

Leszek Koziół

Istota i ocena produktywności

1. Wokół pojęcia produktywności

Produktywność, obok zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju w ogóle, a rozwoju rynków zbytu w szczególności, jest zasadniczym desygnatem konkurencyjności. Produktywność przesądza bowiem o zdolności do wykorzystania zasobów, a ta z kolei stanowi podstawę rozwoju zasobów — zasadniczego celu przedsiębiorstwa. Dlatego niektórzy znani autorzy utożsamiają produktywność z konkurencyjnością, podkreślając jej kluczowe znaczenie dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Znaczenie produktywności w kontekście badań nad konkurencyjnością podkreślał m.in. M.E. Porter, który kładąc znak równości między konkurencyjnością a produktywnością, określenie czynników, które ją determinują uważał za ważne [M.E. Porter 1990, s. 1 i nast.].

Zagadnienie produktywności wciąż jest jeszcze przedmiotem ożywionej dyskusji, chociaż należy do kategorii elementarnych w naukach ekonomicznych. W nauce organizacji i zarządzania produktywność jest jedną z miar sprawnego działania. Liczni badacze nadal zastanawiają się nad istotą pojęcia efektywność, produktywność, wydajność pracy i innymi pokrewnymi terminami, jak również rozważają sposoby pomiaru tych kategorii oraz starają się wytyczyć kierunki i metodykę analizy czynników produktywności.

Przez efektywność rozumie się stosunek (relacje) wytworzonych dóbr do nakładów czynników wytwórczych, poniesionych na ich wytworzenie. Dokładniej ujmując tę funkcję efektywnością nazywamy cechę działania, odzwierciedloną w relacji efektów użytkowych uzyskanych w pewnym okresie czasu do nakładów koniecznych do osiągnięcia tego efektu w tej jednostce czasu. Przejawiać się może w następującej formule: maksymalizacji stopnia realizacji celu przy danym nakładzie środków bądź minimalizacji nakładu środków przy zachowaniu danego stopnia realizacji celu [K. Lisiecka 2003, s. 14]. Z kolei kategoria produktywności relację tę konkretyzuje, podając ów wynik w przeliczeniu na jednostkę nakładów. Jeżeli stosunek ten wyraża się wielkością wytworzonych dóbr do jednostkowych nakładów pracy żywej, to wówczas jest to wydajność pracy [Słownik ekonomiczny... 1992 s. 211; I. Durlik 1997, s. 9]. Analizując efektywność (produktywność) należy ją rozpatrywać w aspekcie stopnia realizacji zaplanowanych działań czy wytycznych celów, a więc w kontekście skuteczności działania. Zależności między skutecznością a efektywnością systemu zarządzania przedstawiono w tabelicy 1. Najczęściej wyróżnia się produktywność całkowitą (globalną) i cząstkową [A. Kosieradzka 1995].

Produktywność całkowita to stosunek całkowitej ilości wytworzonych dóbr do łącznej ilości nakładów poniesionych na ich wytworzenie.

T a b l i c a 1

Zależność między skutecznością i efektywnością

Cele nieprawidłowe—brak wartości	Cele prawidłowe koszty przyjmujące wartości
Robienie niewłaściwych rzeczy we właściwy sposób	Robienie właściwych rzeczy we właściwy sposób
Robienie niewłaściwych rzeczy w niewłaściwy sposób	Robienie właściwych rzeczy w niewłaściwy sposób

Efektywność

Skuteczność

Ź r ó d ł o: [T. Conti s. 21]

W ujęciu społecznym przez termin produktywność rozumie się mentalność, nastawienie na ciągle usprawnianie organizacji, zwłaszcza doskonalenie procesów wytwórczych mające na celu podnoszenie efektywności organizacji [A. Kosieradzka 2000, s. 284.].

Zdaniem autorów zajmujących się tym zagadnieniem analiza produktywności stanowi uzupełnienie i pogłębienie analizy finansowej przedsiębiorstwa, tworząc system standardów i norm spełniający funkcję diagnostyczną i prognostyczną (decyzyjną). W instytucjach i przedsiębiorstwach, a więc w skali mikroekonomicznej i mikrospołecznej często podejmowane są próby określania produktywności całkowitej za pomocą różnorodnych wskaźników finansowych, stosowanych w ramach wskaźnikowej analizy finansowej. Przykładowo, istotę produktywności całkowitej odzwierciedlają następujące jej wskaźniki: produktywność kosztów, produktywność majątku oraz produktywność kapitału własnego [B. Haus 2000, s. 219–221].

Produktywność kosztów — wyrażająca się stosunkiem przychodu ze sprzedaży do kosztów sprzedanej produkcji — odzwierciedla wynik osiągnięty z tytułu poniesionych kosztów. Jej wzrost zależy od zwiększenia sprzedaży i wzrostu średniej ceny sprzedawanych dóbr z jednej strony oraz zmniejszenia kosztów ze strony drugiej.

Produktywność majątku (aktywów) — rozumiana jako stosunek przychodu ze sprzedaży do wartości majątku — podkreśla znaczenie majątku zaangażowanego w daną działalność gospodarczą. Składniki tego majątku w różnym stopniu oddziałują na wielkość sprzedaży i poziom kosztów, stąd też poziom majątku i jego struktura (np. wartość majątku trwałego i obrotowego) wpływają na wzrost produktywności.

Produktywność kapitału własnego — będący wynikiem relacji przychodu ze sprzedaży do kapitału własnego — zależy, pomijając wartość sprzedaży, od zapotrzebowania na kapitał oraz od jego struktury. Zasadnicze składniki pasywów to kapitał własny, kapitał obcy oraz pasywa stałe. Zmniejszenie wielkości kapitału własnego zwiększa jego produktywność w sytuacji, gdy zwiększa się odpowiednio udział w pasywach kapitału obcego

i pasywów stałych. Przykładowo zwiększenie udziału kapitału obcego następuje wtedy, gdy działa dźwignia finansowa; można je również zwiększyć wydłużając terminy płatności za dostawy i inne zobowiązania.

Innymi, często stosowanymi miarami produktywności całkowitej — zwłaszcza w jednostkach organizacyjnych wprowadzających controlling finansowy — może być wskaźnik rentowności, płynności finansowej, zadłużenia czy wskaźnik aktywności kapitału.

W przypadku produktywności pracy, zwanej wydajnością pracy, można wyodrębnić następujące jej odmiany:

- wydajność indywidualną — wydajność rzeczywista konkretnego pracownika liczona w efektach charakterystycznych dla rodzaju jego pracy,
- wydajność zespołową — zwaną też wydajnością grupową — to wydajność przeciętna na jednego członka zespołu, otrzymywana przez podzielenie wyników pracy danego zespołu przez liczbę jego członków — liczy się ją na różnych szczeblach i dla różnych grup pracowniczych w przedsiębiorstwie,
- wydajność społeczną — to przeciętna wydajność liczona na jednego zatrudnionego w skali branży, działu, gospodarki narodowej.

Wymienione odmiany wydajności pracy mogą być wyrażone stosunkiem produkcji sprzedanej (przychodu ze sprzedaży brutto lub przychodu ze sprzedaży netto) do:

- ogólnej liczby zatrudnionych (wydajność społeczna),
- jednostki organizacyjnej (wydajność zespołowa),
- pracownika (wydajność indywidualna).

Produktywność pracy może wyrażać się również stosunkiem produkcji sprzedanej do kosztów pracy, efektywnego czasu pracy lub czasu wypoczynku [M. Gableta 1999, s. 131].

Produktywność cząstkowa jest stosunkiem całkowitej ilości wytworzonych dóbr do ilości poszczególnych rodzajów czynników wytwórczych użytych do ich wytworzenia. Można więc mówić o produktywności pracy, kapitału, energii, środków trwałych, materiałów i innych elementów systemu wytwórczego, czy produktywności zasobów informacyjnych, a nawet produktywności organizacji. Ostatnia z wymienionych odmian produktywności cząstkowych — produktywność organizacji — odnosi się do oceny realizacji procesów organizowania, czy funkcji zarządzania albo do oceny ich rezultatu; znajduje odpowiedź na pytanie, w jaki sposób można usprawnić procesy w każdym elemencie łańcucha wartości. [H. Piekarz, A. Stabryła 1989].

Warto podkreślić, że produktywność całkowita nie jest sumą produktywności cząstkowych, lecz raczej iloczynem. Produktywność całkowita ujmuje bowiem konfigurację czynników wytwórczych i stopień ich wykorzystania, identyfikuje obszary i możliwości wystąpienia synergii. W porównaniu z konkurentami wskazuje zatem na dostosowanie tych wielkości do sytuacji na rynku i często przesądza o konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Obok przedstawionej pokrótce tradycyjnie ujmowanej produktywności, pojawiają się nowe propozycje jej określania. Jedna z nich — zwana produktywnością strukturalną — opiera się na założeniu odniesienia kosztów określonej działalności do przypadającego

nań udziału w efekcie końcowym funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Koncepcja ta respektuje zasadę adekwatności kosztów i — tej działalności i jej udziału w wypracowanym przez przedsiębiorstwo efekcie końcowym.

W proponowanej koncepcji przyjęto jako klucz rozliczeniowy efektu końcowego tzw. koszty produktywne, rozdzielając je od kosztów zbędnych (typowych i wyodrębnionych). Koszty zbędne nie generują żadnego przychodu, jakkolwiek z rachunkowego (księgowego) punktu widzenia są one wliczane do kosztów całkowitych.

Koszty produktywne to te, które wyrażają normalne (wynikające z organizacji oraz techniki wytwarzania) i ekonomiczne (przynoszące przychody) zużycie czynników wytwórczych. Natomiast w zakresie kosztów zbędnych wyróżnia się: stratę na brakach, wartość niewykorzystanego potencjału wytwórczego, koszty zbędnych funkcji, zbędne zapasy i inne. [A. Stabryła 2000, s. 562].

Celem rachunku produktywności strukturalnej jest ocena zagospodarowania czynników wytwórczych, zespolonych w określonego rodzaju działalności. Rachunek produktywności spełnia przede wszystkim funkcję diagnostyczną, jego istotą jest bowiem analiza ekonomiczności działania, w związku z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie, czy w przedsiębiorstwie występuje efekt synergiczny (o charakterze gospodarczym), czy też występują przypadki niegospodarności, wywołujące skutki negatywne, składające się na efekt syssynergii. [A. Stabryła 2000, s. 560].

2. Czynniki produktywności i ich pomiar

Mianem czynnika można określić elementy procesu wytwórczego oraz zjawiska natury technicznej, ekonomicznej i społecznej, które przez swój stan lub zmianę stanu wpływają w istotny sposób na poziom produktywności. Niektórzy autorzy oddzielają warunki od czynników produktywności podkreślając, że te pierwsze wpływają na efektywność pośrednio — właśnie przez czynniki [F. Michoń 1979, s. 10]. Wprawdzie rozdzielenie tych dwóch pojęć może odgrywać pewną rolę w postępowaniu badawczym, niemniej jednak w wielu sytuacjach oddzielenie warunków i czynników jest trudne, niecelowe.

Czynniki nigdy nie oddziałują na produktywność pojedynczo, są liczne, różnorodne i wzajemnie ze sobą związane. Każdy z nich oddziałuje na czynniki pozostałe, sam będąc pod ich wpływem.

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele propozycji systematyzacji czynników produktywności, a w tym zwłaszcza klasyfikacji czynników wydajności pracy. Ograniczono się więc do podania niektórych z nich, ważniejszych. Otóż, najczęściej wymieniane są podstawowe grupy czynników, tworzące elementy procesu pracy takie, jak: zasoby pracy, zasoby kapitałowe, zasoby rzeczowe, zasoby informacyjne oraz organizację. W obrębie podstawowych grup czynników można wyróżnić szereg czynników szczegółowych.

Każdy czynnik wchodzący w skład danej grupy określa jedną lub kilka cech wyrażonych za pomocą mierników, a te z kolei odzwierciedlają odpowiednie wskaźniki. Powiązania między czynnikami, miernikami i wskaźnikami ilustruje tablica 1 będąca wycinkiem ogólnego schematu grupy czynników „zasoby pracy”.

Jak można zauważyć, nie ma jednej uniwersalnej miary produktywności systemów wytwórczych; można raczej mówić o zbiorze (zestawie) mierników produktywności, każdy z nich spełniając funkcję charakterystyczną określa stan badanego fragmentu organizacji. Zbiór ten, ujawniając korzystne lub niekorzystne zjawiska i procesy w działalności przedsiębiorstwa, nie powinien być przypadkowy, lecz powinien stanowić zestaw celowo dobranych, wzajemnie powiązanych wskaźników.

Przykładowo, miernik „zwolnienia pracowników ogółem” może być określony jednocześnie kilkoma wskaźnikami: współczynnikiem zwolnień, skorygowanym współczynnikiem zwolnień, współczynnikiem przyjęć, ogólnym współczynnikiem płynności i inne.

$$W_z = O / Z \cdot 100$$

gdzie:

W_z – współczynnik zwolnień wyrażony w odsetkach ogółu zatrudnionych,

O – liczba pracowników, którzy odeszli z pracy w pewnym okresie,

Z – przeciętna liczba zatrudnionych

$$W_p = P / Z \cdot 100$$

gdzie:

W_p – współczynnik przyjęć wyrażony w odsetkach ogółu zatrudnionych,

P – liczba pracowników przyjętych w określonym czasie,

Tablica 2

Zestawienie czynników i mierników określających zasoby pracy

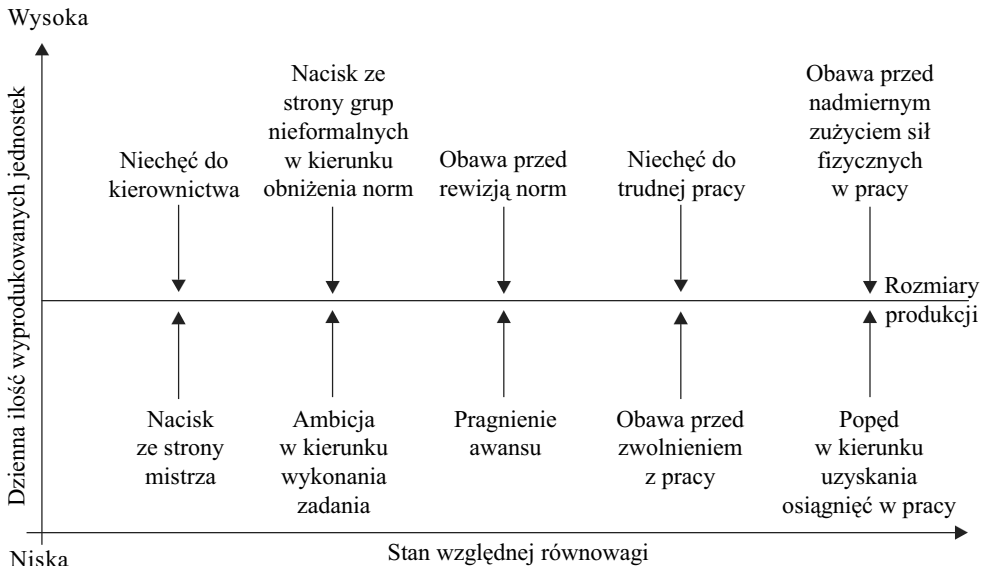
Czynnik	Przykładowe mierniki
Struktura kadr	Zatrudnienie na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych. Struktura zatrudnienia. Ogólny i średni potencjał wykształcenia. Średni staż pracy.
Poziom fluktuacji personelu	Zwolnienia pracowników ogółem i w poszczególnych grupach zatrudnionych. Struktura zwolnień z pracy według formy rozwiązywania stosunku pracy. Struktura zwolnień w przekroju charakteru wykonywanych czynności. Przyczyny odejść pracowników.
Stosunki międzyludzkie	Konflikty — liczba ujawnionych konfliktów — przyczyny. Atmosfera w miejscu pracy. Poziom zadowolenia załogi ze stosunków z przełożonymi i współpracownikami.
Kształcenie i rozwój	Liczba i rodzaj szkoleń zorganizowanych przez zakład pracy. Udział pracowników w różnych formach doskonalenia kadr. Nakłady na kształcenie i rozwój personelu. Udział nakładów na rozwój kadr w kosztach pracy. Nakłady na naukę pracowników w szkołach i uczelniach wyższych.
Warunki pracy	Uciążliwość materialnego środowiska pracy. Wypadki przy pracy. Choroby zawodowe. Poziom absencji chorobowej pracowników.

Czynnik	Przykładowe mierniki
Poziom zaspokojenia potrzeb pracowników	Wielkość, dynamika i struktura średniej miesięcznej płacy indywidualnej. Średnie miesięczne wynagrodzenie na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych. Stosowanie bodźców pozapłacowych.
Efektywność wykorzystania potencjału kadrowego	Wykorzystanie czasu pracy. Innowacyjność Wielkość, dynamika i struktura kosztów pracy Udział kosztów pracy w całkowitych kosztach działalności firmy Wydajność pracy na zatrudnionego.

Ź r ó d ł o: [M. Czerska 2000, s. 124].

Ze względu na istotę i charakter czynników dzieli się je na: materialne (np. zasoby fizyczne) i niematerialne. Czynniki materialne to wspomniane już zasoby rzeczowe, finansowe i ludzkie. Natomiast zasoby niematerialne to przede wszystkim: prawa własności intelektualnej (np. patenty, prawa autorskie, tajemnice handlowe), bazy danych (dotyczące klientów, dostawców), sieci kontaktów, reputacja firmy, marka produktów, wiedza i doświadczenie pracowników (a także doradców, dostawców, dystrybutorów) oraz kultura organizacyjna.

Interesującą propozycję podziału i badania społecznych czynników efektywności pracy przedstawił Mason Haire. Koncepcja opiera się na założeniu, że krzywą efektywności pracy zespołu pracowników np. brygady roboczej cechuje tendencja do osiągania stanu względnej równowagi. (Zob. rys 1).



Rys. 1. Siły działające w kierunku utrzymania stanu względnej równowagi wydajności pracy

Ź r ó d ł o: [F. Michoń 1981, s. 112].

Wyższą efektywność pracy kierownictwo firmy może osiągnąć przez wzmocnienie sił pod krzywą efektywności pracy, a więc sił o negatywnym charakterze, wzbudzających ujemne reakcje załogi lub za pomocą odpowiednich zabiegów redukujących oddziaływanie sił hamujących, występujących nad krzywą. Różnica między tymi dwoma rozwiązaniami polega na tym, że stosując zabiegi drugiego typu osiąga się ten sam wynik przy mniejszym napięciu załogi [F. Michoń 1981, s. 110–115]

Koncepcja M. Haire'a nasuwa wniosek, że w badaniach analitycznych zmierzających do ustalenia czynników efektywności pracy równie ważne jest wskazywanie zarówno roli czynników stymulujących, jak i hamujących. Stąd też koncepcja ta stanowi dyrektywę metodologiczną sugerującą rozszerzenie pola analizy prowadzonych badań na czynniki hamujące efektywność pracy.

Do niedawna punkt ciężkości badania czynników produktywności kładziono głównie na czynniki materialne, obecnie coraz większego znaczenia nabierają czynniki niematerialne zwłaszcza te, które zależą od ludzi, sporym utrudnieniem jest jednak to, że ich wpływ na produktywność przedsiębiorstwa nie jest jeszcze dogłębnie zbadana.

3. Metodyka oceny produktywności i wydajności pracy

Celem analizy produktywności jest diagnoza stanu organizacji, a w szczególności określenie stopnia wykorzystania zasobów firmy. W analizie tej szczególne miejsce zajmuje ustalenie przyczyn niskiej produktywności czynników wytwórczych oraz identyfikacja rezerw, których wykorzystanie przyczyniłoby się do jej wzrostu. Wprawdzie rezerwy te mają różnorodny charakter ze względu na miejsce powstawania, wielkość, czas niezbędny do ich uruchomienia, to jednak najczęściej wynikają one z następujących relacji [M. Papiernik–Wojdera 2000, s. 468]:

- niewłaściwych proporcji między poszczególnymi kategoriami zasobów,
- niepełnego wykorzystania zdolności produkcyjnych wynikającego ze stopniowego dochodzenia do planowanego wykorzystania mocy produkcyjnych,
- niepełnego wykorzystania zdolności produkcyjnych wynikającego ze świadomego i zamierzonego utrzymywania rezerw produkcyjnych, z czym wiąże się ponoszenie kosztów gotowości produkcyjnej, np. w celu wykorzystania nadarzających się okazji rynkowych,
- niepełnego wykorzystania zdolności produkcyjnych związanych z sezonowością i cyklicznością produkcji,
- utrzymywania nadmiernych zasobów w porównaniu z potrzebami produkcyjnymi,
- zbyt niskiej efektywności zasobów wynikającej ze złej organizacji procesów pozyskania i wykorzystania zasobów, nieskutecznych systemów motywacji, złej organizacji procesów wytwórczych i inne.

Wśród licznych sugestii, zasad i propozycji założeń analizy produktywności, podawanych przez różnych autorów warto wspomnieć o kilku z nich. Najważniejsze i najczęściej wymieniane założenia można ująć następująco [A. Kosieradzka 2000, s. 286]:

- analiza i ocena produktywności powinna stanowić uzupełnienie wyników analizy finansowej przedsiębiorstwa;
- podstawowym elementem analizy jest system wskaźników produktywności;
- metoda powinna umożliwić porównywanie uzyskiwanych wyników w czasie i przestrzeni. Powinna zatem zapewnić obserwację trendów wskaźników produktywności i umożliwić porównywanie z innymi, zwłaszcza z odpowiednimi wskaźnikami osiągniętymi przez konkurentów;
- metodyka powinna stanowić istotny element systemu informacji menedżerskiej, dostarczając jednoznacznej, ciągłej i użytecznej informacji dla procesu podejmowania decyzji na różnych szczeblach zarządzania.

Warto dodać, że wspomniany system wskaźników produktywności powinien odznaczać się kompleksowością, spójnością, hierarchicznością i otwartością [A. Kosieradzka 2000, s. 287].

System jest kompleksowy i spójny wtedy, gdy obejmuje zestaw przydatnych wskaźników charakteryzujących zarówno produktywność całkowitą, jak i cząstkową, między którymi występują zależności i powiązania zwłaszcza w układzie hierarchicznym. Jeśli układ wskaźników jest adekwatny do struktury organizacyjnej firmy, uwzględnia jej szczeble zarządzania, mówimy wtedy o hierarchiczności systemu. Wyróżnia się więc mierniki charakteryzujące całą firmę, mierniki dotyczące jednostek organizacyjnych, zwłaszcza centrów biznesowych oraz mierniki opisujące funkcjonowanie poszczególnych stanowisk pracy (zob. tab. 3). Natomiast otwartość systemu zakłada możliwość jego uzupełniania zależnie od potrzeb informacyjnych poszczególnych szczebli zarządzania oraz wariantowy dobór wskaźników.

Specyficznym i klasycznym zarazem zasobem każdej firmy są zasoby ludzkie. Podstawowymi miernikami stopnia ich wykorzystania są koszty pracy oraz poziom wydajności pracy, określanej sporą liczbą czynników. Warto zatem analizę produktywności pracy (wydajności pracy) uzupełnić o zbadanie jej czynników.

Podstawowym celem analizy czynników wydajności pracy jest ujawnienie jej rezerw oraz zbadanie możliwości wzrostu wydajności pracy przez wprowadzenie planowych zmian w układzie czynników, które na nią wpływają. Natomiast zadaniem tej analizy jest poznanie

T a b l i c a 3

Zakres oceny produktywności

Rodzaj produktywności					
Produktywność całkowita	Produktywność cząstkowa				
Przedsiębiorstwo	Zasoby kapitałowe	Zasoby rzeczowe	Zasoby pracy	Zasoby Informacyjne	Inne
Jednostka organizacyjna (jednostki biznesowe)					
Stanowisko pracy					

Ź r ó d ł o: opracowanie własne

przyczyn głównych tzn. wyodrębnienie tych czynników, które działając stale, określają poziom wydajności pracy.

Kształtowanie się wydajności pracy w danym okresie na określonym poziomie jest wypadkową oddziaływania wielu czynników. Można zatem mówić o efekcie synergicznym różnych czynników wydajności pracy. Mimo że każdy z nich może oddziaływać z inną siłą, to jednak dadzą się zaobserwować pewne prawidłowości w zakresie wydajności pracy, determinowane przez zbiór przyczyn (czynników) głównych. W odróżnieniu od nich przyczyny uboczne, występujące sporadycznie w indywidualnych przypadkach, w działaniu których trudno dopatrzeć się jakiegokolwiek prawidłowości.

Wszelkie prawidłowości można zidentyfikować jedynie w oparciu o wyniki prac analitycznych obejmujących stosunkowo liczne zbiory faktów, rzadko w wyniku pojedynczego faktu. Jeśli w rezultacie badań nie wykrywa się żadnej prawidłowości, to nie oznacza to obiektywnie braku prawidłowości. Może to być spowodowane zastosowaniem niewłaściwych metod badawczych, błędem grupowania danych, przyjęciem zbyt krótkiego okresu badań i inne.

Na metodykę analizy czynników wydajności pracy składają się następujące jej etapy:

- określenie czynników (klasyfikacja czynników), które w ściśle określonym zakresie i czasie oddziałują na wydajność pracy;
- ustalenie wskaźników odzwierciedlających najistotniejsze cechy czynników wydajności pracy. Wskaźniki te precyzują oddziaływanie czynników oraz ułatwiają jego ekonomiczną interpretację;
- określenie ścisłości związku zachodzącego między badanymi czynnikami a wydajnością pracy; obliczenie siły oddziaływania czynników na wydajność pracy;
- zestawienie wskaźników do oceny czynników wydajności pracy porównywalnych w czasie i w przestrzeni.

W analizie czynników wydajności pracy rozróżnia się analizę jakościową i analizę ilościową. Pierwsze dwa etapy tej analizy to analiza jakościowa, sprowadzająca się głównie do wyboru do dalszych badań właściwych czynników wydajności pracy oraz charakteryzujących je mierników i wskaźników. Kolejne dwa etapy to analiza ilościowa, której zadaniem jest kwantyfikacja omawianych związków i zależności. W analizie tej najczęściej wykorzystywane są metody statystyczne i ekonometryczno-matematyczne.

Na metodykę niemal każdego postępowania badawczego składają się sekwencja działań, które można ująć w formie etapów (kroków) oraz wyszczególnienie metod i technik badawczych pomocnych w realizacji poszczególnych etapów. W przypadku analizy produktywności można podać następujące etapy tego procesu [A. Kosieradzka 2000, s. 282]:

- rozpoznanie sytuacji przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem strategii kierownictwa, skonkretyzowanej w planie biznesowym;
- określenie systemu mierników (wskaźników) produktywności będących przedmiotem analizy;
- audyt ogólny;
- audyt szczegółowy;
- stworzenie systemu informacyjnego w zakresie produktywności.

Pierwszym etapem procesu analizowania produktywności jest rozpoznanie celów przedsiębiorstwa oraz sposobów ich realizacji, tj. identyfikacja strategii kierownictwa oraz przełożenie tej strategii na konkretne działania zwłaszcza te, które wiążą się z poprawą produktywności. Wiąże się to z określeniem czynników, które ją determinują, takich przykładowo jak: wdrażanie postępu technologicznego, stymulowanie proefektywnościowych zachowań pracowników, wprowadzenie systemu zapewnienia jakości, oszczędność materiałów i energii, podnoszenie poziomu kwalifikacji kadry i inne. Innymi słowy kwestię tę ujmując, określić należy kierunki i obszary działań wzrostu produktywności mające kluczowe znaczenie dla realizacji strategii firmy.

Drugi etap to określenie mierników i wskaźników produktywności, stanowiący zasadniczy element analizy. Warto dodać, że w literaturze opisano ponad 170 mierników o różnym stopniu przydatności. Należy zatem wybrać te z nich, które najpełniej odzwierciedlają istotę produktywności i spełniają podane wcześniej kryteria. Nadto system mierników winien być dostosowany do potrzeb przedsiębiorstwa oraz podzielony na moduły po to, aby można było z każdego z nich korzystać osobno.

Audyty ogólny — jako kolejny etap analizy — ma na celu ocenę produktywności całego przedsiębiorstwa oraz jego strategicznych jednostek biznesowych. Punktem wyjścia może być analiza struktury i produktywności kosztów, czy wspomniana analiza struktury aktywów oraz analiza struktury kapitału. Analiza produktywności przeprowadzona w ramach audytu ogólnego pozwala na zbadanie trendów podstawowych wskaźników oraz umożliwia identyfikację pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w branży, jak również określenie jego mocnych i słabych stron.

Celem audytu szczegółowego jest ocena stopnia wykorzystania zasobów wytwórczych przedsiębiorstwa jako całości oraz wytypowanych w trakcie audytu ogólnego podstawowych jednostek organizacyjnych, a nawet kluczowych stanowisk pracy. W ramach audytu szczegółowego należy określić wielkość rezerw wzrostu produktywności i trybu ich wykorzystania oraz ustalić bariery tego wzrostu i sposoby ich pokonania.

Z kolei stworzenie systemu informacyjnego w zakresie produktywności sprowadza się głównie do opracowania systemu zbierania danych poprzez wskazanie ich zewnętrznych i wewnętrznych źródeł oraz sposobów pozyskiwania; opracowanie formy, zawartości oraz częstotliwości emitowania raportów o produktywności dla kierowników różnych szczebli; określenie sposobu przechowywania danych zawartych w raportach w celu wykorzystania ich od analizowania trendów produktywności.

Analiza produktywności przeprowadzona w firmach krajów wysokorozwiniętych traktowana jest jako „system wczesnego ostrzegania” jest ciągle pogłębiana i rozwijana. Tworzone są centralne bazy danych umożliwiające porównanie produktywności w skali branży [A. Kosieradzka 2000, s. 293; P.W. Morse 1994, s. 15–16] oraz, co istotniejsze, w skali międzynarodowej. Efektem upowszechnienia programu porównań i wykorzystywania osiągnięć innych jest wzrost produktywności przedsiębiorstw oraz ogólna poprawa produktywności w skali całej gospodarki narodowej.

Bibliografia

- C z e r s k a M., Kadrowe czynniki sukcesu firmy — wyniki badań, [w] Strategie wzrostu produktywności firmy, pr. zb. pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- C o n t i T., Building Total Quality Management. Chapman & Hall, London 1993.
- D u r l i k I., Produktywność systemu produkcyjnego, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1997, nr 9.
- H a u s B., Czynniki wzrostu produktywności przedsiębiorstwa, [w] Strategie wzrostu produktywności firmy, pr. zbior. pod red. A. Stabryły, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- K o s i e r a d z k a A., Pomiar produktywności systemów produkcyjnych, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1995, nr 4.
- K o s i e r a d z k a A., Ocena i analiza produktywności w przedsiębiorstwie, [w] Strategie wzrostu produktywności firmy, pr. zb. pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- L i s i e c k a K., Efektywność systemów zarządzania jakością, [w] Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 2003, nr 6.
- M i c h o Ń F., Wydajność pracy i jej czynniki, wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1979.
- M i c h o Ń F., Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy, KiW Warszawa 1981.
- M o r s e P.W., Productivity Measurement in Canada, Europe Productivity Ideas — wyd. spec. Productivity Measurement Today, 1994, no 1.
- P a p i e r n i k - W o j d e r a M., Produktywność jako źródło poprawy rentowności przedsiębiorstwa, [w] Strategie wzrostu produktywności firmy, pr. zb. pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- P i e k a r z H., Stabryła A., Analiza efektywności organizacyjnej jako narzędzie wspomagania procesu zarządzania, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomiki Produkcji Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1989, nr 12.
- P o r t e r M.E., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, A Division of Macmillan, New York, 1990.
- Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Problemy praktyczne, praca zbior. pod red. M. Gablety, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy w warunkach rynkowych, Wyd. Znicz, Szczecin 1992.
- S t a b r y ł a A., Metodologiczne aspekty rachunku produktywności, [w:] Strategie wzrostu produktywności firmy, pr. zb. pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.