Innymi słowy, wybór miary musi być dopasowany do konkretnej grupy zawodowej i poprzedzony analizą pracy. Dodatkowo, jeżeli w grupie badanych znajdują się osoby pochodzące z różnych organizacji lub zespołów, konieczne jest odniesienie zbieranych wyników do odpowiednich norm (np. poprzez ich standaryzację i wyrażanie w jednostkach odchylenia standardowego). W przypadku stosowania miar subiektywnych należy mieć na uwadze konieczność zdefiniowania badanego konstruktów (efektywności ogółem lub jej wymiarów) w treści wykorzystywanych skali szacunkowych i pytań, aby ograniczyć błędy wynikające z różnych definicji roboczych wykorzystywanych przez osoby udzielające ocen i innego ważenia wymiarów budujących efektywność przez oceniających. Należy też pamiętać o unikaniu błędów powiązania treści tych miar z predyktorami efektywności, który był obecny zwłaszcza w badaniach opartych na teoriach czynnikowych i leksykalnych. Wreszcie, stosowane subiektywne miary powinny zapewniać też odpowiednią rozpiętość ocen (np. dzięki wykorzystaniu siedmio- lub dziesięciostopniowych skali).

Łączne stosowanie zróżnicowanych wskaźników powinno zakładać wykorzystywanie miar, których błąd pochodzi z różnych źródeł (np. oceny osób o różnych rolach w organizacji). Muszą one odnosić się także do tej samej perspektywy czasowej, najlepiej przynajmniej trzymiesięcznej. Tak długi czas pozwoli na minimalizację ograniczeń pomiaru wynikających z niewystarczającej okazji do obserwacji pracy ocenianej jednostki i niskiej rozpiętości oraz porównywalności ocen. Wreszcie, integracja różnych wskaźników może przyjmować charakter jednej z dwóch praktyk. W przypadku prowadzenia badań jakościowych lub diagnozy indywidualnej badacze i badaczki mogą opisywać profil wskaźników oceniających pracę pewnej osoby. Pozwoli to określić mocne i słabe strony pracownika oraz podejmować dalsze decyzje personalne. W przypadku badań ilościowych zalecane jest obliczanie kompozytu, np. średniej ważonej z wyników wszystkich wskaźników, przygotowanej na podstawie wartości ładunków z analizy czynnikowej (zakładającej istnienie

jednego czynnika). Praktyka wykorzystania kompozytu zapewnia nie tylko rzetelność, trafność i kompletność wyników pojedynczego badania, lecz także znaczną porównywalność wniosków z różnych badań. Bazując bowiem na wynikach badań nad inteligencją, można założyć, że oszacowane w różnych badaniach wspólne czynniki będą ze sobą silnie związane.

Powyższe rekomendacje mogą, przynajmniej miejscami, zaskakiwać. Takie wskazówki jak odejście od samodzielnego stosowania ocen przełożonych lub włączanie do badań samoocen, czy chociaż uwzględnienie w definicji efektywności aspektu wynikowego nie są jeszcze powszechnie wdrażane. Jednakże, dzięki zastosowaniu w przeprowadzonym przeglądzie treści podejścia skoncentrowanego na kryterium oraz powiązaniu analizy treści dotyczących pomiaru omawianego konstrukt z wątkami definicyjnymi, możliwe jest udowodnienie słuszności i zasadności takich praktyk. Łączne zastosowanie wymienionych w tej pracy rekomendacji badawczych oraz definicyjnych, w tym zintegrowanej definicji efektywności zawodowej, powinno prowadzić do dalszego rozwoju badań z dziedziny oraz zwiększania rzetelności i porównywalności wiedzy z tego obszaru.

●

BIBLIOGRAFIA

● ● ●

- Aamodt, M.G. (2016). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*. Wadsworth Cengage Learning.
- Ackerman, P.L. (1992). Predicting Individual Differences in Complex Skill Acquisition: Dynamics of Ability Determinants. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 598–614. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.5.598>
- Afzali, A., Motahari, A.A., Hatami-Shirkouhi, L. (2014). Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: an empirical investigation. *Tehnicki Vjesnik-Technical Gazette*, 21(3), 623–629.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Pearson.
- Aguinis, H., Henle, C., Ostroff, C. (2001). Measurement in Work and Organizational Psychology. W: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, C. Viswesvaran (red.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Volume 1. Personnel Psychology* (s. 27–50). Sage Publications.
- Alvares, K.M., Hulin, C.L. (1972). Two explanations of temporal changes in ability skill relationships: a literature review and theoretical analysis. *Human Factors*, 14(4), 295–308. <https://doi.org/10.1177/001872087201400402>
- Aminosharieh, S., Mowlaie, S. (2017). An Investigation into Individual and Situational Factors Effective in the Level of Impulse Buying Behavior of Customers. *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 17(1–2), 68–71. <https://doi.org/10.18311/jeoh/2017/18067>
- Anglin, A.H., Kincaid, P.A., Short, J.C., Allen, D.G. (2022). Role Theory Perspectives: Past, Present, and Future Applications of Role Theories in Management Research. *Journal of Management*, 48(6), 1469–1502. <https://doi.org/10.1177/01492063221081442>
- Antonioni, D., Park, H. (2001). The relationship between rater affect and three sources of 360-degree feedback ratings. *Journal of Management*, 27(4), 479–495. <https://doi.org/10.1177/014920630102700405>
- Arnold, J., Randall, R. (2016). *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace* (6th ed.). Pearson.
- Astin, A.W. (1964). Criterion-Centered Research. *Educational and Psychological Measurement*, 24(4), 807–822. <https://doi.org/10.1177/001316446402400408>
- Austin, J.T., Villanova, P. (1992). The Criterion Problem: 1917–1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836–874. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.836>

- Barron, L.G., Sackett, P.R. (2008). Asian variability in performance rating modesty and leniency bias. *Human Performance*, 21(3), 277–290. <https://doi.org/10.1080/08959280802137754>
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185–1203. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1185>
- Bates, R. (2002). Liking and similarity as predictors of multi-source ratings. *Personnel Review*, 31(5–6), 540–552. <https://doi.org/10.1108/00483480210438753>
- Beal, D.J., Weiss, H.M., Barros, E., MacDermid, S.M. (2005). An Episodic Process Model of Affective Influences on Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054–1068. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1054>
- Befort, N., Hattrup, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17–32.
- Bernardin, H.J. (2007). *Human Resource Management. An Experiential Approach*. The McGraw-Hill Company.
- Bernardin, H.J., Beatty, R.W. (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Kent Pub. Co.
- Bernardin, H.J., Hagan, C.M., Kane, J.S., Villanova, P. (1998). Effective performance management. W: J.W. Smither (red.), *Performance appraisal* (s. 3–48). Jossey-Bass.
- Binning, J.E., Barrett, G.V. (1989). Validity of Personnel Decisions: A Conceptual Analysis of the Inferential and Evidential Bases. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 478–494. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.478>
- Bobko, P., Karren, R., Parkington, J.J. (1983). Estimation of standard deviations in utility analyses: An empirical test. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 170–176. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.1.170>
- Bommer, W.H., Johnson, J.L., Rich, G.A., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), 587–605. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01772.x>
- Borman, W. C., Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. W: N. Schmitt, W.C. Borman (red.), *Personnel Selection in Organizations* (s. 71–98). Jossey-Bass.
- Borman, W.C., White, L.A., Dorsey, D.W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 168–177. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.168>
- Borsboom, D., Mellenbergh, G.J., Van Heerden, J. (2003). The Theoretical Status of Latent Variables. *Psychological Review*, 110(2), 203–219. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.2.203>
- Breuer, K., Nieken, P., Sliwka, D. (2013). Social ties and subjective performance evaluations: An empirical investigation. *Review of Managerial Science*, 7(2), 141–157. <https://doi.org/10.1007/s11846-011-0076-3>
- Brief, A.P., Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management*, 11(4), 710–725. <https://doi.org/10.2307/258391>

- Brogden, H.E., Taylor, E.K. (1950). The Dollar Criterion? Applying the Cost Accounting Concept to Criterion Construction. *Personnel Psychology*, 3(2), 133–154. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1950.tb01691.x>
- Brzezińska, A.I., Brzeziński, J.M. (2011). Skale szacunkowe w badaniach diagnostycznych. W: *Metodologia badań społecznych. Wybór tekstów* (s. 299–400). Zysk i S-ka.
- Brzeziński, J.M. (2011). *Metodologia badań psychologicznych. Wydanie V*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Burt, H.E. (1926). *Principles of employment psychology*. Houghton-Mifflin.
- Butler, R.P., McCauley, C. (1987). Extraordinary stability and ordinary predictability of academic success at the United States Military Academy. *Journal of Educational Psychology*, 79, 78–86.
- Campbell, J.P. (1983). Some possible implications of “modeling” for the conceptualization of measurement. W: F.J. Landy, S. Zedeck, J.N. Cleveland (red.), *Performance measurement and theory* (s. 277–298). Lawrence Erlbaum Associates.
- Campbell, J.P. (1990a). An Overview of The Army Selection and Classification Project (Project A). *Personnel Psychology*, 43(2), 231–239. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01556.x>
- Campbell, J.P. (1990b). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. W: M.D. Dunnette, L.M. Hough (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s. 687–731). Consulting Psychologist Press.
- Campbell, J.P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century. W: W.J. Kozlowski (red.), *The Oxford handbook of organizational psychology, Vol. 1* (s. 159–194). Oxford University Press.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H., Sager, C.E. (1992). A theory of performance. W: N. Schmitt, W. C. Borman (red.), *Personnel selection in organizations* (s. 35–70). Jossey-Bass.
- Campbell, J.P., McHenry, J.J., Wise, L.L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Campbell, J.P., Wiernik, B.M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Carpini, J.A., Parker, S.K., Griffin, M.A. (2017). A look back and a leap forward: A review and synthesis of the individual work performance literature. *Academy of Management Annals*, 11(2), 825–885. <https://doi.org/10.5465/ANNALS.2015.0151>
- Cleveland, J.N., Murphy, K.R. (1992). Analyzing performance appraisal as goal-directed behavior. W: G.R. Ferris, K. Rowland (red.), *Research in personnel and human resources management* (s. 121–185). JAI Press.
- Commisso, M., Finkelstein, L. (2012). Physical Attractiveness Bias in Employee Termination. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2968–2987. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00970.x>
- Conte, J.M., Landy, F.J. (2019). *Work in The 21st Century. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (6th ed.). Wiley.

- Conway, J.M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3–13. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.3>
- Conway, J.M., Huffcutt, A.I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10(4), 331–360. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1004_2
- Cook, D.A., Beckman, T.J. (2006). Current concepts in validity and reliability for psychometric instruments: theory and application. *The American Journal of Medicine*, 119(2), 166.e7–166.e16. <https://doi.org/10.1016/j.amjmed.2005.10.036>
- Cook, M. (2005). *Personnel Selection. Adding Value Through People* (5th ed.). Wiley-Blackwell.
- Cronbach, L.J., Gleser, G.C. (1965). *Psychological Tests and Personnel Decisions* [niepublikowana rozprawa doktorska]. University of Illinois Press.
- Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008). Evaluating and Institutionalizing Organization Development Interventions. W: T.G. Cummings, C.G. Worley (red.), *Organization Development and Change. 9th Edition* (s. 189–207). South-Western Cengage Learning.
- Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Dalal, R.S., Lam, H., Weiss, H.M., Welch, E.R., Hulin, C.L. (2009). A Within-Person Approach to Work Behavior and Performance: Concurrent and Lagged Citizenship-Counterproductivity Associations, and Dynamic Relationships with Affect and Overall Job Performance. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1051–1066. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.44636148>
- Dávila, M.C., Finkelstein, M.A. (2013). Organizational Citizenship Behavior and Well-being: Preliminary Results. *International Journal of Applied Psychology*, 3, 45–51. <https://doi.org/10.5923/j.ijap.20130303.03>
- Deadrick, D.L., Madigan, R.M. (1990). Dynamic Criteria Revisited: A Longitudinal Study of Performance Stability and Predictive Validity. *Personnel Psychology*, 43(4), 717–744. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb00680.x>
- Dean, D.H. (2014). A “Halo” Effect for Inference of Managerial Ability from Physical Appearance. *American International Journal of Contemporary Research*, 4(10), 15–23.
- Demerouti, E., Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. W: A.B. Bakker, M.P. Leiter (red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 147–163). Psychology Press.
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Tsaousis, I., Bakker, A.B. (2014). Disentangling Task and Contextual Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), 59–69. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000104>
- DeNisi, A.S., Shaw, J.B. (1977). Investigation of the uses of self-reports of abilities. *Journal of Applied Psychology*, 62(5), 641–644. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.5.641>
- DuBois, C.L.Z., Sackett, P.R., Zedeck, S., Fogli, L. (1993). Further Exploration of Typical and Maximum Performance Criteria: Definitional Issues, Prediction, and White-Black Differences. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 205–211. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.205>

- Dunham, R.B. (1974). Ability-skill relationships. An empirical explanation of change over time. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(3), 372–382. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(74\)90058-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90058-0)
- Dunning, D., Heath, C., Suls, J.M. (2004). Flawed self-assessment implications for health, education, and the workplace. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(3), 69–106. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2004.00018.x>
- Durham, C.C., Bartol, K.M. (2015). Pay For Performance. W: E.A. Locke (red.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management* (s. 217–238). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Endler, N.S., Magnusson, D. (1976). Toward an interactional psychology of personality. *Psychological Bulletin*, 83(5), 956–974. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.83.5.956>
- Facteau, J.D., Craig, B.S. (2001). Are performance appraisal ratings from different rating sources comparable? *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 215–227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.215>
- Ferris, G.R., Witt, L.A., Hochwarter, W.A. (2001). Interaction of Social Skill and General Mental Ability on Job Performance and Salary. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1075–1082. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1075>
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
- Franke, N., Gruber, M., Harhoff, D., Henkel, J. (2006). What you are is what you like – similarity biases in venture capitalists' evaluations of start-up teams. *Journal of Business Venturing*, 21(6), 802–826. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.07.001>
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139–161. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x>
- Furnham, A., Stringfield, P. (2001). Gender differences in rating reports: Female managers are harsher raters, particularly of males. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4), 281–288. <https://doi.org/10.1108/02683940110392020>
- George, J.M., Brief, A.P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- Goldberg, L.R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26–34. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.1.26>
- Gregory, B.T., Albritton, M.D., Osmonbekov, T. (2010). The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationships between P-O Fit, Job Satisfaction, and In-role Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 639–647. <https://doi.org/10.1007/S10869-010-9156-7>
- Griffin, M.A., Neal, A., Parker, S.K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Griffin, M.A., Parker, S.K., Mason, C.M. (2010). Leader Vision and the Development of Adaptive and Proactive Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174–182. <https://doi.org/10.1037/a0017263>
- Grobelny, J. (2017). Dlaczego inteligencja (ogólna zdolność poznawcza) nie jest najlepszym predyktorem efektywności zawodowej? W: T. Chirkowska-Smolak,

- A. Hauziński (red.), *Zarządzanie oparte na dowodach. Teoria i praktyka* (s. 101–114). Libron.
- Grobelny, J. (2018). Predictive Validity toward Job Performance of General and Specific Mental Abilities. A Validity Study across Different Occupational Groups. *Business and Management Studies*, 4(3), 1–12. <https://doi.org/10.11114/bms.v4i3.3297>
- Grobelny, J. (2020). *Psychologiczne predyktory efektywności zawodowej* [niepublikowana rozprawa doktorska]. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Grobelny, J., Radke, P., Paniotova-Maczka, D. (2021). Emotional intelligence and job performance: a meta-analysis. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 12(1), 1–47. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2021.115620>
- Hackett, R.D., Guion, R.M. (1985). A re-evaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 340–381. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90028-7](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90028-7)
- Harris, M.M., Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41(1), 43–62. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00631.x>
- Heidemeier, H. (2005). *Self and supervisor ratings of job-performance: Meta-analyses and a process model of rater convergence*. Universität Erlangen-Nürnberg.
- Heneman, R.L. (1986). The relationship between supervisory ratings and results-oriented measures of performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 39, 811–826. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1986.tb00596.x>
- Hoffman, B.J., Lance, C.E., Bynum, B., Gentry, W.A. (2010). Rater source effects are alive and well after all. *Personnel Psychology*, 63(1), 119–151. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01164.x>
- Hoffman, B.J., Woehr, D.J. (2009). Disentangling the meaning of multisource performance rating source and dimension factors. *Personnel Psychology*, 62(4), 735–765. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01156.x>
- Holzbach, R.L. (1978). Rater bias in performance ratings: Superior, self-, and peer ratings. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 579–588. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.5.579>
- Hornowska, E. (2001). *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Hunter, J.E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29(3), 340–362. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(86\)90013-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(86)90013-8)
- Hunter, J.E., Schmidt, F.L., Rauschenberger, J.M., Jayne, M.E.A. (2000). Intelligence, Motivation, and Job Performance. W: C.L. Cooper, E.A. Locke (red.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*. Blackwell Publishing Ltd.
- Jackson, C.J., Furnham, A. (2001). Appraisal Ratings, Halo, and Selection: A Study Using Sales Staff. *European Journal of Psychological Assessment*, 17(1), 17–24. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.17.1.17>
- Jawahar, I.M., Williams, C.R. (1997). Where all the children are above average: The performance appraisal purpose effect. *Personnel Psychology*, 50(4), 905–925. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb01487.x>

- Jex, S.M., Britt, T.W. (2008). *Organizational Psychology. A Scientist-Practitioner Approach* (2nd ed.). Wiley.
- Johnson, J.W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 984–996. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.984>
- Johnson, J.W. (2003). Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. W: M.R. Barrick, R.A. Mount (red.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (s. 83–120). Jossey-Bass.
- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 96–104. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2008.06.006>
- Kane, K.F. (1993). Situational factors and performance: An overview. *Human Resource Management Review*, 3(2), 83–103. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90018-Y](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90018-Y)
- Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G.A. (2010). Oops.... We Did It Again: Industrial-Organizational's Focus on Emotional Intelligence Instead of on Its Relationships to Work Outcomes. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 171–177. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01220.x>
- Keil, C.T., Cortina, J.M. (2001). Degradation of validity over time: A test and extension of Ackerman's model. *Psychological Bulletin*, 127(5), 673–697. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.5.673>
- Kell, H.J., Lang, J.W.B. (2018). The Great Debate: General Ability and Specific Abilities in the Prediction of Important Outcomes. *Journal of Intelligence*, 6(3), 39. <https://doi.org/10.3390/jintelligence6030039>
- Kiker, D.S., Motowidlo, S.J. (1999). Main and interaction effects of task and contextual performance on supervisory reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 602–609. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.602>
- Klimoski, R.J., London, M. (1974). Role of the rater in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 59(4), 445–451. <https://doi.org/10.1037/h0037332>
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., de Vet, H.C.W., van der Beek, A.J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Koppes, L.L. (2014). *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. Psychology Press.
- Lance, C.E., Hoffman, B.J., Gentry, W.A., Baranik, L.E. (2008). Rater source factors represent important subcomponents of the criterion construct space, not rater bias. *Human Resource Management Review*, 18(4), 223–232. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.002>
- Lance, C.E., LaPointe, J.A., Stewart, A.M. (1994). A Test of the Context Dependency of Three Causal Models of Halo Rater Error. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 332–340. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.332>
- Lance, C.E., Teachout, M.S., Donnelly, T.M. (1992). Specification of the Criterion Construct Space: An Application of Hierarchical Confirmatory Factor Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 437–452. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.437>

- Landau, J. (1995). The relationship of race and gender to managers' ratings of promotion potential. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 391–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030160409>
- Landy, F.J., Vance, R.J., Barnes-Farrell, J.L., Steele, J.W. (1980). Statistical control of halo error in performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 501–506. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.5.501>
- Latham, G.P. (2015). Motivate Employee Performance through Goal Setting. W: E.A. Locke (red.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management* (s. 161–178). John Wiley & Sons, Ltd.
- LeBreton, J.M., Scherer, K.T., James, L.R. (2014). Corrections for criterion reliability in validity generalization: A false prophet in a land of suspended judgment. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 7(4), 478–500. <https://doi.org/10.1111/iops.12184>
- Lee, C. (1995). Prosocial organizational behaviors: The roles of workplace justice, achievement striving, and pay satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 197–206. <https://doi.org/10.1007/BF02249579>
- Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 67–85. <https://doi.org/10.1348/096317900166886>
- Levine, E.L., Flory, A., Ash, R.A. (1977). Self-assessment in personnel selection. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 428–435. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.428>
- Levy, P.E. (2017). *Industrial/organizational psychology: understanding the workplace* (5th ed.). Worth Publishers Macmillan Learning.
- Lord, R.G., Smith, J.E. (1983). Theoretical, Information Processing, and Situational Factors Affecting Attribution Theory Models of Organizational Behavior. *The Academy of Management Review*, 8(1), 50. <https://doi.org/10.2307/257167>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/JOB.165>
- Mabe, P.A., West, S.G. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67(280–296). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.280>
- MacLane, C.N., Cucina, J.M., Busciglio, H.H., Su, C. (2019). Supervisory opportunity to observe moderates criterion-related validity estimates. *International Journal of Selection and Assessment*. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12267>
- McNamara, D.E. (2009). From Fayol's Mechanistic to Today's Organic Functions of Management. *American Journal of Business Education*, 2(1), 63–78. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v2i1.4023>
- Meyer, H.H. (1980). Self-appraisal of Job Performance. *Personnel Psychology*, 33(2), 291–295. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1980.TB02351.X>
- Morrison, E.W., Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419. <https://doi.org/10.2307/257011>

- Motowidlo, S.J. (2003). Job performance. W: W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski (red.), *Handbook of Psychology. Volume 12. Industrial and Organizational Psychology* (s. 39–54). John Wiley & Sons, Ltd.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C., Schmit, M.J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Motowidlo, S.J., Kell, H.J. (2012). Job Performance. W: I.B. Weiner, N.W. Schmitt, S. Highhouse (red.), *Handbook of Psychology, Second Edition*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212005>
- Motowidlo, S.J., Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Muchinsky, P.M., Howes, S.S. (2019). *Psychology Applied to Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (12th ed.). Hypergraphic Press.
- Murphy, K.R. (1989). Is the Relationship Between Cognitive Ability and Job Performance Stable Over Time? *Human Performance*, 2(3), 183–200. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0203_3
- Murphy, K.R. (1990). Job Performance and Productivity. W: K. R. Murphy, F. E. Saal (red.), *Psychology in Organizations. Integrating Science and Practice* (s. 156–176). Psychology Press.
- Murphy, K.R. (2008). Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(148–160). <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00030.x>
- Murphy, K.R., Cleveland, J.N., Skattebo, A.L., Kinney, T.B. (2004). Raters Who Pursue Different Goals Give Different Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 158–164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.158>
- Murphy, K.R., Deshon, R. (2000). Interrater correlations do not estimate the reliability of job performance ratings. *Personnel Psychology*, 53(4), 873–900. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02421.x>
- Murphy, K.R., Shiarella, A.H. (1997). Implication of The Multidimensional Nature of Job Performance for The Validity of Selection Tests: Multivariate Frameworks For Studying Test Validity. *Personnel Psychology*, 50(4), 823–854. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb01484.x>
- Na-Nan, K., Chalermthanakij, K. (2012). A causal relationship model of factors affecting employee engagement and performance. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 7(1), 145–168.
- Na-Nan, K., Chairasit, K., Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(10), 2436–2449. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>
- Nathan, B.R., Alexander, R.A. (1988). A Comparison of Criteria for Test Validation: A Meta-Analytic Investigation. *Personnel Psychology*, 41, 517–535. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00642.x>

- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory. Third Edition*. Tata McGraw-Hill Education.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Orr, J.M., Sackett, P.R., Mercer, M. (1989). The role of prescribed and nonprescribed behaviors in estimating the dollar value of performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 34–40. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.34>
- Paliga, M. (2021). *Satysfakcja z pracy i wydajność pracowników. Relacja (nie)oczekiwana*. Wydawnictwo UŚ.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M., MacKenzie, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>
- Pradhan, R.K., Jena, L.K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A., Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Pulakos, E.D., Dorsey, D.W., Mueller-Hanson, R. (2005). PDRI's adaptability research program. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 43(1), 25–32.
- Pulakos, E.D., Schmitt, N., Chan, D. (1996). Models of job performance ratings: An examination of rater race, rater gender, and rater level effects. *Human Performance*, 9(2), 103–119. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0902_1
- Raju, N.S., Burke, M.J., Normand, J. (1990). A new approach for utility analysis. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 3–12. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.3>
- Rich, B.L., Lepine, J.A., Crawford, E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Richardson, K., Norgate, S.H. (2015). Does IQ Really Predict Job Performance? *Applied Developmental Science*, 19(3), 153–169. <https://doi.org/10.1080/10888691.2014.983635>
- Riggio, R.E. (2012). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (6th ed.). Pearson.
- Roach, D.E., Wherry, R.J. (1970). Performance dimensions of multi-line insurance agents. *Personnel Psychology*, 23, 239–250. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1970.tb01653.x>
- Roe, R.A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. W: C.L. Cooper, I.T. Robertson (red.), *International review of industrial and organizational psychology* (s. 231–335). Wiley.
- Rojon, C., McDowall, A., Saunders, M.N.K. (2015). The Relationships Between Traditional Selection Assessments and Workplace Performance Criteria Specificity:

- A Comparative Meta-Analysis. *Human Performance*, 28(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.974757>
- Ronan, W.W. (1963). A Factor Analysis of Eleven Job Performance Measures. *Personnel Psychology*, 16(3), 255–267. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1963.TB01274.X>
- Rothe, H. (1978). Output rates among industrial employees. *Journal of Applied Psychology*, 63, 40–46.
- Rothstein, H.R. (1990). Interrater reliability of job performance ratings: Growth to asymptote level with increasing opportunity to observe. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 322–327. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.3.322>
- Rotundo, M., Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Sackett, P.R. (2002). The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1&2), 5–11. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00189>
- Sackett, P.R., Zedeck, S., Fogli, L. (1988). Relations Between Measures of Typical and Maximum Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 482–486. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.3.482>
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E. (1983). Individual differences in productivity: An empirical test of estimates derived from studies of selection procedure utility. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 407–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.407>
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E., McKenzie, R.C., Muldrow, T.W. (1979). Impact of valid selection procedures on work-force productivity. *Journal of Applied Psychology*, 64(6), 609–626. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.6.609>
- Schmidt, F.L., Kaplan, L.B. (1971). Composite vs. Multiple Criteria: A Review and Resolution of the Controversy. *Personnel Psychology*, 24(3), 419–434. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1971.tb00365.x>
- Schmidt, F.L., Oh, I.-S., Shaffer, J.A. (2016). *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical Implications of 100 Years*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18843.26400>
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schneider, C.E., Beatty, R.W. (1979). *Performance appraisal sourcebook*. Human Resources Development Press.
- Seashore, S.E., Indik, B.P., Georgopoulos, B.S. (1960). Relationships among criteria of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 44(3), 195–202. <https://doi.org/10.1037/H0044267>
- Shore, L.M., Thornton, G.C. (1986). Effects of Gender on Self- and Supervisory Ratings. *Academy of Management Journal*, 29(1), 115–129. <https://doi.org/10.2307/255863>
- Skowron-Mielnik, B. (2009). Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 31–43.

- Smith, C.A., Organ, D.W., Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Smith, D.E. (1986). Training Programs for Performance Appraisal: A Review. *Academy of Management Review*, 11(1), 22–40. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282615>
- Smith, P.C., Kendall, L.M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47(2), 149–155. <https://doi.org/10.1037/h0047060>
- Sonnentag, S., Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. W: S. Sonnentag (red.), *Psychological Management of Individual Performance* (s. 1–25). John Wiley & Sons, Ltd.
- Spain, S.M. (2010). *Multivariate dynamic criteria: A process model of job performance*. University of Nebraska.
- Spector, P.E. (2017). *Industrial and Organizational Psychology. Research and Practice* (7th ed.). Wiley.
- Spector, P.E., Van Katwyk, P.T., Brannick, M.T., Chen, P.Y. (1997). When Two Factors Don't Reflect Two Constructs: How Item Characteristics Can Produce Artifactual Factors. *Journal of Management*, 23(5), 659–677. <https://doi.org/10.1177/014920639702300503>
- Stanhope, D.S., Surface, E.A. (2014). Examining the Incremental Validity and Relative Importance of Specific Cognitive Abilities in a Training Context. *Journal of Personnel Psychology*, 13(3), 146–156. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000116>
- Steele-Johnson, D., Osburn, H.G., Pieper, K.F. (2000). A Review and Extension of Current Models of Dynamic Criteria. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(3), 110–136. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00141>
- Strauss, J.P., Barrick, M.R., Connerley, M.L. (2001). An investigation of personality similarity effects (relational and perceived) on peer and supervisor ratings and the role of familiarity and liking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 637–657. <https://doi.org/10.1348/096317901167569>
- Strelau, J. (2016). *Różnice indywidualne. Historia – determinanty – zastosowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Sutton, A.W., Baldwin, S.P., Wood, L., Hoffman, B.J. (2013). A Meta-Analysis of the Relationship Between Rater Liking and Performance Ratings. *Human Performance*, 26, 409–429. <https://doi.org/10.1080/08959285.2013.836523>
- Sutton, R.I., Ford, L.H. (1982). Problem-Solving Adequacy in Hospital Subunits. *Human Relations*, 35(8), 675–701. <https://doi.org/10.1177/001872678203500805>
- Taggar, S., Brown, T.C. (2006). Interpersonal affect and peer rating bias in teams. *Small Group Research*, 37(1), 86–111. <https://doi.org/10.1177/1046496405284382>
- Tajini, R., Elhaq, S.L. (2014). Methodology for work measurement of the human factor in industry. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 16(4), 472–492. <https://doi.org/10.1504/IJISE.2014.060655>
- Tett, R.P., Burnett, D.D. (2003, June). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500–517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>

- Tett, R.P., Guterman, H.A., Bleier, A., Murphy, P.J. (2000). Development and Content Validation of a Taxonomy of Managerial Competence. *Human Performance*, 13(3), 205–251. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1303_1
- Tett, R.P., Ragsdale, J., Luu, S., Hundley, N. (2017). Situations at Work. W: J. F. Rauthmann, R. Sherman, D.C. Funder (red.), *The Oxford Handbook of Psychological Situations*. Oxford University Press.
- Thorndike, R.L. (1949). *Personnel selection. Test and Measurement Techniques*. Wiley.
- Thornton, G.C. (1980). Psychometric Properties of Self-appraisals of Job Performance. *Personnel Psychology*, 33(2), 263–271. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1980.TB02348.X>
- Trochim, W.M.K. (2006). *Measurement error*. Retrieved from www.socialresearch-methods.net/kb/measerr.phpt
- Tyszka, T. (2010). Pułapki oceniania. *Decyzje*, 13, 5–25.
- Upton, C.L. (2009). Virtue Ethics and Moral Psychology: The Situationism Debate. *The Journal of Ethics*, 13(2–3), 103–115. <https://doi.org/10.1007/s10892-009-9054-2>
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–285.
- Van Dyne, L., LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Van Iddekinge, C.H., Arnold, J.D., Frieder, R.E., Roth, P.L. (2019). A meta-analysis of the criterion-related validity of prehire work experience. *Personnel Psychology*, 72(4), 571–598. <https://doi.org/10.1111/PEPS.12335>
- Van Iddekinge, C.H., Roth, P.L., Putka, D.J., Lanivich, S.E. (2011). Are you interested? A meta-analysis of relations between vocational interests and employee performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1167–1194. <https://doi.org/10.1037/A0024343>
- Van Scotter, J.R., Motowidlo, S.J., Cross, T.C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526–535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.526>
- Varela, O.E., Landis, R.S. (2010). A General Structure of Job Performance: Evidence from Two Studies. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 625–638. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9155-8>
- Varma, A., Pichler, S., Srinivas, E.S. (2005). The role of interpersonal affect in performance appraisal: Evidence from two samples – The US and India. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2029–2044. <https://doi.org/10.1080/09585190500314904>
- Vilela, B.B., González, J.A.V., Ferrín, P.F., Del Ríoarújo, M.L. (2007). Impression management tactics and affective context: Influence on sales performance appraisal. *European Journal of Marketing*, 41(5–6), 624–639. <https://doi.org/10.1108/03090560710737651>
- Viswesvaran, C. (1993). *Modeling job performance: Is there a general factor?* University of Iowa.

- Viswesvaran, C. (2001). Assessment of Individual Job Performance: A Review of the Past Century and a Look Ahead. W: A. Neil, D.S. Ones, H.K. Sinangil, C. Viswesvaran (red.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Volume 1. Personnel Psychology* (s. 110–126). SAGE Publications.
- Viswesvaran, C., Ones, D.S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Viswesvaran, C., Ones, D.S., Schmidt, F.L. (1996). Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557–574. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.557>
- Viswesvaran, C., Schmidt, F.L., Ones, D.S. (2002). The moderating influence of job performance dimension on convergence of supervisory and peer ratings of job performance: unconfounding construct – level convergence and rating difficulty. *Journal of Applied Psychology*, 87, 345–354. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.345>
- Viswesvaran, C., Schmidt, F.L., Ones, D.S. (2005). Is There a General Factor in Ratings of Job Performance? A Meta-Analytic Framework for Disentangling Substantive and Error Influences. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 108–131. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.108>
- Vroom, V.H. (1962). Ego-involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, 15(2), 159–177. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1962.TB01858.X>
- Wallace, J.C., Edwards, B.D., Arnold, T., Frazier, M.L., Finch, D.M. (2009). Work Stressors, Role-Based Performance, and the Moderating Influence of Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 254–262. <https://doi.org/10.1037/A0013090>
- Welbourne, T.M., Johnson, D.E., Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540–555. <https://doi.org/10.2307/256941>
- Werner, J. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 98–107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.98>
- Wexley, K.N., Youtz, M.A. (1985). Rater beliefs about others: Their effects on rating errors and rater accuracy. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 265–275. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1985.tb00200.x>
- Wherry, R.J. (1950). Criteria and validity. W: D. Fryer, E. R. Henry (red.), *Handbook of applied psychology* (s. 17–177). Rinehart.
- Williams, L.J., Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Willmot, M.P., Wiernik, B.M., Kostal, J.W. (2014). Increasing Interrater Reliability Using Composite Performance Measures. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(4), 539–542. <https://doi.org/10.1111/iops.12192>
- Woehr, D.J., Huffcutt, A.I. (1994). Rater training for performance appraisal: A quantitative review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(3), 189–205. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00562.x>

-
- Yam, K.C., Fehr, R., Barnes, C.M. (2014). Morning Employees Are Perceived as Better Employees: Employees' Start Times Influence Supervisor Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1288–1299. <https://doi.org/10.1037/a0037109>
- Zhang, X., Noor, R., Savalei, V. (2016). Examining the effect of reverse worded items on the factor structure of the need for cognition scale. *PLoS ONE*, 11(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0157795>



Jarosław Grobelny — doktor psychologii i adiunkt na Wydziale Psychologii i Kognitywistyki Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Jego zainteresowania naukowe skupiają się wokół tematyki efektywności i dobrostanu pracowników oraz zagadnienia pracy zdalnej. Prowadzi badania poświęcone związkom zdolności poznawczych oraz osobowości z zachowaniami i wynikami w miejscu pracy. Zajmuje się także

doradztwem personalnym, wskazując organizacjom, jak wdrażać podejście oparte na dowodach, oraz rozwijając i wprowadzając narzędzia psychologiczne wspierające zarządzanie ludźmi.

Autor podejmuje ważny temat z obszaru psychologii pracy i organizacji, jakim jest efektywność zawodowa. Przeprowadza kompleksową prezentację głównych koncepcji efektywności zawodowej i dokonuje przeglądu sposobów jej pomiaru. Z tego względu jest to cenne opracowanie naukowe, z ważnym aspektem aplikacyjnym. Książka ta uzupełnia lukę publikacyjną na gruncie polskiej psychologii organizacji i zarządzania.

dr hab. Agnieszka Lipińska-Grobelny, prof. UŁ

ISBN 978-83-66983-23-6 (numer tomu 17)

ISBN 978-83-66983-22-9 (numer kolekcji)