

# W JAKICH SYTUACJACH SYSTEMY WYSOCE EFEKTYWNEJ PRACY SZKODZĄ PRACOWNIKOM?

<https://doi.org/10.33141/po.2019.07.05>

Przeгляд Organizacji, Nr 7 (954), 2019, ss. 31-37  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Dariusz Turek

## Wprowadzenie

**S**ystem wysoce efektywnej pracy (ang. High Performance Work System – HPWS) jest w ostatnich 20 latach przedmiotem pogłębionych analiz i badań empirycznych na gruncie Strategicznego Zarządzania Zasobami Ludzkimi (SZZL) (Borkowska, 2007; Wojtczuk-Turek, 2016). Wynika to z przekonania, że odpowiednio ukształtowany system pracy połączony integralnie ze strategią organizacji ma swoje przełożenie na zachowania pracowników, a w efekcie na wyniki ekonomiczne organizacji (Becker, Huselid, 1998). Wiele prowadzonych w ostatnich latach badań potwierdza pozytywne efekty HPWS w wymiarze zarówno organizacyjnym (Combs i in., 2006; Messersmith, Guthrie, 2010; Rabl i in., 2014; Saridakis i in., 2017), jak i indywidualnym (Boon i in., 2011; Fang, Yen, 2016). Jednakże wraz z rozwojem wiedzy o uwarunkowaniach wdrażania, a także czynnikach organizacyjnych zapewniających sprawność tego systemu badacze zaczęli dostrzegać, że w niektórych sytuacjach HPWS może nieść paradoksalnie negatywne skutki dla postaw i zachowań pracowników (Kroon i in., 2009; Jensen i in., 2013).

Celem artykułu jest omówienie tego, w jakich sytuacjach HPWS może powodować negatywne konsekwencje dla zatrudnionych w organizacji osób (stres, wyczerpanie, wypalenie zawodowe itp.) i realizowanych przez nich zadań zawodowych. Artykuł ma charakter teoretyczny i wprowadzający do dalszych analiz w tym obszarze<sup>1</sup>. Skoncentrowano się tu bowiem głównie na przeglądzie prowadzonych w ostatnich latach badań empirycznych, w których poszczególni autorzy wykazali negatywne konsekwencje HPWS. Intencją autora jest zainspirowanie kolejnych badaczy do podjęcia próby odpowiedzi na pytanie – dlaczego i w jakich okolicznościach HPWS może szkodzić pracownikom?

## Systemy wysoce efektywnej pracy – przegląd literatury

**S**ystem wysoce efektywnej pracy (HPWS) choć nie posiada jednej definicji, to zwykle rozumiany jest jako zaprojektowane praktyki odnoszące się do zasobów ludzkich, mające na celu zwiększenie zdolności, umiejętności,



zaangażowania i produktywności pracowników w taki sposób, aby stali się oni źródłem przewagi konkurencyjnej (Huselid, 1995).

W ramach wymiaru HPWS są istotne trzy elementy: praktyki, system i rezultaty (*performance*). Połączenie różnych praktyk (ang. High Performance Work Practices – HPWP), do których zalicza się najczęściej: wynagradzanie i pakiety socjalne (np. wynagradzanie za wyniki, udział w korzyściach, kompleksowość świadczeń socjalnych), projektowanie pracy i stanowisk (np. karty zadań, koła jakości, decentralizacja decyzyjna), szkolenia i rozwój (np. różnorodność szkoleń, szkolenia dopasowane do stanowisk i zadań, ocena szkoleń), rekrutacja i selekcja (np. selektywność zatrudniania, kryteria kompetencyjne zatrudniania, stosowanie wielu narzędzi selekcyjnych), relacje między pracownikami (np. bezpieczeństwo zatrudnienia, badanie postaw i opinii pracowników), komunikacja (np. formalne kanały komunikacyjne, informacja o strategii i wynikach firmy, możliwość zgłaszania sugestii), zarządzanie wydajnością i ocena (np. oceny oparte na wynikach i zachowaniach, ocena za rozwój, regularność oceny), awanse (awanse wewnętrzne, awanse oparte o wyniki, palowanie kariery pracowników) (Posthuma i in., 2013), tworzy system HPWS. Jest on tym bardziej efektywny, im w większym stopniu poszczególne praktyki są ze sobą komplementarnie wdrażane, a nie funkcjonują niezależnie od siebie. Podkreśla się, że skutki ich wpływu na pożądane efekty organizacyjne są czymś więcej niż sumą niezależnych efektów, płynących z każdej praktyki (synergiczny, wzajemnie wzmacniający wpływ) (Appelbaum i in., 2000). W końcu tak opracowany system praktyk połączony z materialnymi i technologicznymi zasobami organizacji firmy, który jest kongruentny do strategii organizacji, ma prowadzić do budowania wartości ekonomicznej i przewagi konkurencyjnej firm (Becker, Huselid, 1998). Owa spójność pomiędzy HPWS a strategią organizacji jest w zasadzie połączeniem architektury zasobów ludzkich z architekturą organizacji. Jak pokazuje w swoim opracowaniu R.A. Posthuma ze współpracownikami (2013), synergia taka obejmuje poziom nadrzędnych zasad (misja, wizja, wartości), poziom polityki, praktyk i produktów.

Architektura zasobów ludzkich staje się systemem wysokoefektywnym wtedy, gdy różne poziomy w ramach tego systemu są wyrównane (dopasowane) do poziomów organizacji, a różne elementy systemu (np. polityka, praktyki) „pracują” na rzecz osiągnięcia tego samego celu. Przykładowo, jeśli przedsiębiorstwo nastawione jest na kreowanie innowacji, to rolą działu zasobów ludzkich jest takie dostosowanie środowiska pracy, reguł i norm organizacyjnych, a także projektowanie praktyk (w zakresie rekrutacji, szkolenia czy wynagradzania), aby przyczyniały się one wszystkie do powstawania nowych i innowacyjnych rozwiązań (produktów i usług).

Badania empiryczne weryfikujące tezę o istotnym związku (a nawet wpływie) pomiędzy HPWS a efektami organizacyjnymi prowadzone były na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. Przykładowo, metaanaliza 92 badań przeprowadzona przez J. Combsa i innych (2006)

w odniesieniu zarówno do całego systemu HPWS, jak i poszczególnych praktyk wykazała pozytywne związki z *organizational performance*. Co istotne, wskazane zależności są silniejsze przy uwzględnieniu całego systemu HPWS ( $r=0,28$ ), aniżeli poszczególnych praktyk ( $r=0,11$ ), oraz w odniesieniu do firm produkcyjnych. Podobne konkluzje przyniosła metaanaliza przeprowadzona przez G. Saridakisa i innych (2017). HPWS w przeciwieństwie do poszczególnych praktyk jest lepszym predyktorem wyników ekonomicznych firm ( $r=0,29$ ). Kolejne metaanalizy nad efektami ekonomicznymi HPWS również potwierdziły ich znaczenie, nawet przy uwzględnieniu różnicującej roli kontekstu kulturowego (Rabl i in., 2014).

Badacze oprócz poszukiwania konsekwencji organizacyjnych HPWS wskazywali także na związki systemu z postawami i zachowaniami (w tym wynikami pracy) pracowników, w tym: satysfakcją z pracy (Takeuchi i in., 2009; Boon i in., 2011; García-Chas i in., 2014), wewnętrzną motywacją (García-Chas i in., 2014), zaangażowaniem (Macky, Boxall, 2007), przywiązaniem organizacyjnym (Boon i in., 2011; Van De Vorde, Beijer, 2015), proaktywnością (Evans, Davis, 2015), zachowaniami obywatelskimi (Gong i in., 2010), intencją odejścia (Boon i in., 2011), kreatywnością (Tang i in., 2017), *job performance* (Zhang, 2018).

Przeprowadzone w ostatnich latach przez M. Fanga i H.Y. Yena (2016) metaanalizy ponad 50 artykułów nad związkami HPWS z wykonywaniem pracy (*job performance*) pokazują, że system ten jest pozytywnie związany z wykonywaniem zadań (*task performance*) ( $r=0,32$ ) i wspomaganie pracy (*contextual performance*) ( $r=0,45$ ). Dowodzi to zatem pozytywnej zależności HPWS w zakresie stymulowania postaw i zachowań zatrudnionej kadry, a także wyników ekonomicznych organizacji. Warto podkreślić, że przedstawione wyniki pokazują tylko jedną – proefektywnościową – perspektywę patrzenia na HPWS. Część autorów w sposób dość sceptyczny podchodzi do tego zagadnienia, podkreślając, że HPWS prowadzi także do wielu negatywnych konsekwencji, w tym m.in. eksploatacji pracowników i destruktywnego wpływu na ich życie osobiste (Godard, 2004).

## Perspektywy badania szkodliwych konsekwencji HPWS

Spojrzenie na „ciemną stronę” HPWS może być przeprowadzone z trzech różnych perspektyw. Pierwsza związana jest z podejściem wartościującym obecnym w „krytycznym nurcie zarządzania”, w tym zarządzania zasobami ludzkimi (Alvesson, 2009; Sułkowski, 2012). Podkreśla się tu, że „prawdziwym” motywem ZZL jest instrumentalne wykorzystywanie pracowników prowadzące do powiększania zysku dla właścicieli i/lub akcjonariuszy. Funkcjonujące podmioty gospodarcze nie tworzą środowiska zawodowego sprzyjającego rozwojowi zatrudnionych tam osób, ale w sposób świadomy tyranizują i eksploatują poszczególne jednostki. Podmioty te są niczym innym, tylko „totalizującymi organizacjami” (Hnalon, 2016, s. 18). Wszelkiego rodzaju praktyki (rekrutacja, motywacja, ocena, wynagradzanie), które mają z założenia

być propracownicze, są *de facto* ideologiczną fasadą, mającą na celu opresyjne i manipulacyjne doprowadzenie do podporządkowania i wycisku jednostek. HPWS ma więc antyhumanistyczny i nieetyczny charakter.

Perspektywa druga zwraca uwagę na ukryte koszty HPWS, przewyższające niekiedy przychody. J. Godard (2004, s. 355), przeprowadzając analizę wysokoefektywnych systemów, pokazuje, że pozytywne efekty wdrażania tego typu praktyk są często przeszacowane i nie uwzględniają ukrytych (trudno badanych) i rozciągniętych w czasie kosztów – wynikających choćby z odejść pracowników. W związku z tym podkreślanie jedynie pozytywnych efektów HPWS jest nieprecyzyjne i niepełne. Ciekawe badania w tym kontekście przeprowadzili B.J. Frick i inni (2013). Analizując w okresie 1992–2001 funkcjonowanie 25 zespołów produkcyjnych w jednej z dużych korporacji przemysłu stalowego w Niemczech, wskazali, że silny nacisk na tworzenie pracy zespołowej i wynagradzanie zależne od wyników (jako dwa przejawy HPWP) generują znaczne koszty dla firmy i nie przekładają się na produktywność zatrudnionej kadry. Są zatem ekonomiczną niegospodarnością.

Trzecia perspektywa nawiązuje do założeń teorii wymagania-zasoby w pracy (*Job Demands-Resources Theory – JD-R*) (Bakker, Demerouti, 2017). Wskazuje się tu, że w przypadku wysokich oczekiwań na stanowisku pracy, będących konsekwencją HPWS, pracownicy nieposiadający niezbędnych zasobów (osobistych, społecznych lub organizacyjnych) do wykonywania zadań mogą doświadczać większego poziomu stresu, przeciążenia, wyczerpania i w efekcie wypalenia zawodowego (Kroon i in., 2009; Jensen i in., 2013; Topcic i in., 2016; Oppenauer, Van De Voorde, 2018). W niniejszym artykule ta właśnie perspektywa teoretyczna będzie omawiana. Ogniskuje się ona bowiem na ukazaniu sytuacji, w których potencjalnie pozytywne praktyki ZZL mogą powodować jednak nieoczekiwane i negatywne konsekwencje, skutkujące niższymi efektami ekonomicznymi dla organizacji. Podejście to abstrahuje od etycznej oceny systemu zarządzania pracownikami i analizy dyskursu „menedżeryzmu”. Jest więc bardziej stanowiskiem opisowym niż normatywnym.

## HPWS w perspektywie teorii wymagania-zasoby w pracy

**T**eoria wymagań-zasobów w pracy powstała pierwotnie jako hipotetyczny model wyjaśniający zjawisko wypalenia zawodowego (Bakker, Demerouti, 2017, s. 274). Z czasem jednak została rozszerzona i obecnie stanowi jedną z najbardziej popularnych ram teoretycznych tłumaczących postawy (zaangażowanie i przywiązanie organizacyjne), a także efekty zawodowe. Wymagania w ramach tej teorii definiowane są jako fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy, które zmuszają jednostki do fizycznego lub psychologicznego wysiłku. Pod pojęciem zasobów rozumie się tu natomiast fizyczne, psychologiczne, społeczne lub organizacyjne czynniki, które są jednocześnie funkcjonalne dla osiąga-

nia celów zawodowych jednostek, redukują poziom i znaczenie wymagań pracy, a także stymulują rozwój osobisty i uczenie się (Bakker, Demerouti, 2017). W ramach tej teorii wskazuje się, że w sytuacjach wysokich wymagań zawodowych, angażujących energię pracowników, pogarsza się ich psychologiczny i fizyczny stan. Skutkuje to początkowo niższym poziomem realizacji czynności zawodowych, a finalnie wyczerpaniem, depersonalizacją i cynizmem. Jednakże, gdy pracownicy dysponują odpowiednimi zasobami, następuje proces wzajemnego wyrównywania i buforowania, w wyniku którego jednostki nie doświadczają negatywnych konsekwencji psychologicznych i behawioralnych. Pozytywny bilans zasobów uruchamia też proces motywacyjny objawiający się wzrostem zaangażowania w pracę i finalnie lepszymi wynikami organizacyjnymi.

Jeśli przyjąć, że systemy wysoce efektywnej pracy (HPWS) mogą w niektórych sytuacjach wiązać się ze zwiększonymi wymaganiami wobec pracowników (np. oceny oparte na wynikach, ocena za rozwój, wynagradzanie za wyniki, awanse oparte na wynikach), to może skutkować to doświadczanym przez jednostki wyczerpaniem emocjonalnym i fizycznym. D.P. Lepak i J.D. Shaw (2008) określają to mianem silnie kontrolnego systemu praktyk ZZL (*control-oriented HRM*). Jest to przeciwieństwo miękkiego lub zorientowanego na zaangażowanie systemu ZZL, gdzie kładzie się nacisk na dobrostan pracowników, zaspokajanie ich potrzeb i wspieranie w rozwoju.

Podobne spostrzeżenia formułują także N.M. Ashkanasy i inni (2016). Podkreślają oni, że HPWS ze względu na potencjalnie silny nacisk na wyniki pracy może być platformą do pojawiania się wielu patologicznych zjawisk w środowisku zawodowym, w tym: przywództwa opresyjnego, konfliktów wewnątrzorganizacyjnych, zaburzonej równowagi praca-życie osobiste u zatrudnionej kadry czy w końcu odczuwanego stresu przez pracowników. Efekty ekonomiczne są w tym ujęciu bowiem ważniejsze niż dobrostan pracowników.

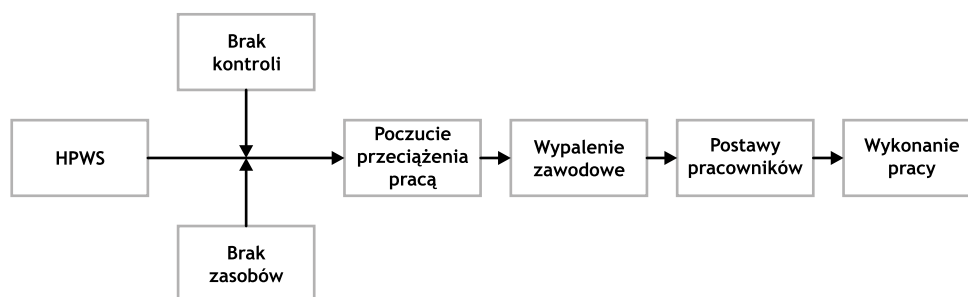
W tym kontekście P.E. Spector (2016) analizuje to, w jaki sposób wysoce wymagający klimat pracy (nacisk na wyniki) i ścisła kontrola bezpośredniego przełożonego może warunkować – w sytuacji braku wsparcia społecznego i kontroli nad przebiegiem planowania, a także realizacji zadań – absencje, zachowania kontrproduktywne, choroby pracowników, a w konsekwencji także niskie wyniki pracy. W jego rozumieniu HPWS może wiązać się z tendencją zarządzających do narzucania i intensyfikowania pracownikom dodatkowych obciążeń i zadań, które przewyższają możliwości realizacyjne. Wyzwała to u jednostek konieczność sprostania wymaganiom i gotowość do podejmowania nowych wyzwań, aby zyskać szacunek u przełożonych i zasłużyć na premię lub awans. Sytuacja taka jest jednak stresująca i prowadzi do wyczerpania zasobów dostępnych podmiotowi. W wyniku czego obniża się dobrostan psychologiczny, który negatywnie wpływa na wykonywanie zadań zawodowych i prowadzi do zachowań godzących w organizację i innych pracowników – czyli zachowań kontrproduktywnych.



Tabela 1. Przegląd wybranych badań nad negatywnymi konsekwencjami HPWS

Autor(rzy)	Badana populacja	Główne wnioski
Macky, 2008	775 pracowników z różnych organizacji w Nowej Zelandii	HIWP powoduje spadek satysfakcji z pracy, wzrost odczuwanego stresu i zachwianie równowagi praca-życie w sytuacji, gdy wstępuje przyrost wymagań zawodowych i przeciążenie pracą.
Kroon i in., 2009	393 pracowników zatrudnionych w 86 organizacjach z różnych sektorów, m.in., usługi, służba zdrowia, przemysł, edukacja w Danii	HPWP w sytuacji wysokich wymagań na stanowisku pracy (jako zmienna mediująca) prowadzi do wyczerpania emocjonalnego.
Jensen i in., 2013	1592 pracowników administracji publicznej z 87 różnych departamentów zatrudnionych w Wielkiej Brytanii (Walia)	Osoby posiadający niską kontrolę nad wykonywaniem zadań w sytuacjach nasilonych oczekiwań ze strony systemu zasobów ludzkich częściej doświadczają przeciążenia pracą i odczuwają lęk, co negatywnie odbija się na ich zachowaniach i wynikach zawodowych, rzutując m.in. na intencję odejścia z miejsca pracy.
Gulzar i in., 2014	287 pracowników z firm funkcjonujących w Pakistanie	Negatywne postrzeganie HPWS prowadzi do poczucia przeciążenia pracą, większego wypalenia zawodowego i lęku. Negatywne stany psychologiczne pracowników wyjaśniają następnie tendencje do zachowań kontrproduktywnych.
García-Chas i in., 2014	155 inżynierów z 19 różnych organizacji w Hiszpanii	HPWS prowadzi do intencji odejścia u pracowników w sytuacjach niskiej motywacji do pracy i braku sprawiedliwości proceduralnej.
Bartram i in., 2015	183 pracowników zatrudnionych w szpitalach w Australii	W sytuacji negatywnego postrzegania HPWP występuje większy poziom wypalenia zawodowego.
Van De Voorde, Beijer, 2015	1065 pracowników zatrudnionych w różnych organizacjach na terenie Danii	HPWP negatywnie przekłada się na poczucie wyczerpania w sytuacjach, gdy pracownicy postrzegają te praktyki jako nakierowane jedynie na podnoszenie ich wyników zawodowych.
Topcic i in., 2016	197 pracowników zatrudnionych w Niemczech	HPWP wzmacniają poczucie stresu w sytuacjach, gdy pracownikom brakuje potrzebnych zasobów do realizacji zadań zawodowych.
Kilroy i in., 2016	545 pracowników zatrudnionych w szpitalach w Kanadzie	Wysoko angażujące praktyki ZZL (HIWP) wyzwalają wypalenie zawodowe w sytuacjach, gdy pracownicy mają wysokie wymagania na stanowisku pracy.
Conway i in., 2016	2734 pracowników z organizacji publicznych w Irlandii	Zarządzanie wydajnością (jako jedna z praktyk HPWP) przyczynia się do odczuwanego przez pracowników wyczerpania w sytuacji braku możliwości partycypowania decyzyjnego w wykonywaniu zadań.
Mihail, Kloutsiniotis, 2016	297 pracowników szpitali (lekarze i pielęgniarki) w Grecji	HPWS prowadzi do większego wyczerpania u pracowników w sytuacji, gdy posiadają oni złe relacje wymiany z pracodawcami i brakuje im zasobów potrzebnych do realizacji zadań.
Heffernan, Dundon, 2016	187 pracowników zatrudnionych w Irlandii	W sytuacjach postrzegania, że w miejscu pracy brak jest sprawiedliwości proceduralnej (jako zmiennej pośredniczącej) obserwuje się, że HPWS negatywnie oddziałuje na poczucie presji zawodowej, satysfakcję z pracy i przywiązanie afektywne.
Ogbonnaya i in., 2017	187367 pracowników zatrudnionych w Wielkiej Brytanii	W sytuacjach jedynie częściowego wdrożenia HPWP pracownicy mają poczucie intensyfikacji pracy, co negatywnie przekłada się na ich dobrostan psychologiczny.
Zhang i in., 2018	207 pracowników z 6 szpitali w Chinach	HPWP prowadzi do większego wyczerpania i niższego poczucia satysfakcji u pracowników w sytuacjach, gdy posiadają oni negatywne relacje (ekonomiczne i społeczne) z pracodawcami.
Oppenauer, Van De Voorde, 2018	360 pracowników z 12 różnych organizacji funkcjonujących w Danii	Wysoko angażujący system ZZL (HIWS) przyczynia się do odczuwanego przez pracowników wyczerpania w sytuacji przeciążenia pracą i niskiego poziomu odpowiedzialności zawodowej.
Jyoti, Rani, 2019	2728 pracowników średniego szczebla firm sektora komunikacyjnego w Indiach	HPWS wyzwala intencję odejścia pracowników w sytuacji, gdy doświadczają oni wypalenia zawodowego i nie mają wsparcia ze strony przełożonych.

Źródło: opracowanie własne



Rys. 1. Hipotetyczny model przedstawiający negatywne efekty HPWS  
Źródło: opracowanie własne

Z kolei S. Pichler i inni (2016) pokazują, że HPWS może nasilać także konflikty wewnątrzorganizacyjne. Wobec konieczności rywalizacji o ograniczone zasoby (przywileje, nagrody, awanse itp.) pracownicy mogą koncentrować się raczej na konfrontacji i walce niż współpracy. Przełożeni w tej sytuacji intensyfikują oczekiwania i mogą wprowadzać autokratyczny styl kierowania. Taki sposób zachowań liderów wynika z jednej strony z konieczności ścisłej kontroli wyników osiąganych przez pracowników i podtrzymywania u nich wysokiego poziomu zaangażowania, z drugiej – specyficznych warunków organizacyjnych – nacisk na wyniki i efekty ekonomiczne. Skutkuje to jednak wyczerpaniem i problemami na linii praca–życie osobiste.

## Negatywne konsekwencje HPWS

**P**rzestawione teoretyczne rozważania mają także odzwierciedlenie – co prawda w nielicznych, jak do tej pory – badaniach empirycznych. Aby dokonać ich identyfikacji i analizy, przeprowadzono procedurę przeszukania baz publikacji naukowych, takich jak: EBSCO, Emerald i ProQuest, zgodnie z wybranymi słowami kluczowymi. Nie stosowano tu metody systematycznego przeglądu literatury (Saunders i in., 2009, s. 58–105), ale tylko jeden z jej elementów – przeszukiwanie źródeł internetowych. W bazach tych użyto w różnych konfiguracjach takich słów kluczowych, jak: *High Performance Work Systems* (HPWS), *High Performance Work Practices* (HPWP), *High Involvement Work Systems* (HIWS), *High Involvement Work Practices* (HIWP), a także dla poszukiwanych efektów: *burnout*, *turnover*, *intention to leave*, *exhaustion*, *depersonalization*, *counterproductive work behaviors*, *deviance*, *well-being*, *anxiety*, *job stress*, *work–life balance*, *job performance*.

W wyniku zastosowanej procedury zidentyfikowano 16 różnych niezależnych badań empirycznych wskazujących na potencjalne szkodliwe efekty HPWS. Ich charakterystykę wraz z głównymi wnioskami zamieszczono w tabeli 1.

Przedstawione badania pozwalają na opracowanie hipotetycznego modelu tłumaczącego sytuacje, w których funkcjonowanie HPWS może powodować negatywne konsekwencje dla aktywności zawodowej pracowników (rys. 1).

Na podstawie modelu zaprezentowanego na rysunku można zauważyć, że w sytuacji, gdy pracownicy posiadają niewystarczającą liczbę potrzebnych zasobów (fizycznych, organizacyjnych i społecznych) do realizacji zadań zawo-

dowych i nie mają kontroli nad przebiegiem swojej pracy, to system wysoce efektywnej pracy (HPWS) może wyzwać poczucie przeciążenia zawodowego. Stres i zmęczenie wynikające z intensyfikacji obowiązków (wymagania na stanowisku pracy) prowadzą do pojawiania się syndromów wypalenia zawodowego (wyczerpanie, depersonalizacja, cynizm). Ze względu na deficyt zasobów, w tym brak wsparcia i pomocy ze strony organizacji i przełożonych, pracownicy nie są w stanie sprostać wyzwaniom zawodowym i w efekcie kształtują się u nich negatywne postawy wobec pracy i organizacji (niskie poczucie satysfakcji, zaangażowania i przywiązania organizacyjnego). W konsekwencji, poziom wykonania pracy jest na dużo niższym poziomie, podobnie jak osiągnięte wyniki zawodowe. Osoby takie mogą także przejawiać intencję do opuszczenia organizacji i szukania nowego pracodawcy.

Przedstawiony model tłumaczący destruktywne oddziaływanie HPWS na efekty pracy zatrudnionych jednostek jest w dużej mierze spójny z założeniami opisanej już teorii wymagań-zasobów w pracy (Bakker, Demerouti, 2017). Można zatem skonkludować, że pozytywne rezultaty systemów wysoce efektywnej pracy wstępują przede wszystkim wówczas, gdy organizacje, intensyfikując oczekiwania wobec pracowników, zapewniają im również niezbędne narzędzia potrzebne do wykonywania pracy (technologia, zasoby fizyczne, warunki pracy itp.), możliwość rozwoju i adekwatnych wynagrodzeń, a także wsparcie i pomoc (w tym pomoc menedżerską) w sytuacjach odczuwanych trudności. Jednakże takie sytuacje nie występują we wszystkich organizacjach, czy nie są adresowane do całej zatrudnionej kadry pracowniczej. Istnieją zatem sytuacje – jak opisano powyżej, w których systemy wysoce efektywnej pracy mogą przyczyniać się raczej do spadku efektywności niż jej wzrostu.

## Podsumowanie

**Z**azwyczaj analizy systemów wysoce efektywnej pracy prowadzone są przez pryzmat ich korzystnego wpływu zarówno w wymiarze organizacji, jak i samych pracowników. Jak zaprezentowano w niniejszym artykule, można jednak wskazać sytuacje, w których HPWS może zwiększać koszty ekonomiczne dla organizacji, jak też przyczyniać się do negatywnych konsekwencji psychologicznych u samych pracowników (stres, przeciążenie pracą, wypalenie zawodowe).

Prowadzone w ostatnim czasie badania nad „ciemną stroną” HPWS wymagają jednak rozwińnięcia w kolejnych analizach i badaniach terenowych. Brakuje bowiem wiedzy o tym, co precyzyjnie decyduje (poza wymaganiami pracy i kontrolą) o szkodliwym wpływie tego systemu na zachowania i postawy zatrudnionej kadry? Jakże dokładnie zasoby są niezbędne, aby ten system przekładał się na wzrost efektywności pracy? Jaka jest tu rola liderów i kadry menedżerskiej? W jakich branżach zjawisko „destruktywnego” oddziaływania HPWS jest najczęściej obserwowalne? Jak jest tu rola kultury narodowej i organizacyjnej? Czy kondycja ekonomiczna organizacji może buforować negatywne efekty HPWS? I w końcu – jaką rolę odgrywają w tym układzie kompetencje pracowników? Warto w przyszłości podjąć starania, aby uzupełnić wskazane luki badawcze i precyzyjnie wyjaśnić sytuacje, w których HPWS szkodzi pracownikom i obniża efektywność całej organizacji.

---

**dr Dariusz Turek**  
**Szkoła Główna Handlowa**  
**Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie**  
**ORCID: 0000-0002-0084-3396**  
**e-mail: dturek@sgh.waw.pl**

### Przypis

<sup>1)</sup> Artykuł powstał w ramach projektu finansowanego ze źródeł NCN: *Kontrproduktywne organizacje. Jak i kiedy firmy niszczą wydajność swoich pracowników? (grant NCN, UMO-2016/21/B/HS4/03050).*

### Bibliografia

- [1] Alvesson M. (2009), *Critical Perspectives on Strategic HRM*, [in:] J. Storey, P.M. Wright, D. Ulrich (eds.), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Routledge, London, pp. 52–67.
- [2] Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, ILR Press, Ithaca.
- [3] Ashkanasy N.M., Bennett R.J., Martinko M.J. (2016), *Understanding the High Performance Workplace*, [in:] N.M. Ashkanasy, R.J. Bennett, M.J. Martinko (eds.), *Understanding the High Performance Workplace, the Line between Motivation and Abuse*, Routledge, New York, pp. 1–12.
- [4] Bakker A.B., Demerouti E. (2017), *The Job Demands-Resources Theory: Taking and Looking Forward*, „Journal of Occupational Health Psychology”, Vol. 22, No. 3, pp. 273–285.
- [5] Bartram T., Casimir G., Djurkovic N., Leggat S.G., Stanton P. (2015), *Do Perceived High Performance Work Systems Influence the Relationship between Emotional Labour, Burnout and Intention to Leave? A Study of Australian Nurses*, „Journal of Advanced Nursing”, Vol. 68, No. 7, pp. 1567–1578.
- [6] Becker B.E., Huselid M.A. (1998), *High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Applications*, [in:] G.R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 53–101.
- [7] Boon C., Den Hartog D.N., Boselie P., Paauwe J. (2011), *The Relationship between Perceptions of HR Practices and Employee Outcomes: Examining the Role of Person–Organisation and Person–Job Fit*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 22, No. 1, pp. 138–162.
- [8] Borkowska S. (red.), (2007), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.
- [9] Combs J., Liu Y., Hall A., Ketchen D. (2006), *How Much do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance*, „Personnel Psychology”, Vol. 59, No. 3, pp. 501–528.
- [10] Conway E., Fu N., Monks K., Alfes K., Bailey C. (2016), *Demands or Resources? The Relationship between HR Practices, Employee Engagement, and Emotional Exhaustion Within a Hybrid Model of Employment Relations*, „Human Resource Management”, Vol. 55, No. 5, pp. 901–917.
- [11] Evans W.R., Davis W.D. (2015), *High-Performance Work Systems as a Initiator of Employee Proactivity and Flexible Work Processes*, „Organizational Management Journal”, Vol. 12, No. 2, pp. 64–74.
- [12] Fang M., Yen H.Y. (2016), *A Meta-Analysis Study of High Performance Work System and Job Performance with National Culture*, „Academy of Management Proceedings”, Vol. 2016, No. 1, <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2016.11803abstract>, access date: 27.05.2019.
- [13] Frick B.J., Goetzen U., Simmons R. (2013), *The Hidden Costs of High-Performance Work Practices: Evidence from a Large German Steel Company*, „ILRReview”, Vol. 66, No. 1, pp. 198–224.
- [14] García-Chas R., Neira-Fontela E., Castro-Casal C. (2014), *High-Performance Work System and Intention to Leave: A Mediation Model*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 25, No. 3, pp. 367–389.
- [15] Godard J. (2004), *A Critical Assessment of High-Performance Paradigm*, „British Journal of Industrial Relations”, Vol. 42, No. 2, pp. 349–378.
- [16] Gong Y., Chang S., Cheung S.-Y. (2010), *High Performance Work Systems and Collective OCB: A Collective Social Perspective*, „Human Resource Management Journal”, Vol. 20, No. 2, pp. 119–137.
- [17] Gulzar S., Moon M.A., Attiq S., Azam R. (2014), *The Darker Side of High Performance Work Systems: Examining Employee Psychological Outcomes and Counterproductive Work Behavior*, „Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences”, Vol. 8, No. 3, pp. 715–732.
- [18] Hanlon G. (2016), *The Dark Side of Management: A Secret History of Management Theory*, Routledge, Nowy Jork.
- [19] Heffernan M., Dundon T. (2016), *Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) and Employee Well-Being: The Mediating Effect of Organisational Justice*, „Human Resource Management Review”, Vol. 26, No. 2, pp. 211–231.
- [20] Huselid M.A. (1995), *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 38, No. 3, pp. 635–672.
- [21] Jensen J.M., Patel C.P., Messersmith J.G. (2013), *High-Performance Work Systems and Job Control Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions*, „Journal of Management”, Vol. 39, No. 6, pp. 1699–1724.

- [22] Jyoti J., Rani A. (2019), *Role of Burnout and Mentoring between High Performance Work System and Intention to Leave: Moderated Mediation Model*, „Journal of Business Research”, Vol. 98, pp. 166–176.
- [23] Kilroy S., Flood P.C., Bosak J., Chênevert D. (2016), *Perceptions of High-Involvement Work Practices and Burnout: The Mediating Role of Job Demands*, „Human Resource Management Journal”, Vol. 26, No. 4, pp. 408–424.
- [24] Kroon B., Van De Voorde K., Van Veldhoven M. (2009), *Cross-level Effects of High-Performance Work Practices on Burnout Two Counteracting Mediating Mechanisms Compared*, „Personnel Review”, Vol. 38, No. 5, pp. 509–525.
- [25] Lepak D.P., Shaw J.D. (2008), *Strategic HRM in North America: Looking to the Future*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 19, pp. 1486–1499.
- [26] Macky K. (2008), *High-Involvement Work Processes, Work Intensification and Employee Well-Being: A Study of New Zealand Worker Experiences*, „Asia Pacific Journal of Human Resources”, Vol. 46, No. 1, pp. 38–55.
- [27] Macky K., Boxall P. (2007), *The Relationship between ‘High-Performance Work Practices’ and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 18, No. 4, pp. 537–567.
- [28] Mariappanadar S. (2014), *Stakeholder Harm Index: A Framework to Review Work Intensification from the Critical HRM Perspective*, „Human Resource Management Review”, Vol. 24, No. 4, pp. 313–329.
- [29] Messersmith J.G., Guthrie J.P. (2010), *High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance*, „Human Resource Management”, Vol. 49, pp. 241–264.
- [30] Mihail D.M., Kloutsiniotis P.V. (2016), *The Effects of High-Performance Work Systems on Hospital Employees’ Work-Related Well-Being: Evidence from Greece*, „European Management Journal”, Vol. 34, No. 4, pp. 424–438.
- [31] Ogbonnaya C., Daniels K., Connolly S., Van Veldhoven M. (2017), *Integrated and Isolated Impact of High-Performance Work Practices on Employee Health and Well-Being: A Comparative Study*, „Journal of Occupational Health Psychology”, Vol. 22, No. 1, pp. 98–114.
- [32] Oppenauer V., Van De Voorde K. (2018), *Exploring the Relationships between High Involvement Work System Practices, Work Demands and Emotional Exhaustion: A Multi-Level Study*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 29, No. 5, pp. 311–337.
- [33] Pichler S., Livingston B.A., Ruggs E.N., Varma A. (2016), *The Dark Side of High Performance Work Systems. Implications for Workplace Incivility, Work-Family Conflict, and Abusive Supervision*, [in:] N.M. Ashkanasy, R.J. Bennett, M.J. Martinko (eds.), *Understanding the High Performance Workplace, the Line between Motivation and Abuse*, Routledge, New York, pp. 231–251.
- [34] Posthuma R.A., Campion M.C., Masimova M., Campion M.A. (2013), *A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research*, „Journal of Management”, Vol. 39, No. 5, pp. 1184–1220.
- [35] Rabl T., Jayasinghe M., Gerhart B., Kühlmann T.M. (2014), *A Meta-Analysis of Country Differences in the High Performance Work System – Business Performance Relationship: The Roles of National Culture and Managerial Discretion*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 99, No. 6, pp. 1011–1041.
- [36] Saridakis G., Lai Y., Cooper C.L. (2017), *Exploring the Relationship between HRM and Firm Performance: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies*, „Human Resource Management Review”, Vol. 27, No. 1, pp. 87–96.
- [37] Saunders M., Lewis P., Thornhill A. (2009), *Research Methods for Business Students*, Pearson, Harlow.
- [38] Spector P.E. (2016), *When More Can Become Less. High Performance Work Systems as a Source of Occupational Stress*, [in:] N.M. Ashkanasy, R.J. Bennett, M.J. Martinko (eds.), *Understanding the High Performance Workplace, the Line between Motivation and Abuse*, Routledge, New York, pp. 148–169.
- [39] Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [40] Takeuchi R., Chen G., Lepak D.P. (2009), *Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems on Employee Attitudes*, „Personnel Psychology”, Vol. 62, No. 1, pp. 1–29.
- [41] Tang G., Yu B., Cooke F.L., Chen Y. (2017), *High-Performance Work System and Employee Creativity: The Roles of Perceived Organisational Support and Devolved Management*, „Personnel Review”, Vol. 46, No. 7, pp. 1318–1334.
- [42] Topcic M., Baum M., Kabst R. (2016), *Are High-Performance Work Practices Related to Individually Perceived Stress? A Job Demands-Resources Perspective*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 27, No. 1, pp. 45–66.
- [43] Van De Voorde K., Beijer S. (2015), *The Role of Employee HR Attributions in the Relationship between High-Performance Work Systems and Employee Outcomes*, „Human Resource Management Journal”, Vol. 25, No. 1, pp. 62–78.
- [44] Wojtczuk-Turek A. (2016), *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [45] Zhang J., Akhtar M.N., Bal P.M., Zhang Y., Talat U. (2018), *How do High-Performance Work Systems Affect Individual Outcomes: A Multilevel Perspective*, „Frontiers in Psychology”, Vol. 9, No. 586, pp. 1–13.

## In Which Situations are High Performance Work System Harming Employees?

### Summary

The article focuses on discussing potentially harmful consequences for organisations and employees caused by High Performance Work Systems – HPWS. Theoretical considerations, supported by empirical studies of other authors, have been presented and indicated that HPWS may contribute to the experienced stress and emotional exhaustion, which ultimately translates into job performance. A hypothetical model explaining the situations in which HPWS translates into the behaviour and attitudes of the employed staff has been presented. Also, questions have been indicated that should be answered in future empirical studies.

### Keywords

High Performance Work Systems (HPWS), job demands, job resources, job performance