

Joanna Mesjasz

Katedra Zarządzania Kadrami, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Efektywność pracowników w perspektywie ekonomicznej i psychologicznej

Wstęp

Współczesne organizacje zmuszone są konkurować w coraz bardziej złożonym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Niezbędna do odniesienia sukcesu w takim świecie stała się szybka ocena zdarzeń. Inwestorzy oczekują informacji, które pozwoliłyby określić niematerialną wartość firmy, zaś menedżerowie zarządzający organizacjami potrzebują mierników, które odzwierciedlają to, co najistotniejsze — przyszłą i oczekiwaną stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału, w tym ludzkiego. Istotne dla osiągania przewagi konkurencyjnej staje się więc mierzenie i uzyskiwanie porównywalnej wiedzy na temat efektywności pracowników. Kluczowe staje się pytanie, jak doskonalić, pomnażać kapitał tkwiący w ludziach i jak szacować efekty. Określenie powiązań między efektywnością przedsiębiorstwa, a praktykami z zakresu zarządzania personelem, jest trudnym zadaniem, z uwagi na wielość czynników i złożoność oddziaływań.

Celem artykułu jest zaprezentowanie poglądów definiujących efektywność z punktu widzenia różnych dziedzin naukowych: ekonomii i nauk o zarządzaniu oraz psychologii zarządzania, a także próba zintegrowania ich w kontekście zarządzania efektywnością — *performance management*.

1. Efektywność w ujęciu ekonomicznym

Ekonomia i nauki o zarządzaniu preferują podejście oparte na analizie efektów pracy. G. Filipowicz¹ pisze, że efektywność jest określona przez rezultaty prawidłowej realizacji zadań w danym obszarze działalności. Efektywność jest tu postrzegana przez pryzmat realizacji oczekiwań, związana jest z celami, jakie stawiamy pracownikom, lecz nie zawsze jest z nimi tożsama. Systemowe podejście do organizacji prowokuje do rozpatrywania efektywności nie przez pryzmat stanowisk i funkcji, ale w odniesieniu do całej organizacji. Kluczowe w tym przypadku staje się określenie obszaru efektywności np. relacji z klientem. Zaś kolejnym krokiem zdefiniowanie, jakich aspektów funkcjonowania ludzi może to dotyczyć. Efektywność oznacza coś więcej niż zakres obowiązków, warunki pracy, odpowiedniość (adekwatność) do wymagań i wynik wartościowania stanowiska. Jest związana z osobą pracownika realizującego cele organizacji, wykonującego zadania i ponoszącego koszty. Z. Jasiński, B. Chomątowska, I. Janik-Renio² definiują efektywność pracy „jako relację wartości korzyści materialnych i niematerialnych uzyskanych dzięki ludzkiej pracy do nakładów materialnych i niematerialnych poniesionych w wyniku ludzkiej pracy”. Kluczowe w podejściu do efektywności jest więc pojęcie efektu pracy, traktowanego zazwyczaj jako bezpośredni wynik, wyrażony ilościowo.

Kiedy odniesiemy wielkość efektów do jednostki pracy ludzkiej, przechodzimy do pojęcia wydajności, jak pisze T. Listwan³. Przy czym miernikiem pracy ludzkiej jest tu najczęściej ilość czasu pracy, poświęconego na osiągnięcie efektów. Zaś efektywnością autor ten określa cechę działań, dających pozytywnie określany wynik, bez względu na to czy jest on zamierzony czy nie. A efektywność w sensie ekonomicznym jego zdaniem jest różnicą między nakładami a osiągniętym wynikiem.

Wielu badaczy skłonnych jest utożsamiać działanie efektywne z działaniem sprawnym, czyli takim, w którym przy realizacji celu można zminimalizować koszty nakładów. Takie podejście koresponduje z poglądami H. Emersona, P.F. Druckera i R.W. Grifina, którzy pojmują efektywność jako sprawność i skuteczność. „Działanie efektywne to takie, które jest skuteczne, czyli obejmuje robienie rzeczy właściwych ze względu na przyjęte cele i sprawne, czyli rzeczy te robione są we właściwy sposób”⁴. Stopień efektywności działania jednostki ulega zmianie pod wpływem doświadczenia i wraz z nabywaniem przez pracownika wprawy. Takie ujęcie wpływa z podejścia prakseologicznego, w którym najszerszym kryterium jest sprawność. Korzysta z niego w znacznej mierze psychologia zarządzania. Bliżej nurtu nauk humanistycznych lokuje się również opisane przez B. Skowron-Mielnik podejście wyróżniające dwie kategorie efektów

¹ Filipowicz G., *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.

² Jasiński Z., Chomątowska B., Janik-Renio I., *Tworzenie warunków w przedsiębiorstwie dla proefektywnościowych zachowań pracowników* [w:] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Krupski R. Lichtarski J. (red.), Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 940/2002, Wrocław, s.371.

³ Listwan T. (red.) *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck. Warszawa 2005.

⁴ Skowron-Mielnik B., *Efektywność pracy — próba uporządkowania pojęcia*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 1/2009, s. 34–35.

pracy: społeczne i ekonomiczne. Ekonomiczna efektywność pracy przejawia się w zrealizowaniu rzeczowego programu działania zgodnie z zasadą oszczędnego wykorzystania zasobów. Natomiast społeczna w zrealizowaniu interesów pracowników, które są bodźcem do podejmowania działań, wymagających z ich strony określonego wysiłku fizycznego i umysłowego. Autorka uzasadnia, że określenie efektywności w sensie ekonomicznym nie daje pełnego obrazu potencjału pracy. Dopiero oszacowanie efektywności społecznej pracy może wskazać na możliwe rezerwy ogólnej efektywności. W dyskusję nad wielowymiarowością efektywności pracowników włącza się P. Bochniarz⁵, pisząc, że to co najcenniejsze w pracownikach bywa nieuchwytnie i postuluje wielopoziomowe podejście do diagnozy efektów pracy.

Zbierając z powyższych koncepcji ekonomicznych postulaty dotyczące efektywności, można zauważyć, że:

- zarządza się przez efekty — rezultaty,
- obiektywizuje się rzeczywistość organizacyjną,
- ujęcie ilościowe jest dominujące,
- punktem wyjściowym analiz jest organizacja, a następnie jej pracownicy, którym przypisywana jest bardziej bierna rola,
- ukierunkowany wpływ sytuacyjny jest podstawą formowania efektywności.

2. Efektywność działań ludzkich — perspektywa psychologiczna

Podstawą rozumienia pojęcia efektywności w psychologii zarządzania jest poznanie mechanizmu przekształcania celów społecznych w społeczne działanie. Jako jeden z pierwszych temat efektywności podjął na gruncie psychologii K. Obuchowski⁶. Jego zdaniem podstawą działania są zadania, będące stanami rzeczy, których realizacja jest wynikiem własnych intencji. Autor ten wyraźnie różnicuje zadania od wymagań, które stawiane są przez otoczenie. Jego zdaniem jednym z warunków normalnego funkcjonowania człowieka jest właściwe rozpoznanie swoich potrzeb obiektywnych oraz sformułowanie odpowiednich zadań na podstawie wiedzy o sytuacji i własnych możliwościach. Według K. Obuchowskiego efektywność polega na utrzymaniu optymalnej w stosunku do możliwości jednostki skuteczności działania (sprawności realizacji zadań) ⁷ w warunkach wzrastającej trudności zadań. Efektywne działanie wymaga

⁵ Bochniarz P., *Kryterium efektywnego wynagradzania w świetle opłacalności finansowej*, [w:] Borkowska S. (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi — teraźniejszość i przyszłość*. Wydawnictwo IPISS. Warszawa 2006.

⁶ Obuchowski K., *Efektywność osobista*. Wydawnictwo im. Ossolińskich Wrocław 1982.

⁷ Skuteczność jest funkcją trzech czynników — osobowości człowieka, sposobu, w jaki działa (stylu) i układów społecznych, w jakich działa. Kluczowym pojęciem dla rozumienia pojęcia skuteczności jest tzw. nadmiarowość możliwości. Sprawia ona, że osoba bez wysiłku pokonuje trudności bieżące, równocześnie wykraczając zakresem zdobywanej wiedzy, umiejętności, planami życiowymi poza wymagania sytuacji. Owo swoi-

więc od jednostki wiedzy o sobie i o zasobach otoczenia, a także umiejętności stawiania odpowiednich zadań. Zadania te staną się podstawą werbalizowania celów i uruchamiania programów działania. W odniesieniu do skuteczności zawodowej W. Paluchowski⁸ (rozwijający koncepcję K. Obuchowskiego) proponuje rozszerzoną formułę, traktując skuteczność jako stosunek indywidualnie realizowanych wymagań rzeczywistych (standardów roli) do grupowego standardu roli. Efektywność zawodowa zwana również społeczną polega m.in. na zdolności tworzenia zadań dalekich, co przyczynia się do utrzymania względnie stabilnej linii życiowej, posiadania rozwiniętej struktury zadań oraz zhierarchizowanej struktury wiedzy o sobie i otaczającym świecie.

Drugim konstytuującym efektywność pojęciem (na gruncie psychologicznym) jest adekwatność funkcjonalna, opisana przez Z. Ratajczak⁹. Autorka pisze, że istnieje harmonia — jakiś wyjściowy pozytywny stan równowagi pomiędzy wymogami pracy a możliwościami człowieka. Nie jest więc możliwe rozpatrywanie efektywności bez analizy wzajemnych związków człowieka i środowiska, w którym funkcjonuje. Jednak adekwatność funkcjonalna nie jest stanem, nieustannie się waha pod wpływem zmian, jakie zachodzą zarówno w otoczeniu, jak i w jednostce. W odniesieniu do człowieka zachodzi zmienność jego subiektywnego obrazu rzeczywistości i siebie samego, a także otoczenia jako całości oraz poszczególnych jego elementów składowych. Wskaźnikiem stabilności jest utrzymujący się przez dłuższy czas optymalny poziom wydajności pracy.

Pracownik w procesie pracy dokonuje nie tylko subiektywnej analizy siebie samego, lecz również odbiera i ocenia rzeczywistość organizacyjną. Sytuacja wewnątrzorganizacyjna przedstawia pewien rodzaj wzajemnej relacji pomiędzy firmą i jej celami, misją, zadaniami i funkcjami z jednej strony a pracownikiem jako jednostką z jej potrzebami, kompetencjami, wartościami z drugiej strony. Charakter tej relacji określa klimat organizacyjny. L. Rosenstiel¹⁰ badając klimat organizacyjny, zwrócił uwagę, że jego ocena zależy od rodzaju organizacji, warunków gospodarczo-politycznych, środowiska kulturowego, stopnia wykształcenia pracownika, zmian, jakie zachodzą w organizacji itd. Działania w procesie pracy uruchamiane są i podtrzymywane przez proces percepcji środowiska organizacyjnego, stając się niejako zależne od tego, jak pracownik spostrzega i ocenia środowisko organizacji.

Ważna z biznesowego i jednostkowego punktu widzenia optymalizacja aktywności człowieka wymaga określenia czynników sprzyjających efektywności działania. Gdy podejmowane przez pracowników organizacji działania przynoszą oczekiwane rezultaty, doświadczają oni poczucia satysfakcji z pracy, co sprzyja wytworzeniu postawy zaangażowania. D. Hill¹¹ akcentuje, że cel zarządzania pracownikami polega na budo-

ste wyprzedzanie trudności jest zdaniem K. Obuchowskiego podstawowym mechanizmem skuteczności, a jednocześnie mechanizmem rozwoju osobowości.

⁸ W. Paluchowski za: Witkowski S., *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego nr 40/1995, Wrocław.

⁹ Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, PWN. Warszawa 2007.

¹⁰ Rosenstiel von L., *Grundlagen der Organisationspsychologie*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003; Rosenstiel von L., Bögel R., *Betriebsklima geht jeden an*, Bayerischer Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, München 1992.

¹¹ Hill D., *Emocjonika*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2010.

waniu relacji zawodowej, która przyczynia się do zwiększenia efektywności. Jednocześnie autor ten podkreśla, że celem pełnej oceny efektywności pracowników jest opracowanie kompleksowego programu rozwoju. Koresponduje to ze zdaniem Z. Łosia¹², który pisze, że od działania prawdziwie efektywnego należy oczekiwać, że oprócz rozwiązania bieżących problemów, będzie ono prowadziło do rozwoju podmiotu, a przynajmniej szans rozwoju nie będzie zamykać. W ten sposób ponownie wracamy do podejścia K. Obuchowskiego, który sugerował przekształcenie badań nad osobowością efektywną w badania nad osobowością rozwojową.

Zbierając z powyższych koncepcji psychologii zarządzania postulaty dotyczące efektywności, można zauważyć, że:

- punktem wyjściowym analiz jest pracownik organizacji — osoba,
- subiektywizuje się rzeczywistość organizacyjną — kluczowym czynnikiem jest sposób widzenia rzeczywistości organizacyjnej przez pracownika,
- jednostka jest aktywnym podmiotem współkreującym rzeczywistość organizacyjną,
- ujęcie jakościowe jest dominujące,
- interakcja sytuacji organizacyjnej z cechami osobowości i sposobami zachowania się pracownika jest wyznacznikiem efektywności.

3. W przestrzeni wspólnej

Można powiedzieć, że na granicy nauk o zarządzaniu i psychologii zarządzania lokalizuje się znacząca grupa badań nad efektywnością kierowania. S. Witkowski¹³ omawia efektywność kierowania z punktu widzenia psychologa zarządzania. Reprezentując dyscyplinę naukową zajmującą się wyznacznikami zachowania, to właśnie wyznaczniki efektywnego kierowania uznaje za kluczowe. Zdaniem tego autora efektywność kierownika jest konstruktem wielowymiarowym, dlatego dyskutuje on z podejściem promowanym w badaniach naukowych, w których wskaźniki sukcesu wynikają z przyjęcia określonej koncepcji psychologicznej (np. behawioralnej, sytuacyjnej, cech hierarchicznych), czego wynikiem jest zazwyczaj jeden rodzaj wskaźników. Zaś podejście najbliższe praktyki musi być zindywidualizowane, gdyż wynika ze strategii przyjętej przez firmę.

S. Tokarski¹⁴ definiuje efektywność kierowania jako wykorzystanie swoich cech osobowości, adekwatnie do sytuacji w sposób zapewniający osiągnięcie zamierzonych celów doraźnych i strategicznych organizacji. Kierownik efektywny potrafi uruchamiać różne sekwencje działań, stosownie do warunków wewnętrznych i zewnętrznych w celu realizacji zadań bieżących oraz pozwalających na osiągnięcie celów perspektywicznych, w odległym horyzoncie czasowym, zgodnych ze strategią organizacji. Bada-

¹² Łoś Z., *Efektywność kierowania jako przejaw potencjału rozwojowego człowieka* [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Witkowski S. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003, s. 111–124.

¹³ Witkowski S., *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego nr 40/1995, Wrocław.

¹⁴ Tokarski S., *Model interakcyjny efektywności kierowania*, OPO, Bydgoszcz 2002, s. 80.

nia S. Tokarskiego korespondują z badaniami M. Adamiec i B. Kożusznik¹⁵. Autorzy zdiagnozowali u najskuteczniejszych kierowników coś w rodzaju *metacechy*. Podkreślają oni, że mamy do czynienia z dwoma poziomami funkcjonowania cech:

- poziom podstawowy, na którym cechy są zlokalizowane i funkcjonują,
- poziom wyższy, na którym podmiot bardziej lub mniej świadomie robi użytek ze swoich cech.

Efektywni kierownicy są w stanie tworzyć skuteczne sekwencje działań, opierając się na wewnętrznych cechach definiowanych jako stałe ukryte dyspozycje wpływające na zachowanie. Wspomniane efektywne sekwencje są oparte na wykorzystaniu właściwej cechy w odpowiednim momencie — gdy ekspresja cechy jest najbardziej adekwatna i związana z sytuacją.

Wspomniane powyżej badania polskich psychologów zarządzania współgrają z opisanymi w naukach o zarządzaniu koncepcjami teoretycznymi powstałymi na gruncie podejścia badającego efektywność jako wynik relacji osobowości i różnych czynników sytuacji organizacyjnej (Likert 1961; Blake, Moutona 1969; Fiedlera 1967; Housa 1971; Vroom, Yetton 1973; Hollander 1986; Rosenstiel 1994). Z satysfakcją można stwierdzić, że prawie 50 lat temu polski psycholog Z. Pietrasiński (1962) wskazał na konieczność poszukiwania przyczyn różnic efektywności kierowania w interakcji zmiennych sytuacyjnych i osobowościowych¹⁶.

4. Zarządzanie efektywnością

Można powiedzieć, że cały ten wielodziałowy wysiłek znalazł swój wyraz w podejściu do zarządzania efektywnością — *performance management*. „Definiuje się go jako systematyczny proces polepszania efektów organizacji poprzez wzrost efektów pracy pojedynczych pracowników i całych zespołów. Jest to zintegrowany i spójny zbiór procesów zarządzania zasobami ludzkimi, które wzajemnie się wspierają i łącznie przyczyniają do zwiększenia efektywności organizacji”¹⁷. Zalet takiego podejścia jest wiele, po pierwsze jest to proces, a nie wydarzenie występujące raz na jakiś czas. To nie system lub technika, ale ogół codziennych czynności menedżerów, które zmierzają do takiej organizacji pracy, która pozwoli na osiągnięcie najlepszych możliwych rezultatów. To swoista strategia działania, nawiązująca do każdej czynności w organizacji, w kontekście jej polityki personalnej, kultury, stylów i systemów komunikacji. Natura strategii zależy od kontekstu organizacyjnego i jest odmienna w różnych organizacjach.

Podejście wieloaspektowe i interdyscyplinarne jest konieczne, ponieważ:

- warunki dla efektywności pracowników tworzą się zarówno w świecie jednostki, jak i rzeczywistości organizacyjnej,

¹⁵ Adamiec M., Kożusznik B., *Model efektywnego kierowania — podejście procesualne i sekwencyjne. Pojęcie Metacechy* [w:] Witkowski S. (red.) *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996.

¹⁶ Obszerny skrót badań i koncepcji prezentuje S. Witkowski.

¹⁷ Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2010, s. 132.

- oba światy mają dwa wymiary — subiektywny i obiektywny,
- na efektywność bardziej wpływa świat subiektywny: widzenie przez jednostkę siebie i własnych możliwości oraz postrzeganie organizacji i stwarzanych przez nią warunków — dopiero percepcja uruchamia działania przynoszące efekty,
- niezbędne jest określanie i monitorowanie warunków dla efektywności,
- konieczne jest dynamiczne podejście procesu, a nie statyczne rezultatu,
- wyznacznikiem efektywności są nie tylko składowe środowiska organizacji, lecz także interakcje między nimi,
- zarządzanie efektywnością musi mieć charakter kompleksowy i obejmować cały system zarządzania organizacją.

Zaprezentowane powyżej podejście jest atrakcyjne z tego względu, że jest to koncepcja całościowa, odnosząca się do wszystkich aspektów zarządzania organizacją. Jest kompleksową orientacją na osiągnięcie sukcesu. Korzysta z osiągnięć wielu podejść badawczych oraz praktyki zarządzania organizacjami. Może pojawić się wątpliwość, czy takie podejście ułatwi, czy utrudni pomiar efektywności, który stanowi jeden z ważniejszych problemów oceny pracy ludzkiej. Próby zobiektywizowania tego pomiaru i zastosowanie metod, umożliwiających porównanie różnych form działania, są podejmowane we wszystkich dziedzinach aktywności zawodowej ludzi. Kluczowe jest, by móc wskazać związki pomiędzy określonymi działaniami a wynikami przedsiębiorstwa. Trudno jednak udowodnić istnienie bezpośrednich relacji przyczynowych, ponieważ na powiązania między zasobami ludzkimi a efektywnością przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników, a także zachodzą interakcje tych czynników. Kompleksowe podejście do zarządzania efektywnością musi w naturalny sposób korzystać z repertuaru metod wypracowanych w różnych dziedzinach naukowych. Ta integrująca perspektywa otwiera nowe możliwości badawcze i stwarza szansę skuteczniejszego zarządzania efektami pracy.

Bibliografia

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Model efektywnego kierowania — podejście procesualne i sekwencyjne. Pojęcie Metacechy* [w:] Witkowski S. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996.
2. Bochniarz P., *Kryterium efektywnego wynagradzania w świetle opłacalności finansowej* [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi — teraźniejszość i przyszłość*, Wydawnictwo IPISS, Warszawa 2006.
3. Filipowicz G., *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
4. Hill D., *Emocjonika*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2010.
5. Jasiński Z., Chomątowska B., Janik-Renio I., *Tworzenie warunków w przedsiębiorstwie dla proefektywnościowych zachowań pracowników* [w:] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Krupski R. Lichtarski J. (red.), „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 940/2002, Wrocław.
6. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2010.
7. Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.

8. Łoś Z., *Efektywność kierowania jako przejaw potencjału rozwojowego człowieka* [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Witkowski S. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003, s. 111–124.
9. Obuchowski K., *Badanie osobowości efektywnej*, [w:] K. Obuchowski, W. Paluchowski (red.), *Efektywność a osobowość*, Ossolineum, Wrocław 1982, s. 5–24.
10. Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
11. Rosenstiel von L., *Grundlagen der Organisationspsychologie*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.
12. Rosenstiel von L., Bögel R., *Betriebsklima geht jeden an*, Bayerischer Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, München 1992.
13. Skowron-Mielnik B., *Efektywność pracy — próba uporządkowania pojęcia*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1/2009, s. 31–43.
14. Tokarski S., *Model interakcyjny efektywności kierowania*, OPO, Bydgoszcz 2002.
15. Witkowski S., *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, „Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego”, nr 40/1995, Wrocław.

ECONOMIC AND PSYCHOLOGICAL PERSPECTIVE OF THE EMPLOYEES EFFICIENCY

The purpose of the article is to present the variety of approaches aiming at defining the notion of efficiency on the perspective of different scientific disciplines: economy together with management studies and management psychology. Furthermore, the article constitutes an attempt to integrate these disciplines in the field of performance management. The economic approach concentrates mainly on final effects as well as on objectification of working conditions with a particular concern on presenting results in a numeric form. The psychological approach represents a clear quality focus and subjectivization — the main concern is the employee's perception of corporate reality and dynamic approach consisting in analyzing interactions within a company. The issue of performance management was tackled in this article with the above-mentioned analyses in mind. As a result, the article represents the holistic idea affecting all aspects of management which, in the author's opinion, responds to an increased demand for monitoring and measuring the effects of work.

Key words: **employees efficiency, performance management, employee's perception**

Słowa kluczowe: **efektywność pracowników, zarządzanie wydajnością, postrzeganie pracownika**