

Małgorzata Gableta, Zofia Maksimowicz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PRODUKTYWNOŚĆ PRACY – PROBLEMY POMIARU I WYKORZYSTANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wstęp

Zakres zastosowań wskaźników ekonomicznych obejmuje wszystkie sfery i dziedziny gospodarowania. Mogą one być wykorzystywane do oceny i analizy działalności przedsiębiorstwa, stanowiąc jednocześnie instrument wspierania procesów podejmowania różnego typu decyzji. Skuteczne stosowanie tych wskaźników jest uwarunkowane poprawnością ich konstrukcji, właściwą interpretacją na tle innych wskaźników, a także rozpoznaniem czynników kształtujących ich wartość.

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi coraz więcej znaczy potrzeba oceny podejmowanych działań w kategoriach ekonomicznych, poprzez wykorzystanie wymienionych wyżej wskaźników, wśród których szczególne miejsce powinny zajmować wskaźniki produktywności pracy. Wynika to z priorytetowego znaczenia zasobów ludzkich dla osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu na rynku, a jednocześnie z syntetycznego charakteru tego wskaźnika, co wiąże się z jego szerokim polem percepcji.

Warto przy tym uwypuklić kwestię rozpatrywania produktywności pracy na tle produktywności ogólnej przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem złożonych relacji komplementarności i substytucyjności między różnymi zasobami przedsiębiorstwa. Łączy się to z koniecznością dokonywania wyborów w zakresie proporcji wykorzystania tych zasobów [Gableta, Lichtarski 1997, s. 205]. Wzrost produktywności jest podstawą przetrwania i rozwoju w dłuższym okresie, a równocześnie czynnikiem kształtującym wartość przedsiębiorstwa. W krajach wysoko rozwiniętych niemal powszechnie uważa się, że jednym z podstawowych kryteriów oceny funkcjonowania systemów wytwórczych powinna być właśnie produktywność, świadome bowiem podejmowanie zadań związanych z jej wzrostem przyczynia się do obniżenia kosztów wytwarzania, poprawy jakości, a w rezultacie i wyników finansowych.

Za ważne zatem uznano bliższe rozpoznanie sposobu pomiaru i wykorzystania wskaźników produktywności pracy w polskiej rzeczywistości gospodarczej, przy

uwzględnieniu zmian dokonujących się w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i związanych z tym możliwości uruchamiania rezerw produktywności.

2. Pomiar wskaźnika produktywności pracy

Efektywność, a zatem i produktywność można najogólniej określić jako relację osiągniętych efektów do poniesionych nakładów, rozpatrywanych globalnie bądź w ujęciu cząstkowym. Możliwe jest więc odnoszenie efektów do nakładów w takim samym ujęciu, pod warunkiem możliwości przyporządkowania określonych cząstkowych efektów wyodrębnionym cząstkowym nakładom. Efekty cząstkowe mogą być także odnoszone do nakładów ujmowanych globalnie bądź odwrotnie, kiedy to następuje porównanie efektów ujętych globalnie z nakładami cząstkowymi.

Konstruując wskaźnik produktywności, a w szczególności interesujący nas wskaźnik produktywności pracy, należy w pierwszym rzędzie rozpatrzyć przesłanki jego określania i wykorzystania w danym procesie czy też procesach decyzyjnych oraz spodziewane w związku z tym rezultaty. Rzutuje to bowiem na dobór odpowiedniego miernika tak nakładów, jak i efektów. W tabeli 1 zestawiono możliwości wyrażania jednych i drugich.

Tabela 1. Wskaźnik produktywności – podstawowe mierniki nakładów i efektów

Efekty	Nakłady
<ul style="list-style-type: none"> • wielkość produkcji sprzedanej • wielkość produkcji wybranego asortymentu – wyrobu • wartość produkcji sprzedanej • wartość przychodów ze sprzedaży • ekonomiczna wartość dodana 	<ul style="list-style-type: none"> • liczba pracowników przeliczonych na pełne etaty • liczba pracowników bezpośrednio produkcyjnych • liczba pracowników pośrednio produkcyjnych • całkowite koszty produkcji sprzedanej • koszty pracy • koszty plac • koszty pozapłacowe • efektywny czas pracy

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione mierniki umożliwiają różne konstrukcje wskaźnika produktywności. Ważne jest przy tym, by spełniony został wymóg poprawności merytorycznej i metodycznej ustalania poszczególnych mierników. W pierwszym rzędzie należy podkreślić, iż we wskaźniku produktywności pracy (w odróżnieniu od wskaźnika wydajności pracy) ujmuje się produkcję sprzedaną, w uzyskiwaniu bowiem przewagi konkurencyjnej, a także w ocenie efektywności działania istotne jest, jaka część wytworzonej produkcji uzyskała akceptację rynku.

Uniwersalnym sposobem wyrażania efektów rzeczowych jest ich ujęcie wartościowe. Istotną zaletą takiego ujęcia jest to, że za pomocą pieniądza można sumować nie tylko liczbę różnych asortymentów wyrobów, ale także wielkość usług i produkcji w toku, a więc całość efektów pracy w danym okresie działalności przedsiębiorstwa.

Wiadomo, że wyrażanie rzeczowych efektów pracy za pomocą mierników naturalnych jest podstawowym sposobem mierzenia wielkości produkcji jednorodnej. Podobnie ograniczony zakres wykorzystania mają mierniki umowne. Chodzi o to, że w zdecydowanej większości przypadków stosowane wskaźniki przeliczeniowe odnoszą się tutaj tylko do jednej cechy, charakteryzującej stosunek między poszczególnymi rodzajami produktów.

Szerokie możliwości stosowania wskaźnika uwzględniającego wielkość produkcji w ujęciu wartościowym wynikają z tego, że wskaźnik ten może być użyteczny do dokonywania porównań w czasie i przestrzeni. Pierwszy rodzaj porównań jest szczególnie istotny dla określenia tendencji zmian w wielkości sprzedaży, udziału w rynku itp., drugi zaś w przedsiębiorstwach posiadających jednostki rozmieszczone terytorialnie, kiedy to wartość wskaźnika może być podstawą oceny ich funkcjonowania. Poziom kształtowania się wskaźnika produktywności pracy może także skłaniać do podejmowania działań naprawczych, przeprowadzania restrukturyzacji przedsiębiorstwa (co łączy się ze zmianami w poziomie i strukturze zatrudnienia), jak i stanowić podstawę modyfikacji systemu motywacyjnego.

Z uwagi na zróżnicowany charakter działań podejmowanych w przedsiębiorstwie (wytwarzanie, świadczenie usług, działalność handlowa) istotne znaczenie może mieć wyrażanie efektów pracy poprzez wielkość przychodów ze sprzedaży. Ponadto w rozwiniętej gospodarce rynkowej coraz częściej w ocenie efektywności osiągnięć stosuje się mierniki ekonomicznej wartości dodanej (EVA). Wzrost wartości tego miernika łączy się ze wzrostem wartości giełdowej spółek, a stopień realizacji założonego wzrostu wskaźnika stanowi podstawę do wprowadzania zmian organizacyjnych.

Określenie efektów za pomocą omawianych mierników wymaga każdorazowo doboru miernika adekwatnego, dostosowanego do aktualnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Warto przy tym zwrócić uwagę, że zmiany warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, i związana z tym konieczność szybkiego reagowania na te zmiany, znajdują wyraz m.in. we wzroście znaczenia elastyczności zatrudnienia. Uelastycznianie to wyraża się odchodzeniem od modelu tradycyjnego, związanego z dominacją stabilnych miejsc pracy, pełnoetatowością i zatrudnianiem na czas określony. Przekształcenia w zatrudnianiu pracowników przejawiają się we wzroście liczby pracowników peryferyjnych, zatrudnianych na podstawie umowy na czas określony. Formy tego zatrudnienia mogą być zróżnicowane i występować np. w postaci kontraktu, umowy-zlecenia, czy też umowy o dzieło (szerzej [Gableta 2003, s. 125-131]). Nie wchodząc w przyczyny tego stanu rzeczy (postęp w sferze techniki, technologii, oszczędność na kosztach pracy, itp.), zwróćmy jednak uwagę na konsekwencje związane ze sposobem ujmowania nakładów zasobów ludzkich we wskaźniku produktywności pracy.

Jak przedstawiono w tab. 1, nakłady te można wyrazić poprzez liczbę zatrudnionych (w różnych przekrojach – w zależności od potrzeb zarządzania), koszty pracy oraz czas pracy. Przy wykorzystaniu liczby zatrudnionych poprawność merytoryczną

wskaźnika produktywności zapewnia ujęcie zatrudnienia w przeliczeniu na etaty. O ile przed przystąpieniem do transformacji naszej gospodarki liczba zatrudnionych była wielkością dość stabilną i łatwą do określenia, o tyle obecnie – w sytuacji dokonujących się zmian w modelu zatrudniania – ustalenie liczby pracowników biorących faktycznie udział w procesie produkcji wymaga dodatkowych przeliczeń. Wskazane wydaje się być przy tym wykorzystanie tzw. wielkości FTE (*full time equivalent*), która pozwala rozwiązać problem ujęcia pracowników według różnych form zatrudnienia, w tym i pracujących na zlecenie, zatrudnionych poza siedzibą firmy, w niepełnym wymiarze godzin itp. [Sierociński 2002, s. 43]. Dokonywanie oceny pracy poszczególnych grup zatrudnionych, może wywołać potrzebę odrębnego rozpatrywania produktywności pracy pracowników bezpośrednio produkcyjnych i pośrednio produkcyjnych.

W ocenie produktywności pracy zasadne jest także wyrażanie nakładów poprzez całkowite koszty produkcji sprzedanej lub/i koszty pracy. Duża pojemność informacyjna tak ujętego wskaźnika powoduje, iż może on dobrze odzwierciedlać stan obszaru personalnego w przedsiębiorstwie przy wykorzystaniu samych kosztów pracy [Maksimowicz 1998, s. 131]. Ponadto koszty pracy stanowią przedmiot szczególnego zainteresowania kierownictwa przedsiębiorstw. Powszechnie sądzi się, że obniżanie kosztów pracy prowadzi do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zwraca przy tym uwagę fakt, że w krajach Europy Zachodniej koszty te mają znacznie wyższy udział w strukturze kosztów całkowitych przedsiębiorstw, a równocześnie odnotowuje się wyższą produktywność pracy [Juchnowicz 1999, s. 299]. Pojęcie kosztów pracy jest interpretowane w sposób zróżnicowany, co sprzyja kreowaniu różnorodnych, częstokroć dyskusyjnych tez, dotyczących ich powiązania z kształtowaniem miejsc pracy. Poziom tych kosztów zależy bowiem bezpośrednio od wielkości i struktury zatrudnienia.

Najlepsze skutki w zakresie przeciwdziałania bezrobociu osiągają te kraje, w których bezpośrednie obciążenia pracodawców obowiązującymi składkami na ubezpieczenia społeczne są niskie. Prawidłowość tę pokazuje przykład trzech krajów europejskich: Wielkiej Brytanii, Irlandii i Holandii, w których w sytuacji obniżenia się stopy bezrobocia średnie obciążenie pracodawców kosztami obowiązkowych składek stanowiło 50% średnich obciążeń w Unii Europejskiej [www.mpips.gov.pl].

W polskich przedsiębiorstwach nie prowadzi się systematycznego rachunku kosztów pracy, a wykazywane w układzie rodzajowym koszty wynagrodzeń i świadczenia dla pracowników są tylko częściowym odzwierciedleniem nakładów ponoszonych na zasoby ludzkie. Realizacja różnych funkcji w obszarze zarządzania ludźmi, takich np. jak rekrutacja i selekcja czy kształcenie i rozwój zawodowy, a nie tylko samo wynagradzanie, wywołuje skutki w postaci ponoszonych nakładów, które, zgodnie z definicją, należy ujmować w kosztach pracy. Można zatem stwierdzić, że obszar zjawisk odzwierciedlanych przy tak ujętym wskaźniku jest szeroki i posiada dużą wartość poznawczą, pod warunkiem jednak właściwego, tj. całościowego ujęcia omawianych kosztów.

3. Praktyczne problemy stosowania wskaźników produktywności pracy

Chcąc zidentyfikować zakres wykorzystania omawianych wskaźników w praktyce gospodarczej, odwołano się do wyników badań poświęconych produktywności, a w tym uwarunkowaniom produktywności ogólnej oraz produktywności cząstkowych w okresie transformacji naszej gospodarki [Gableta 2003, s. 70-76], które uzupełniono o dane dotyczące lat 2002 i 2003. Narzędziem badań był wywiad skategoryzowany, prowadzony za pomocą kwestionariusza pytań. Objęto nim ostatecznie 27 przedsiębiorstw o zróżnicowanej formie prawno-własnościowej, wchodzących w skład różnych branż.

Zebrany materiał, zarówno w postaci danych liczbowych, jak i odpowiedzi na pytania dotyczące omawianych zagadnień, pozwolił na wyciągnięcie wniosków co do wyborów kierownictwa przedsiębiorstw w odniesieniu do sposobu pomiaru produktywności pracy. Stwierdzono, że obliczeń wskaźników dokonywano, określając relację produkcji sprzedanej (brutto lub/i netto) do liczby zatrudnionych, efektywnego czasu pracy, kosztów pracy i wynagrodzeń pracowników. Relacje te ujęto w tab. 2, ukazując równocześnie liczbę przedsiębiorstw, w których ustala się określone wielkości.

Tabela 2. Wskaźniki produktywności pracy stosowane w badanych przedsiębiorstwach

Rodzaj wskaźnika produktywności pracy	Liczba przedsiębiorstw (ogółem 27)
Produkcja sprzedana brutto do liczby zatrudnionych	27
Produkcja sprzedana netto do liczby zatrudnionych	23
Produkcja sprzedana brutto do kosztów pracy	13
Produkcja sprzedana netto do kosztów pracy	10
Produkcja sprzedana brutto do efektywnego czasu pracy	10
Produkcja sprzedana do wynagrodzeń pracowników	10

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie informacji zawartych w tej tabeli można stwierdzić, że w najszerzym zakresie (w największej liczbie badanych przedsiębiorstw) wykorzystuje się wskaźnik produkcji sprzedanej przypadającej na jednego zatrudnionego. W blisko połowie badanych jednostek stosuje się także relację wartości produkcji sprzedanej do wartości kosztów pracy. Podobne rezultaty w zakresie wykorzystania omawianego wskaźnika dotyczą relacji produkcji sprzedanej do efektywnego czasu pracy. W tym ostatnim przypadku ustalono, że w przedsiębiorstwach nie prowadzi się odpowiedniej ewidencji czasu pracy oraz jego strat.

Ostatnim przedmiotem analiz był wskaźnik stanowiący relację produkcji sprzedanej do wynagrodzeń (wskaźnik produktywności wynagrodzeń). Pomimo że istniejący system ewidencji danych w przedsiębiorstwach pozwala na precyzyjny pomiar wynagrodzeń, to tylko w dziesięciu przedsiębiorstwach wskazywano na stosowanie tego wskaźnika przy ocenie produktywności pracy. Niedostrzeżenie jego przydatności w praktyce wynika zapewne z podejścia pracodawców do wielkości wynagrodzeń, przejawiającego się w dążeniu do minimalizacji środków wydatkowanych na płace, a tym samym w obniżaniu kosztów pracy. Wydaje się, że wciąż aktualne jest stwierdzenie S. Borkowskiej, że głównym wyznacznikiem dla przedsiębiorstw powinno być dążenie do maksymalnego zwrotu z kosztów pracy bądź – jak określa to H. Thierry – do maksymalnego „odzysku wyłożonego pieniądza”. A zatem ważne są nie tylko środki wydatkowane na płace, ale efekt, jaki uzyskuje się z tych wydatków. Może temu sprzyjać modyfikacja systemu wynagrodzeń [Kopertyńska 2000, s. 34].

4. Zakończenie

Rezerwy w obszarze produktywności pracy należy wiązać m.in. z zakresem wykorzystania wskaźników tej produktywności. O zakresie tym decydują przede wszystkim:

- istniejąca baza danych (system informacyjny),
- użyteczność wskaźnika w ocenie kadry kierowniczej przedsiębiorstwa,
- proefektywnościowe nastawienie tej kadry.

Właściwy pomiar i wykorzystanie wskaźników produktywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi istotnie warunkują poprawę efektywności ogólnej przedsiębiorstwa, a zatem i wyników finansowych. Na występowanie takich zależności wskazują autorzy literatury krajowej i zagranicznej¹. Ważne jest przy tym, aby wskaźniki produktywności zestawiono w układzie hierarchicznym, tj. najpierw dla całego przedsiębiorstwa, a następnie dla jego podsystemów, w tym również w ujęciu poszczególnych zasobów.

Odnosząc się do możliwości uruchamiania wskazanych rezerw warto zwrócić uwagę na znaczenie kadry kierowniczej oraz jej podejścia do produktywności pracy. Chodzi przede wszystkim o:

- pełne zaangażowanie kierownictwa w poprawę efektywności gospodarowania,
- świadome budowanie zarówno efektywnościowej, jak i innowacyjnej kultury organizacyjnej,
- zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a zwłaszcza:
 - nadanie szczególnej rangi kryterium przedsiębiorczości i kreatywności w procesie doboru i oceny pracowników,
 - poszerzanie edukacji załogi w zakresie produktywności,
 - integrowanie pracowników oraz dbałość o wzrost ich zaangażowania w poprawę rezultatów działalności przedsiębiorstwa.

¹ Zob. m.in.: [*Produktywność i wydajność...* 2001; Dorgan, Dowdy 2002; Andersson 2001, s. 690-713].

Można stwierdzić, iż jak dotąd w postawach i zachowaniach kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw nie dostrzega się dostatecznego ładunku dynamizmu innowacyjnego i rozwojowego, co może rodzić obawy o jej możliwości przystosowawcze, rozpatrywane z perspektywy otwierania się gospodarki na współpracę międzynarodową, a w tym i Unię Europejską.

Warto przy tym także zwrócić uwagę na postępujące w naszym kraju zmiany w modelu zatrudnienia, przejawiające się różnicowaniem się jego form, a zatem i elastycznością zatrudnienia. W związku z tym wydaje się, że prezentowane w literaturze mierniki nakładów i efektów wymagają ponownego przemyślenia oraz niezbędnej weryfikacji pod kątem celowości i możliwości ich ustalania, a także pożądanej wartości informacyjnej. Stanowi to ważny warunek skutecznego wykorzystywania omawianych wskaźników w procesie oceny efektywności funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych.

Literatura

- Andersson L., *Openness and Total Factor Productivity in Swedish Manufacturing*, „Weltwirtschaftliches Archiv” 2001, vol. 137(4).
- Dorgan S.J., Dowdy J., *How Good Management Raises Productivity*. „The Mc Kinsey Quarterly” 2002, nr 4.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Gableta M., Lichtarski J., *Produktywność zasobów a produktywność przedsiębiorstwa*, [w:] *Produktywność – rozwój społeczno-gospodarczy w aspekcie niektórych uwarunkowań integracji europejskiej*, pod red. J. Jagasa, Uniwersytet Opolski, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji, Opole 1997.
- Juchnowicz M., *Koszty i jakość potencjału kadrowego czynnikami konkurencyjności*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1999.
- Kopertyńska W., *System płac przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2000.
- Maksimowicz Z., *Koszty pracy. Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, pod red. M. Gablety, AE, Wrocław 1998.
- Produktywność i wydajność w okresie transformacji gospodarki polskiej*, pod red. J. Jagasa, Uniwersytet Opolski, Opole 2001.
- Sierociński P., *Mierniki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 6.

LABOR PRODUCTIVITY – MEASURE AND APPLICATION PROBLEMS IN ENTERPRISE

Summary

The paper presents recent problems, connected with labor productivity indicators. The attention was drawn to verification of the previously proved productivity indicators, especially in the field of costs and effects.

The empirical research, presented in the article, has shown the applications of labor productivity indicators in the business practice.