

Lech Sawicki

Determinanty kształtujące wydajność pracy pracowników wybranych przedsiębiorstw przemysłowych

Autor w swojej pracy położył główny nacisk na zidentyfikowanie oraz przedstawienie determinant kształtujących wydajność pracy pracowników przedsiębiorstw przemysłowych. Rozważania oparte zostały na przykładzie czterech przedsiębiorstw w województwie lubuskim. Czynniki determinujące wydajność pracy w istotny sposób wpływają na funkcjonowanie wszelkiej działalności gospodarczej. Wzorowe i naganne zarządzanie organizacją będzie miało swoje odzwierciedlenie w wypracowanej wydajności pracy. Przede wszystkim kierownictwo powinno skupić się na stworzeniu właściwej atmosfery pracy, gdyż – jak wykazały wyniki przeprowadzonych badań – właśnie w takich warunkach pracuje się najefektywniej, a obowiązki zawodowe przestają być uciążliwe. Dlatego należy mieć na względzie podnoszenie wartości czynnika ludzkiego, który odgrywa decydującą rolę w wydajności pracy przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: wydajność pracy (*labour productivity*), determinanty wydajności pracy (*determinants of labour productivity*), przedsiębiorstwa przemysłowe (*industrial enterprises*)

Wstęp

Poziom wydajności pracy w organizacjach (Sawicki, 2015, s. 98–102) jest bardzo istotny w związku z realizacją celu ekonomicznego, jakim jest wzrost efektywności gospodarowania i poszukiwanie źródeł niezbędnej przewagi konkurencyjnej zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. W literaturze trwa też dyskusja dotycząca trudnych kwestii zbieżności maksymalizowania efektywności wykorzystanych czynników pracy w procesie gospodarowania z celami społecznymi i ekologicznymi (Bartkowiak, Burandt, 2013, s. 89).

Przyjmując zgodnie z teorią współczesnej ekonomii, że kapitał ludzki i jego atrybuty są podstawowym składnikiem potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, charakterystyczny staje się wzrost zainteresowania potrzebami pracownika i warunkami kształtującymi jego wydajność. Główny nacisk kładziony jest na jego zdolności twórcze do systematycznych innowacji w zakresie wyrobów i usług, ale również w procesach produkcyjnych, organizacji (rozumianej jako całość) oraz kultury pracy (Donarski, 1999, s. 65). Dlatego należy zgodzić się z poglądem, że wydajność pracy jest tym większa, im większym potencjałem zasobów kapitału fizycznego, kapitału ludzkiego lub technologii dysponują pracownicy (Krugman, Wells, 2012, s. 136).

Problem badawczy w prezentowanym artykule sprowadza się do postawienia następujących dwóch pytań:

1. W jaki sposób pracodawca kształtuje warunki pracy?
2. Jakie narzędzia organizacji pracy mają największy wpływ na kształtowanie poziomu wydajności pracy?

Zasadniczym celem pracy jest zbadanie zewnętrznych i wewnętrznych determinant określających wydajność pracy pracowników czterech firm w województwie lubuskim. Kolejnym celem jest wyłonienie najważniejszego czynnika mającego wpływ na wydajność pracy w badanych przedsiębiorstwach na podstawie wyników badań (ankietowych i wywiadu). W realizacji celów pracy zastosowano analizę literatury przedmiotu, metodę wywiadu bezpośredniego i ankietową, proste techniki statystyczne i wizualizacje.

Pojęcie i mierniki wydajności pracy oraz jej poziom

Wydajność pracy nabiera szczególnego znaczenia w poszukiwaniu źródeł wzrostu dla przedsiębiorstw przemysłowych (Łukiewska, 2014, s. 53). Stąd tak ważne jest uzyskiwanie wysokiej efektywności wykorzystania zasobów pracy, co w rezultacie powinno przekładać się na równie wysoką wydajność pracy (Gołaś, 2010, s. 30). W literaturze przedmiotu można zauważyć rosnące zainteresowanie wydajnością pracy jako zagadnieniem badawczym. Sytuację tę można utożsamiać ze wzrastającą rolą tej problematyki, idącej w parze z rozwojem dyscyplin naukowych mających na celu poprawę wydajności pracy. Ciekawe, że zarówno w teorii, jak i praktyce, nie zawsze są stosowane właściwie i/lub zamiennie takie pojęcia, jak: „produktywność”, „efektywność pracy” i „wydajność pracy” (Podwysocka, 2016, s. 747).

Podstawowy podział wydajności pracy obejmuje w literaturze: techniczną (ujęcie kwantytatywne) i ekonomiczno-społeczną (ujęcie kwalitatywne) (Kosieradzka, 2004, s. 37). Pierwsza koncepcja odnosi się do miary efektywności działania w przedsiębiorstwach, rozumianej jako stosunek dwóch wartości: ilorazu osiągniętych wyników produkcyjnych do poniesionych (zużytych) kosztów ich uzyskania (Kosieradzka,

2004, s. 37–38). Natomiast w ujęciu ekonomiczno-społecznym ważne jest, żeby rozumieć, jak te dwa czynniki na siebie oddziałują. Poprzez mentalność postępu, która przejawia się w organizowaniu i wspieraniu wszelkiego rodzaju przedsięwzięć. Celem tego jest z jednej strony regularny wzrost efektywności działania organizacji oraz podniesienie jej pozycji rynkowej, natomiast z drugiej – poprawa zadowolenia pracowników z oferowanych im warunków pracy (atmosfery pracy) oraz z poziomu życia (Lis, 1999, s. 36; Nowotarska-Romaniak, 2009, s. 70–76).

Często spotykanym ujęciem jest również społeczna wydajność pracy (Kozioł, 2004, s. 65). Identyfikowana jest jako newralgiczny czynnik wzrostu gospodarczego i zmian w jakości życia. W skali makro mierzona jest przez stosunek wielkości wytworzonego dochodu narodowego do liczby zatrudnionych w gospodarce narodowej (wzrost PKB *per capita*) (Winiarski, 2006, s. 69). W przypadku gdy używa się więcej kapitału w produkcji lub widoczna jest poprawa ogólnej wydajności pracy i kapitału, to należy kojarzyć tę sytuację ze wzrostem wydajności wieloczynnikowej (*Multi-Factor Productivity*). Ponadto wydajność pracy ma wpływ na międzynarodową konkurencyjność jako jej newralgiczny czynnik, np. poprzez zmierzenie wartości dodanej na jednostkę kosztu pracy (*Unit Labour Cost*)¹.

Wydajność jest odwrotnością pracochłonności i może być wyrażana w dwóch wymiarach, indywidualnym i społecznym. Mierzona może być w pieniądzu (w tym ujęciu nakład pracy określany jest poprzez wysokość wynagrodzenia) lub jednostkach naturalnych, przykładowo przez wielkość wydobytych surowców w tonach. Indywidualna wydajność pracy dotyczy konkretnego pracownika i oblicza się ją poprzez odniesienie do wytworzonej przez niego ilości lub wartości produkcji w ciągu godziny (Smaga, Włudyka, 2012, s. 144). zamiennie stosowanym określeniem jest „technologiczna wydajność pracy”. W wymiarze społecznym jest to ilość lub wartość produkcji, która przypada na jednego pracownika jako średnia w ciągu roku, liczona w gałęzi, sektorze, w gospodarce narodowej rozumianej jako całość (Smaga, Włudyka, 2012, s. 144). Zagadnienia związane z wydajnością pracy wciąż budzą żywe dyskusje odnośnie do właściwego rozumienia tego pojęcia. Przykładowo jest ono jedną z miar, charakteryzującą sprawne działanie w nauce organizacji i zarządzania. Natomiast wielu badaczy zastanawia się nad ulepszonymi narzędziami pomiaru takich kategorii, jak: efektywność, produktywność, wydajność. Wiele starań dotyczy także wytyczenia kierunków oraz metodyki analizy czynników wydajności pracy (Kozioł, 2004, s. 63).

W tym miejscu warto przedstawić kształtowanie wydajności pracy w Polsce w porównaniu z wybranymi krajami w latach 2004–2015 (tab. 1) w formie najczęściej stosowanego miernika, jakim jest PKB na przepracowaną roboczogodzinę (ujęcie regionalne/makroekonomiczne).

1 <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ULC_EEQ>.

Tabela 1. Wydajność pracy wyrażona w PKB (w PPS*) na 1 przepracowaną godzinę: Polska na tle wybranych krajów (UE28 = 100 dla każdego roku)

Kraj	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Czechy	68,4	68,5	70,1	73	70,4	71,6	69,2	70,7	69,9	70,6	72,1	74
Słowacja	63,1	64,7	67,2	71,3	74,1	73,4	74,9	73,3	74	76,1	77,3	76,7
Węgry	56,1	56,7	56,9	56,5	59,7	61,2	67,4b	68	66,6	67,1	65,6	64,4
Litwa	47,4	49,2	51,9	54,7	56,2	54,4	58,8	62,6	64	65,6	66,2	63,2
Łotwa	44	46,1	47,4	50,6	47,7	47,7	49,7	51,2	53	52,8	54,4	55,3
Estonia	47,1	49,2	50,9	55	55,5	58,9	60,7	60,6	63,5	63,6	64,7	62,2
Słowenia	78,3	81,6	83	83,5	83,2	78,4	77,7	79,5	79,3	78	79,3	79,1
Niemcy	127	128,8	127,4	127,2	126,9	124,9	126,2	127,2	125,7	125,4	126,9	126,9
Francja	128,8	130	130,6	129,6	128,7	129,9	128,9	128,5	125,9	128,1	128,5p	127,7p
Irlandia	124,1	122,8	122,7	124,3	117	123,4	129,8	133,4	132,7	128,1	131,7	164,6
Polska	49	48,9	48,4	49,4	49,6	52,3	56b	58	59,1	59	58,9	59,3p
Wielka Brytania	122,6	121,1	120,4	116,8	114,7	111,7	106,1	103	101,4	99,9	99,7	101,3
Luksemburg	177,9	175,8	185	183,4	176,4	172	174,1	179,5	174,3	178,9	180,8	184,9
Rumunia	30,9	32	34,9	38	43,5	43,3	43,7	44,1	50,2 ^b	50,3	51,1 ^p	53,1 ^p
Bulgaria	35,3	36,4	37,1	39,3	40,3	41,4	41,8	42,3	43,2 ^p	42,6 ^p	43,4 ^p	43,2 ^p

* Wartość produktu krajowego brutto jest wyrażona we wspólnej umownej walucie – standardzie siły nabywczej PPS (*Purchasing Power Standard*).

^p – prognoza, ^b – brak ciągłości danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostat, <<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&p-code=tesem160&language=en>> (stan na dzień 24.07.2016)

W latach 2004–2015 wydajność pracy w Polsce wzrosła z 49% do 59,3% (to jest o 10,3%) średniej dla 28 krajów Unii Europejskiej. Od 2007 roku w większości analizowanych krajów widać zalamanie w tendencji rosnącej. Sytuację tę można łączyć z ogólnoswiatowym kryzysem. Dalszy wzrost nastąpił od 2010 roku. Od tego czasu w przeważającej liczbie państw wskaźnik wydajności pracy wzrasta. Interesującym przypadkiem jest sytuacja w Wielkiej Brytanii, gdzie w omawianym przedziale czasowym poddana analizie wartość ulega stałemu obniżaniu z 122,6% do 101,3% (to jest o 21,3%). Z kolei Polska mimo regularnych wzrostów nadal plasuje się wśród państw o najniższym poziomie wydajności pracy. W 2015 roku tylko w trzech krajach (Łotwa, Rumunia i Bułgaria) wydajność pracy wskazywała wartość niższą niż w Polsce i osiągnęła 59,3% średniej dla 28 krajów UE. Tak duże zróżnicowanie wydajności pracy potwierdza zauważalną lukę między gospodarkami „starych” i „nowych” państw członkowskich.

Determinanty wydajności pracy

Autorskich podejść do określenia czynników wydajności pracy i sposobów ich uporządkowania jest bardzo wiele. Można jednak domniemywać, że najbliższe są ci, którzy uważają, iż klasyfikacja zależna jest od celu badań i od uwarunkowań, w których zostały poczynione, a zwłaszcza od czynników społeczno-ustrojowych. Niemniej ważnym aspektem jest zakres badań. Nie dziwi więc fakt, że wydajność pracy charakteryzuje się wieloma ujęciami kształtujących ją czynników. W każdym z nich występuje człowiek opisywany wraz ze swymi atrybutami (cechami), z przyznaną mu większą lub mniejszą rolą. Opisuje się też czynniki techniczne (rozumiane przez inwestycje) oraz naturalne. Na podstawie tego powstają dwa zbiory czynników, do których można przyporządkować pozostałe. Dlatego też chcąc umiejscowić czynnik ludzki oraz określić jego rolę w klasyfikacji wydajności pracy, najbardziej właściwym jest ustalenie tego w oparciu o kryterium istnienia lub nieistnienia procesu inwestycyjnego. Wyróżnić można:

- czynniki inwestycyjne, takie jak: polityka podatkowa państwa, koszty pracy,
- czynniki pozainwestycyjne, do których zalicza się np. kwalifikacje (Jagas, 1990, s. 45–46).

Istotne dla tej części pracy są czynniki wewnętrzne, a więc takie, które podlegają nadzorowi przedsiębiorstwa poprzez możliwość kontroli wewnętrznej. Asumpty wydajności pracy można uszeregować w pięciu podstawowych grupach opartych na: zasobach ludzkich, środkach pracy, materiałach i energii, procesie produkcyjnym, zarządzaniu (Kosieradzka, Lis, 2000, s. 28–30).

Rola, jaką pełnią ludzie w każdej organizacji, jest relewantna, bo trzeba pamiętać, że każdą jednostkę gospodarczą tworzą przede wszystkim pracownicy. Dlatego też znaczna część podejść do analizy i oceny wydajności pracy opiera się właśnie na wskaźnikach dotyczących pracowników. Prawdą jest, że w każdym przedsiębiorstwie pozostają pod dyktando niewykorzystane (w pełni) zdolności produkcyjne, rozumiane w postaci personelu. Jednym z rozwiązań mających na celu poprawę wykorzystania tego zasobu jest właściwa (adekwatna do potrzeb) strukturalizacja pracy (Bombala, 2011, s. 77–79). Działanie takie niesie ze sobą podwójne korzyści, gdyż wiąże się z realizacją dwóch rodzajów celów. Z jednej strony prowadzi do poprawy wyników osiąganych przez firmę, natomiast z drugiej – do rozwoju indywidualnego pracobiorców, a co najważniejsze sprowadza się do wzrostu satysfakcji z pracy. Należy pamiętać, że sukces przedsiębiorstw jest determinowany przez ich pracobiorców, którzy poprzez swój rozwój, zdobywanie nowych kwalifikacji czy organizację pracy mają na to niezaprzeczalny wpływ.

Organizacja i przebieg badań

Poddane badaniu cztery przedsiębiorstwa działają w sektorze przemysłowym województwa lubuskiego. Firmy te są producentami: profesjonalnych rozwiązań oświetleniowych, najwyższej jakości aparatury pomiarowej i odlewów wysokociśnieniowych, części i akcesoriów do pojazdów silnikowych oraz wyrobów z tworzyw sztucznych. Przedstawione jednostki gospodarcze są wiodącymi producentami w swoich specjalizacjach o ugruntowanej pozycji zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Właściciele przedstawionych firm w obawie przed konkurencją poprosili autora o nieujawnianie nazwy i wielkości ich przedsiębiorstwa.

Przedział zatrudnionych (stałe zatrudnionych) oscyluje w granicach 50–250 pracowników, przy czym w okresie letnim we wszystkich firmach zatrudnienie wzrasta. Jedno przedsiębiorstwo jako firma rodzinna posiada wyłącznie kapitał polski. Największa badana firma została przejęta przez swojego głównego konkurenta pochodzącego z Azji. Kolejna jest oddziałem międzynarodowego koncernu. Pozostałe mają główną siedzibę w Polsce i liczne oddziały regionalne w Europie, Ameryce Południowej oraz Azji Mniejszej. Wszystkie cztery badane przedsiębiorstwa można uznać za stosunkowo młode. Najmłodsze badane przedsiębiorstwo na polskim rynku istnieje od prawie 20 lat, najstarsze zaś – prawie 65 lat.

Dobór przedsiębiorstw do analizowanej próby był uwarunkowany skalą prowadzonych badań i dostępnością, a także wyrażeniem zgody na udział w badaniu przez ich właścicieli. Zaproszenie do udziału w badaniu skierowano do 8 jednostek gospodarczych w województwie lubuskim, z czego połowa wyraziła chęć uczestnic-

stwa. Reprezentantów spośród kadr zarządzających wybrali właściciele firm. Natomiast pracowników – kadra zarządzająca poprzez dobór losowy.

W celu zidentyfikowania determinant kształtujących wydajność pracy pracowników przedsiębiorstw przemysłowych wybrano jako metody badawcze: badanie ankietowe i wywiad (Plebankiewicz i wsp., 2014, s. 271–278). Pierwsza metoda skierowana była do pracowników. Formularz przeznaczony dla pracowników na stanowiskach wykonawczych składał się z 15 pytań i został podzielony na trzy części:

- ocena ważności warunków kształtujących wydajność pracowników przedsiębiorstw przemysłowych;
- ocena ważności warunków kształtujących wydajność na stanowisku pracy;
- ocena ważności warunków kształtujących wydajność pracowników stwarzanych przez pracodawców.

W pierwszym i drugim pytaniu kwestionariusza ankietowego należało zaznaczyć cyframi maksymalnie trzy wybrane odpowiedzi (w kolejności malejącego wpływu). Natomiast w pozostałych stawiać znak „x” przy wybranym wariantcie. Respondenci zostali zapewnieni o pełnej anonimowości.

Drugą metodą badawczą przeznaczoną była dla kadry zarządzającej. Zastosowaną techniką badawczą był wywiad swobodny, a wykorzystanym narzędziem dyspozycje do wywiadu, składające się z zestawienia problemów do omówienia. Wywiad² został przeprowadzony w niedługim odstępie czasu od otrzymania wypełnionych formularzy ankietowych od pracowników. Badania zostały przeprowadzone w taki sposób, aby zrealizować założone cele.

Liczba uzyskanych wypełnionych formularzy ankietowych mieściła się w przedziale 5–9% pracowników ogółem prezentowanych przedsiębiorstw. W sumie uzyskano 43 uzupełnione ankiety od pracowników (P). Natomiast spośród kadry zarządzającej (KZ) wzięło udział 8 osób (po dwie z każdej z firm). Całość badań została przeprowadzona na terenie jednostek gospodarczych w maju 2016 roku. Analizę wyników dokonano z podziałem na takie czynniki, jak płeć (kobiety: 32,6%P/25%KZ; mężczyźni: 67,4%P/75%KZ), wykształcenie (podstawowe: 11,6%P/0%KZ; zawodowe: 20,9%P/0%KZ; średnie: 62,8%P/12,5%KZ; wyższe: 4,7%P/87,5%KZ), wiek (21–30 lat: 27,9%P/12,5%KZ; 31–40 lat: 25,6%P/25%KZ; 41–50 lat: 25,6%P/25%KZ; 51 lat i więcej: 20,9%P/37,5%KZ), staż pracy w aktualnym miejscu zatrudnienia (mniej niż rok: 9,3%P/0%KZ; 1–2 lata: 23,3%P/12,5%KZ; 3–5 lat: 11,6%P/50%KZ; 5–10 lat: 51,2%P/12,5%KZ; 10 lat i więcej: 4,7%P/25%KZ), zajmowane stanowisko (kierownicze: 0%P/100%KZ, pozostałe: 100%P/0%KZ).

2 W wywiadach kadra zarządzająca wypowiedziała się, jak – ich zdaniem – pracownicy odpowiedzieli na poszczególne pytania zawarte w formularzu ankietowym.

Analiza wyników według przedstawionych podziałów w ramach poszczególnych czynników nie odbiegła w istotny sposób między analizowanymi firmami, dlatego zaprezentowano je ogółem. Podobnie postąpiono w przypadku kadry zarządzającej.

Identyfikacja determinant kształtujących wydajność pracy pracowników przedsiębiorstw przemysłowych

Kluczowa część badania miała na celu wyłonienie determinant, które mają wpływ na kształtowanie wydajności pracy w analizowanych jednostkach gospodarczych. Warunki zidentyfikowane poprzez badanie ankietowe i wywiad swobodny zostały skonfrontowane, ukazano także ocenę ich wpływu na wydajność pracy (tab. 2).

Tabela 2. Ocena wpływu zidentyfikowanych warunków na kształtowanie wydajności pracy pracowników przedsiębiorstw przemysłowych

Lp.	Nazwa warunku	Liczba ocen		Ocena wpływu*	
		Pracownicy	Kadra zarządzająca	Pracownicy	Kadra zarządzająca
1.	Wynagrodzenie	27	8	+++	+++
2.	Atmosfera pracy	24	7	+++	++
3.	Rozwój zawodowy	14	5	++	+
4.	Wykonywanie ciekawej pracy	14	2	++	++
5.	Przestrzeganie praw pracownika	8	2	++/+	++/+
6.	Obawa o zwolnienie	3	0	+	-
7.	Pozycja w firmie	3	3	+	+
8.	Możliwość ustalenia samemu czasu pracy	2	0	+	-
9.	Uregulowany czas pracy	0	0	-	-

* W ocenie stopnia wpływu warunku na kształtowanie wydajności pracy użyto skalę: – (nieistotny), + (mало istotny), ++ (istotny), +++ (bardzo istotny). Odpowiedzi zostały uśrednione. Skala występująca przy nazwie danego warunku informuje, do jakiej oceny stopnia wpływu został przypisany, np. wynagrodzenie +++ (bardzo istotny) w przypadku pracowników oznacza, że spośród 27 głosów oddanych na ten warunek, najwięcej było wskazań przypisujących go do oceny wpływu „bardzo istotny”.

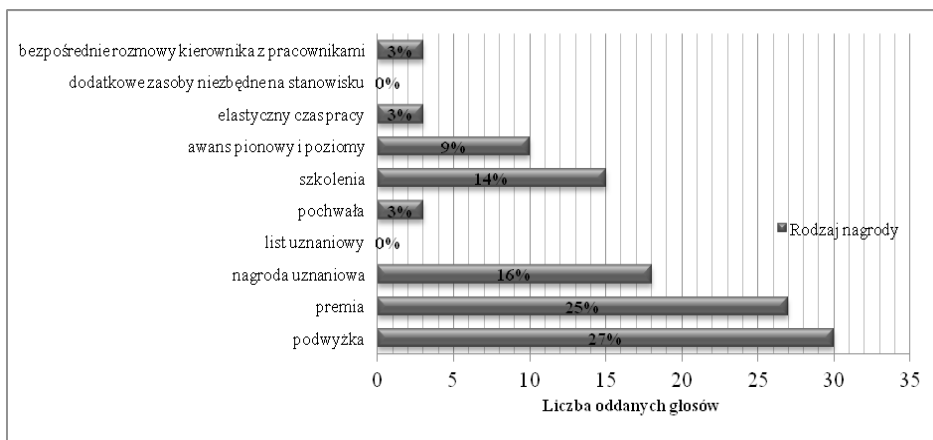
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Warto zauważyć, że zarówno kadra zarządzająca, jak i pracownicy identycznie ocenili warunki: wynagrodzenie, uregulowany czas pracy, pozycję firmy i przestrzeganie praw człowieka. Pierwszy warunek zgodnie uzyskał najwięcej odpowiedzi oraz

najwyższą ocenę wpływu – bardzo istotny. Z kolei drugi wymieniony nie otrzymał żadnego wskazania przez badanych, co można uznać za jednoznaczny brak wpływu na wydajność pracy. Atmosfera pracy przez obie grupy opiniodawców została wybrana jako drugi warunek w kolejności malejącego wpływu. Poprzez atmosferę pracy należy rozumieć: „Zespół spostrzeżeń i przekonań, które odzwierciedlają sposób, w jaki pracownicy postrzegają i oceniają środowisko pracy oraz atrybuty organizacji. Lub też jako sposób, w jaki kierownictwo i pracownicy postrzegają wzajemne relacje oraz zachowania tych dwóch stron we wzajemnych kontaktach” (Żaczkiewicz, 2016). Co ciekawe, liczba oddanych głosów (proporcjonalnie) przez pracowników i kadre zarządzającą pokrywa się w znacznej mierze. W sześciu na dziewięć warunków głosy były bowiem przyporządkowane w tej samej kolejności. Jeśli porównać przyznaną istotność analizowanym warunkom, to zauważyć należy, że pracownicy wskazali wyższą istotność dla czterech warunków niż kadra zarządzająca. Były to: atmosfera pracy, rozwój zawodowy, obawa o zwolnienie i możliwość ustalenia samego czasu pracy. Natomiast kadra zarządzająca dla żadnego warunku nie przypisała wyższej istotności niż pracownicy.

Kolejnym ważnym krokiem, według autora, było zidentyfikowanie przez pracowników rodzajów preferowanych przez nich nagród, jakie potencjalnie mogą zostać im wręczone przez kadre zarządzającą (wykres 1).

Wykres 1. Rodzaje nagród preferowanych przez pracowników przedsiębiorstw przemysłowych



Procent występujący przy nazwie danego rodzaju nagrody informuje o udziale procentowym spośród wszystkich oddanych głosów, np. podwyżka 27%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Tabela 3. Zestawienie opinii badań

Lp.	Treść pytania	Opinie pracowników (P) i kadry zarządzającej (KZ)					
		zdecydowanie satysfakcjonujący	raczej satysfakcjonujący	nie mam zdania	raczej niesatysfakcjonujący	zupełnie niesatysfakcjonujący	
1.	Jak ocenia Pani/Pan formę zatrudnienia (rodzaj umowy o pracę)?	P 58% KZ 50%	P 23% KZ 13%	P 9% KZ 13%	P 5% KZ 25%	P 5% KZ 0%	
2.	Jakie Pani/Pana zdaniem są fizyczne warunki pracy w firmie (wyposażenie stanowiska pracy, narzędzia itd.)?	P 14% KZ 25%	P 56% KZ 50%	P 5% KZ 0%	P 21% KZ 13%	P 5% KZ 13%	
3.	Jaki Pani/Pana zdaniem jest pakiet socjalny oferowany przez firmę?	P 26% KZ 25%	P 21% KZ 38%	P 12% KZ 13%	P 35% KZ 13%	P 7% KZ 13%	
		zdecydowanie tak	raczej tak	nie mam zdania	raczej nie	zdecydowanie nie	
4.	Czy w swojej pracy ma Pani/Pan jasno zdefiniowane cele?	P 21% KZ 50%	P 63% KZ 38%	P 9% KZ 0%	P 7% KZ 13%	P 0% KZ 0%	
5.	Czy według Pani/Pana w firmie jest budowana atmosfera sprzyjająca pracy?	P 12% KZ 63%	P 40% KZ 13%	P 16% KZ 13%	P 23% KZ 13%	P 9% KZ 0%	
6.	Czy jest Pani/Pan usatysfakcjonowany/a z poczucia pewności (stabilności) pracy?	P 28% KZ 38%	P 37% KZ 13%	P 5% KZ 25%	P 14% KZ 13%	P 16% KZ 13%	
7.	Czy uważa Pani/Pan, że ma umiejętności lub kwalifikacje do wykonywania bardziej wymagającej pracy niż obecnie?	P 37% KZ 25%	P 23% KZ 38%	P 23% KZ 13%	P 16% KZ 25%	P 0% KZ 0%	

Tabela 3. Zestawienie opinii badań c.d.

Lp.	Treść pytania	Opinie pracowników (P) i kadry zarządzającej (KZ)									
		zdecydowanie tak		raczej tak		nie mam zdania		raczej nie		zdecydowanie nie	
8	Czy przełożeni mają wpływ na Pani/Pana postawę wobec pracy?	P 51%	KZ 25%	P 33%	KZ 38%	P 9%	KZ 0%	P 5%	KZ 25%	P 2%	KZ 13%
9	Czy według Pani/Pana wysiłki pracowników przyczyniające się do sukcesu firmy są doceniane i odpowiednio nagradzane?	P 12%	KZ 13%	P 14%	KZ 38%	P 16%	KZ 13%	P 42%	KZ 25%	P 16%	KZ 13%
10	Czy poleciliby/poleciliby Pani/Pan znajomemu zatrudnienie w tej firmie?	P 14%	KZ 38%	P 21%	KZ 38%	P 28%	KZ 13%	P 19%	KZ 13%	P 19%	KZ 0%
		dobrze		raczej dobrze		nie mam zdania		raczej źle		źle	
11	Jak ocenia Pani/Pan obecny system motywacyjny funkcjonujący w firmie?	P 9%	KZ 25%	P 16%	KZ 38%	P 33%	KZ 13%	P 26%	KZ 13%	P 16%	KZ 13%
12	Jak ocenia Pani/Pan obecny poziom wynagrodzenia?	P 7%	KZ 38%	P 26%	KZ 13%	P 21%	KZ 13%	P 28%	KZ 38%	P 19%	KZ 0%
13	Jak ocenia Pani/Pan swoje relacje z bezpośrednim przełożonym?	P 42%	KZ 50%	P 35%	KZ 25%	P 14%	KZ 13%	P 5%	KZ 13%	P 5%	KZ 0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Na wykresie 1 zaprezentowano preferencje pracowników analizowanych przedsiębiorstw odnośnie do otrzymania nagród mających wpływ na ich wydajność pracy. Należy zauważyć, że najczęściej wskazań uzyskiwały nagrody materialne (finansowe): podwyżka – 27%, premia – 25% i nagroda uznaniowa – 16%. Odpowiedzi, które nie zostały wybrane, to: list uznaniowy i dodatkowe zasoby niezbędne na stanowisku. Biorąc pod uwagę rozkład preferencji pracowników względem nagród, to można już na tej podstawie założyć, że najpierw muszą zostać spełnione oczekiwania finansowe pracowników, żeby pozostałe formy uznania miały znaczenie (Stelmaszczyk, 2013, s. 372).

W tabeli 3 przedstawiono wyniki badań.

Na podstawie przeprowadzonych badań: ankietowego i wywiadu w wybranych przedsiębiorstwach w województwie lubuskim, można wyciągnąć następujące wnioski:

- największy wpływ na wydajność pracowników mają wynagrodzenia i atmosfera pracy;

- pracownicy najczęściej preferują finansowe motywatory do zwiększenia swojej wydajności pracy, a w następnej kolejności: szkolenia (15 głosów), awans pionowy i poziomy (10 głosów), elastyczny czas pracy (3 głosy) oraz pochwały (3 głosy);

- jest zauważalne znaczne zadowolenie z posiadanego rodzaju umowy (formy zatrudnienia) przez pracobiorców – udział odpowiedzi „zdecydowanie satysfakcjonujący” 58%P/50%KZ;

- fizyczne warunki pracy (wyposażenie stanowiska pracy, narzędzia itd.) cieszą się dość znaczną satysfakcją („raczej satysfakcjonujący” 56%P/75%KZ), jednak biorąc pod uwagę odpowiedzi negatywne („raczej niesatysfakcjonujący” i „zupełnie niesatysfakcjonujący” razem 26%P/26%KZ), kierownictwo powinno zlokalizować aspekty do poprawy i poczynić starania o ich zniwelowanie;

- zatrudnieni mają jasno zdefiniowane cele („raczej satysfakcjonujący” i „zdecydowanie satysfakcjonujący” razem 84%P/88%KZ);

- w firmie jest budowana atmosfera sprzyjająca wydajności pracy, jednak dostrzegalna jest potrzeba zidentyfikowania sposobów umożliwiających przyspieszenie i udoskonalenie tego procesu;

- w opinii pracowników obecny system motywacyjny nie jest zadowalający (odpowiedzi „raczej źle” i „źle” razem 42%P/26%KZ),

- poziom wynagrodzenia nie spełnia oczekiwań zatrudnionych („raczej źle” i „źle” razem 47%P/38%KZ),

- w analizowanych przedsiębiorstwach w opinii pracowników przeważa przekonanie o stabilności zatrudnienia („raczej tak” i „zdecydowanie tak” razem 65%P/51%KZ);

■ zdaniem pracowników posiadają oni niezbędne umiejętności i kwalifikacje do zajmowania bardziej wymagających stanowisk; taką opinię potwierdza kadra zarządzająca („raczej tak” i „zdecydowanie tak” razem 60%P/63%KZ);

■ ze względu na znaczny rozkład odpowiedzi należy uznać, że pracobiorcy są podzieleni co do oceny aktualnego pakietu socjalnego; zbliżona liczba pracowników zajęła przeciwstawne stanowiska – udział odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak” razem 47%P/63%KZ, natomiast „raczej nie” i „zdecydowanie nie” razem 42%P/26%KZ;

■ przełożeni mają istotny wpływ na kształtowanie postawy pracowników wobec pracy – udział odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak” razem 84%P/63%KZ;

■ w opinii pracobiorców i kadry zarządzającej relacje między bezpośrednim przełożonym a zatrudnionym są prawidłowe, potwierdzają to wyniki badań – udział odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak” razem 75%P/77%KZ;

■ według wskazań biorących udział w badaniu istnieje przekonanie, że wynagrodzenie nie odpowiada wysiłkowi włożonemu w pracę; można wysunąć prostą konkluzję, że pracownicy oczekują wyższych zarobków, co potwierdzają wyniki badań – udział odpowiedzi „raczej nie” i „zdecydowanie nie” razem 58%P/38%KZ.

■ pracownicy nie są w stanie jednoznacznie określić, czy poleciliby znajomym zatrudnienie w swojej firmie.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że odpowiedzi uzyskane w wywiadzie z kadra zarządzającą firm w znaczącej części pokrywają się z uzyskanymi od pracowników. Odmienny punkt widzenia dotyczy:

■ poziomu wynagrodzenia i pakietu socjalnego, gdyż zostały wyżej ocenione;

■ doceniania i wynagradzania zatrudnionych za wysiłki przyczyniające się do sukcesu firmy, ponieważ według kadry zarządzającej sytuacja jest odmienna od przedstawionej przez pracowników;

■ budowania atmosfery sprzyjającej pracy – udział odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak” razem 52%P/76%KZ.

W związku z powyższym należy stwierdzić, że kierownictwo powinno podjąć działania w celu udoskonalenia kwestii, które zostały negatywnie ocenione przez pracobiorców. Zdaniem autora należałoby również dążyć do ciągłej poprawy wydajności pracy, np. poprzez budowanie zaangażowania pracowników oraz identyfikację wartości wraz z ich dopasowaniem do pracowników ze względu na wiek.

Warto zwrócić uwagę, że w analizowanych przedsiębiorstwach są zatrudnione osoby w różnym wieku. Kadra zarządzająca powinna wziąć pod uwagę, że zachodzi istotna relacja pomiędzy wartościami cenionymi w życiu zawodowym a wiekiem pracowników. Osoby młodsze skoncentrowane są na chęci przywództwa i podej-

mowania wyzwań. Natomiast starsze pokolenie bardziej ceni sobie bezpieczeństwo i stabilizację na stanowisku pracy (Lubrańska, 2016, s. 81–94).

Równie ważnym problemem, jaki należałoby rozwiązać w analizowanych przedsiębiorstwach, jest budowanie zaangażowania wśród pracowników. Warto przypomnieć, że zatrudnieni, których cechuje wysokie zaangażowanie, osiągają lepsze rezultaty w swojej pracy, a ponadto są kreatywni i innowacyjni. Dążą do stabilizacji i wykazują niską absencję oraz mobilizują do działania innych.

Dla firm stosujących zarządzanie pracownikami poprzez budowanie zaangażowania dodatkowym atutem może być promowanie organizacji na zewnątrz przez pracowników, a także poprawa zadowolenia klientów i udziałowców (Sajkiewicz, 2010, s. 71–72).

Na podstawie przeprowadzonych badań można uznać, że cele pracy zostały zrealizowane. Umożliwiło to znalezienie odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Jak już wcześniej wspomniano, żeby mówić o wzroście wydajności pracy, najpierw muszą zostać zapewnione podstawy finansowe. Podobny wniosek dotyczący czynników niematerialnych mających wpływ na efektywność pracy otrzymała M. Stelmaszczyk (2013, s. 372). Słowa te znalazły odzwierciedlenie w wynikach badań własnych. Respondenci zgodnie stwierdzili, że w sytuacji gdy wynagrodzenia są na akceptowalnym poziomie, to na ich efektywność istotnie wpływa przyjazna atmosfera kształtowana przez pracodawcę. Stąd nasuwa się prosty wniosek: pozapłacowe czynniki motywujące będą miały nikły wpływ, jeśli ustanowiony poziom wynagrodzenia uniemożliwi pracownikowi zaspokojenie jego podstawowych potrzeb, przynajmniej na najniższym (do zaakceptowania) poziomie (Stelmaszczyk, 2013, s. 372). Jeżeli porównać potencjał wynagrodzeń i atmosfery do wzrostu wydajności pracy, to pierwszemu będzie odpowiadało więcej wskazań jako najważniejszego czynnika. Jednak gdy aspekty finansowe są zapewnione, atmosfera pracy spowoduje o wiele wyższy przyrost analizowanej wartości. Należy pamiętać, że dopiero od tego momentu wydajność pracy może korzystnie wzrosnąć.

Podsumowanie

Na podstawie zaprezentowanego materiału można odpowiedzieć na pytania składające się na problem badawczy. Wcześniej wykazano, że wydajność pracy poddaje się kształtowaniu. Dlatego też należałoby stwierdzić, że jest ona podatna na warunki pracy, stwarzane przez pracodawców. Znaczną trudnością odznaczałaby się próba ustalenia stopnia oddziaływania tych warunków na wydajność pracy. Zarówno pozytywne, jak i negatywne zmiany (według odczucia pracownika) będą miały bowiem

wpływ na kształtowanie się wydajności pracy. Mając na uwadze, że rozpatrujemy zagadnienie związane z atrybutami czynnika ludzkiego, które dodatkowo utrudniają znalezienie stosownej odpowiedzi. Natomiast na podstawie wskazań uzyskanych w trakcie przeprowadzonych badań w czterech przedsiębiorstwach można stwierdzić, że atmosfera pracy oraz wynagrodzenia najbardziej kształtują poziom wydajności pracy w tych jednostkach.

Mając na względzie wyniki z przeprowadzonych badań, to kierownictwo powinno poczynić starania, by stworzyć właściwą atmosferę pracy. W takich warunkach pracownicy pracują najefektywniej, natomiast obowiązki zawodowe stają się mniej uciążliwe. Dlatego też warto skierować uwagę na poszanowanie czynnika ludzkiego, który w sposób decydujący wpływa na wydajność pracy przedsiębiorstw. Wykonane badanie ma charakter wstępny do pogłębionych studiów na ten temat na większą skalę.

W świetle przedstawionych przesłanek zdaje się być oczywiste, że wydajność pracy nabiera znaczenia dla rozwoju przemysłu, a co za tym idzie, niezbędne są dalsze, pogłębione badania nad analizowaną tematyką (Kosmalski, 2010, s. 99). Będzie to w dość znacznym stopniu oddziaływać na możliwości określenia dalszych kierunków badań nad przemianami polskich przedsiębiorstw przemysłowych (Ziolo, 2001, s. 9).

Literatura

- Bartkowiak P., Burandt M. (2013), Bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstwa a jego efektywność finansowa w kontekście zrównoważonego rozwoju, Poznań, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu*, nr 25.
- Bombala B. (2011), Od humanizacji i strukturalizacji pracy do upelnomocniania pracowników – aspekt etyczny, *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, vol. 14, nr 1.
- Donarski J. A. (1999), *Rozwój ruchu produktywności w Polsce. Wizja nowej kultury pracy*, Warszawa, Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych.
- Golaś Z. (2010), Czynniki kształtujące wydajność pracy w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego, *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*, nr 325 (4).
- Jagas J. (1990), *Współczesne podejście do badań nad wydajnością pracy*, Opole, Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Powstańców Śląskich.
- Kosieradzka A. (2004), Metoda wielokryterialnej oceny produktywności, w: Matuszek J. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, *Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją*, nr 2.
- Kosieradzka A., Lis S. (2000), *Produktywność. Metody analizy oceny i tworzenia programów poprawy*, Warszawa, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej.
- Kosmalski, R. (2010), Zróznicowanie poziomu wydajności pracy i jego przyczyny w polskich województwach w latach 1998–2008, *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 3 (41).

- Koziol L. (2004), Istota i ocena produktywności, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, nr 5.
- Krugman P. R., Wells R. (2012), *Makroekonomia*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Labour productivity per person employed and hour worked (EU28=100)*, <<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tese-m160&language=en>> (stan na dzień 24.07.2016).
- Lubrańska A. (2016), Wartości cenione w pracy zawodowej – różnice międzypokoleniowe, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (110–111).
- Łukiewska K. (2014), Produktywność w przemyśle spożywczym w Polsce – poziom i międzybranżowe zróżnicowanie, *Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich*, nr 101 (1).
- Nowotarska-Romaniak B. (2009), Atmosfera w pracy jako istotny element marketingu wewnętrznego firm ubezpieczeniowych, *Wiadomości Ubezpieczeniowe*, nr 3.
- Plebankiewicz E., Juszczak M., Malara J. (2014), Identyfikacja i ocena czynników wpływających na wydajność pracy robotników budowlanych, *Przegląd Naukowy – Inżynieria i Kształtowanie Środowiska*, nr 65.
- Podwysocka A. (2016), Wydajność pracy w przemyśle w Polsce w latach 2007–2013, *Marketing i Rynek*, nr 3.
- Sajkiewicz B. (2010), Wartości cenione w pracy zawodowej – różnice międzypokoleniowe, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6 (76).
- Sawicki L. (2015), Kształtowanie wydajności pracy w Polsce na początku XXI wieku, w: Frejtag-Mika E. (red.), Współpraca, konkurencyjność, rozwój, *Przedsiębiorstwo i Region*, nr 7,
- Smaga M., Włudyka T., red. (2012), *Instytucje gospodarki rynkowej*, Warszawa, Lex a Wolters Kluwer Polska.
- Stelmaszczyk M. (2013), Bariery dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie budowlanym, *Zarządzanie i Finanse*, r. 11, nr 4, cz. 2.
- Unit labour costs and labour productivity (employment based)*, *Total economy*, <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ULC_EEQ> (stan na dzień 21.07.2016).
- Ziolo Z. (2001), Współczesne tendencje rozwoju przemysłu i ich problematyka badawcza, *Prace Komisji Geografii Przemysłu*, nr 2.

Determinants Shaping the Work Efficiency of Employees of Industrial Enterprises in a Regional Perspective

Summary

In his work, the author placed his main emphasis on identifying and presenting determinants shaping the productivity of employees of industrial enterprises. Consideration was applied to four sample companies in the Lubuskie Voivodeship. Factors determining labor productivity are significant variables affecting the operation of

all manner of economic activity. Exemplary as well as reprehensible management of an organization are reflected in developed productivity. Above all, management should focus on creating the proper work climate because, as seen in the results of conducted studies, it is under such conditions that one works most effectively and professional duties cease being a nuisance. It is for this reason that the improvement of the human factor must be kept in mind as it plays a decisive role in the productivity of the enterprise.

L e c h S a w i c k i – absolwent Uniwersytetu Zielonogórskiego. Certyfikowany kierownik projektu w metodyce TenStep. Obecnie doktorant w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Zielonogórskiego, gdzie podjął temat związany z determinantami wydajności pracy wśród pracowników. Zawodowo związany jest z branżą IT, gdzie odpowiada za koordynację projektów informatycznych dla instytucji publicznych w Polsce. Jego zainteresowania naukowe mają charakter interdyscyplinarny, z naciskiem na atrybuty i wymiary kapitału ludzkiego i społecznego podmiotów oraz socjologicznymi uwarunkowaniami zjawisk ekonomicznych.