

# Doskonalenie produktywności we współczesnych przedsiębiorstwach

## Productivity improvement in modern enterprises

**Renata Piętowska-Laska**

Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania, Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki

### Abstract

The article presents the essence and importance of productivity in business operations of an enterprise. It includes the analysis of the factors affecting productivity and presents the mechanisms improving productivity in the construction of industry companies. Moreover, the article shows the important role of work productivity in dynamization of management effectiveness and in achieving the necessary competitive advantage for companies on domestic and international markets.

**Keywords:** productivity, work productivity, productivity factors

### Wstęp

Produktywność jest miernikiem dobrze charakteryzującym działalność operacyjną przedsiębiorstwa, a zwłaszcza efektywność wykorzystania wszystkich zasobów będących w jego dyspozycji. Obserwacja i analiza produktywności w przedsiębiorstwie jest narzędziem skutecznego zarządzania. Umożliwia ona ocenę wyników osiągniętych przez firmę w porównaniu z innymi firmami, zwłaszcza w tej samej branży. Dzięki określeniu produktywności można dokonywać identyfikacji tzw. „słabych miejsc”, formułować programy poprawy produktywności, trajektorie rozwojowe i przewidywania na przyszłość<sup>1</sup> oraz plany strategiczne przedsiębiorstwa.

---

<sup>1</sup> Szerzej: Tokarski T., 2007. *Produktywność pracy w Polsce i w krajach Unii Europejskiej. Trajektorie rozwojowe w latach 1990-2004 oraz przewidywania na przyszłość*. (w:) A. Krajewska (red.).

Wzrost produktywności jest postrzegany we współczesnym świecie jako jedno z najważniejszych źródeł wzrostu ekonomicznego, postępu społecznego i poprawy poziomu życia społeczeństwa. Takie podejście spowodowało, że wzrost produktywności stał się w wielu krajach ogólnonarodowym celem, realizowanym na masową skalę we wszystkich przedsiębiorstwach, niezależnie od rodzaju produkowanych wyrobów czy świadczonych usług. Najlepszym tego przykładem jest Japonia, gdzie działania prowadzone w tym kierunku nazwano Ruchem Produktywności (*Productivity Movement*), a samą produktywność zaczęto postrzegać jako rodzaj filozofii podobnej w swym charakterze do filozofii TQM.

## 1. Istota i znaczenie produktywności

Pojęcie produktywności można rozpatrywać w dwóch aspektach<sup>2</sup>:

1. technicznym – jako miarę efektywności działania organizacji, wyrażoną stosunkiem wielkości produkcji wytworzonej i sprzedanej w danym okresie do ilości wykorzystywanych lub zużytych zasobów wejściowych (kapitału, pracy, materiałów, energii),
2. ekonomiczno-społecznym – jako sposób myślenia ukierunkowany na postęp, wyrażony w organizowaniu i wspieraniu wszelkiego rodzaju przedsięwzięć, mających na celu ciągłe podnoszenie efektywności działania organizacji, poprawiania jej pozycji rynkowej oraz zwiększania zadowolenia pracowników z warunków pracy i poziomu życia.

Celem produktywności w przedsiębiorstwie jest dynamizacja efektywności gospodarowania, osiągnięcie potrzebnej przewagi konkurencyjnej na rynkach krajowych i międzynarodowych, a przede wszystkim przyczynianie się do uwzględniania potrzeb pracownika. Głównym podmiotem produktywności jest człowiek, jego potencjał twórczy do ciągłej innowacji wyrobów lub usług, procesów produkcyjnych, organizacji i kultury pracy<sup>3</sup>.

Każdy system produkcyjny można scharakteryzować poprzez jego zbiór zasobów wejściowych, procesy w nim zachodzące, zbiór produktów (wyrobów i/lub usług) oraz można określić jego produktywność<sup>4</sup>. Należy przy tym pamiętać, iż

---

Koszty i produktywność pracy w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 161-178.

<sup>2</sup> Lis S. (red.), 1999. *Vademecum produktywności*. Wyd. Placet, Warszawa 1999, s. 36.

<sup>3</sup> Donarski J.A., 1999. *Rozwój ruchu produktywności w Polsce. Wizja nowej kultury pracy*. Wyd. Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, s. 65.

<sup>4</sup> Smoleński S., 2000. *Zarządzanie produktywnością w przedsiębiorstwie*. Wyd. Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz, s. 38.

każdy produkt musi mieć odbiorcę zewnętrznego bądź wewnętrznego, gdyż o produktywności możemy mówić jedynie wówczas, gdy istnieje zapotrzebowanie na dane wyroby bądź usługi oraz gdy wyprodukowane wyroby zostaną przekazane do odbiorcy. Rozróżnić można produktywność:

1. całkowitą – czyli stosunek całkowitej ilości produkcji do łącznej ilości zasobów zużytych lub wykorzystywanych do jej wytworzenia,
2. cząstkową – czyli stosunek całkowitej ilości produkcji (lub ilości produktów poszczególnych rodzajów) do ilości poszczególnych rodzajów zasobów zużytych bądź wykorzystywanych do ich wytworzenia; można więc mówić o produktywności kapitału, pracy, materiałów, energii.

Produktywność pracy, określana jako stosunek produktu całkowitego do liczby pracowników, jest często analizowanym wskaźnikiem cząstkowym i uznawanym w literaturze przedmiotu za jeden z ważniejszych wskaźników rzeczywistej prosperity każdej firmy.

## 2. Czynniki wpływające na produktywność

Poziom produktywności i jej zmiany zależą od bardzo wielu powiązanych ze sobą i zmiennych w czasie czynników, które są komplementarne, a więc wzajemnie dopełniające się<sup>5</sup>. Można w związku z tym podjąć próbę ich systematyzacji i zidentyfikować te, które są najważniejsze w danej organizacji.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że czynniki mające wpływ na produktywność dzieli się na dwie podstawowe grupy: czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Do czynników zewnętrznych zaliczamy te, które nie mogą być kontrolowane przez przedsiębiorstwo na danym jego poziomie, takie jak: polityka rządu i mechanizmy instytucjonalne, uwarunkowania polityczne, społeczne i ekonomiczne, klimat dla działalności gospodarczej, dostępność środków finansowych, zasoby naturalne (ziemia, energia, surowce, woda i powietrze oraz siła robocza)<sup>6</sup>. Czynnikiem istotnym dla tematyki tego opracowania są czynniki wewnętrzne, podlegające weryfikacji i wewnętrznej kontroli przedsiębiorstwa.

---

<sup>5</sup> Szerzej: Koziół L., 2004. *Istota i ocena produktywności*. (w:) L. Koziół (red.). *Prace z zakresu zarządzania. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, z. 5, Tarnów, s. 63-73.

<sup>6</sup> Por. Gableta M., 2003. *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 71.

Można wyróżnić pięć podstawowych grup wewnętrznych czynników produktywności<sup>7</sup>:

1. czynniki związane z zasobami ludzkimi,
2. czynniki związane ze środkami pracy,
3. czynniki związane z materiałami i energią,
4. czynniki związane z procesem produkcyjnym,
5. czynniki związane z zarządzaniem.

Ludzie odgrywają znaczącą rolę w każdej organizacji, stąd też większość podejść do analizy i oceny produktywności bazuje na wskaźnikach produktywności pracowników. Można stwierdzić, że każde przedsiębiorstwo posiada w swojej dyspozycji niewykorzystane zdolności produkcyjne w postaci personelu. Odpowiednia strukturalizacja pracy może spowodować bardziej produktywne wykorzystanie tego zasobu. Prowadzi to do realizacji dwóch rodzajów celów, a mianowicie: poprawy wyników uzyskiwanych przez firmę oraz indywidualnego rozwoju pracowników i ich satysfakcji z pracy. To, jak ludzie pracują, podnoszą swoje kwalifikacje, rozwijają się i jak zorganizowana jest ich praca, będzie niewątpliwie determinowało sukces przedsiębiorstwa.

Bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na produktywność jest wykorzystanie posiadanych środków pracy, takich jak: budynki, maszyny, urządzenia, narzędzia, pomoce warsztatowe czy też środki transportowe. Produktywność środków pracy może być poprawiana głównie poprzez redukcję czasów oczekiwania i bardziej efektywne wykorzystanie możliwości produkcyjnych maszyn i zdolności produkcyjnych całego przedsiębiorstwa<sup>8</sup>.

Następną grupę czynników produktywności stanowią czynniki związane z zasileniami materiałowo-energetycznymi. Należy stwierdzić, że nawet najmniejsze ograniczenie zużycia materiałów i energii może przynieść firmom dość znaczne rezultaty. Ważne aspekty poprawy produktywności poprzez lepsze wykorzystanie materiałów i energii to<sup>9</sup>:

- obserwacja zużycia materiałów (materiałochłonność) i energii (energochłonność) na jednostkę wyrobu i poszukiwanie sposobów jego zmniejszenia,
- kontrola i wykorzystanie odpadów produkcyjnych (recykling),
- poprawa wykorzystania materiałów i energii w procesach przygotowawczych oraz w podstawowych i pomocniczych procesach produkcyjnych,

---

<sup>7</sup> Kosieradzka A., Lis S., 2000. *Produktywność. Metody analizy oceny i tworzenia programów poprawy*. Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa, s. 28-30.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 28-33.

<sup>9</sup> Kosieradzka A., Lis S., 1998. *Programowanie poprawy produktywności*. Wyd. ORGMASZ, Warszawa, s. 32-33.

- wykorzystanie materiałów o niższej jakości – tam, gdzie jest to możliwe – oraz tańszych materiałów substytucyjnych (analiza wartości),
- doskonalenie zarządzania zapasami,
- poprawa wskaźnika obrotu zapasów w celu zwolnienia środków obrotowych zamrożonych w zapasach (bardziej produktywnie ich wykorzystanie),
- doskonalenie źródeł dostawy materiałów i energii (motywowanie do podejmowania działań w kierunku doskonalenia i poprawy produktywności u dostawców materiałów i energii).

Kolejną grupą czynników produktywności są czynniki związane z organizacją procesu produkcyjnego, wśród których można wymienić: innowacje technologiczne (automatyzacja produkcji, nowe technologie i narzędzia), organizację procesu produkcyjnego w czasie i przestrzeni, stosowane metody i techniki pracy. Głównym powodem niskiej produktywności wielu organizacji jest ich bezwładność oraz słabe przystosowanie się do zmian w otoczeniu, ignorowanie i niewykorzystywanie nowych możliwości swoich pracowników oraz nowych osiągnięć w technologii. Zastosowane metody i techniki pracy mają na celu większą produktywność pracy poprzez usprawnianie samego procesu pracy, ruchów roboczych, używanych narzędzi, organizacji stanowiska pracy, eliminację zbędnych procedur oraz realizowanie niezbędnych czynności w efektywniejszy sposób, poprzez mniejszy nakład sił, w krótszym czasie i przy mniejszych kosztach<sup>10</sup>.

Czynniki produktywności określające styl i praktykę zarządzania wpływają głównie na cel organizacji, prowadzoną politykę wobec personelu, planowanie prac, politykę inwestycyjną, kapitał stały i obrotowy. Tym samym można przyjąć, że produktywność pracy może być poprawiona wówczas, gdy kierownictwo przedsiębiorstwa stymuluje pracowników do twórczego wykorzystania swoich zdolności, umiejętności i talentów, poprzez wyrażenie zainteresowania ich problemami oraz stworzenie społecznego klimatu wokół ich pracy. Do stymulowania działań w kierunku poprawy produktywności pracy są wykorzystywane przede wszystkim: edukacja pracowników, system ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych, zarządzanie partycypacyjne (udział i współdecydowanie), poprawa wzajemnej komunikacji pracowników, system sugestii zamiast dyrektyw i nakazów.

Wbrew temu, co sugerowałaby formalna interpretacja pojęcia produktywności pracy, zmian w jej poziomie nie można przypisywać wyłącznie czynnikowi pracy (sile roboczej). Praktyczne doświadczenia wskazują, że różnice w produktywności pracy podobnych podmiotów gospodarczych są w wielu przypadkach wynikiem odmiennych rozwiązań, co do doboru odpowiednio wyszkolonej kadry, jej struktu-

---

<sup>10</sup> Kosieradzka A., Lis S., 2000. *Produktywność. Metody analizy oceny i tworzenia programów poprawy*. op. cit., s. 28-29.

ry, systemu motywacji i wprowadzanych usprawnień organizacyjnych<sup>11</sup>. Ma to duże znaczenie dla kształtowania pozytywnego zachowania się całego personelu, co zapewni utrzymanie tendencji do wzrostu produktywności pracy.

Klasyfikacja czynników wpływających na produktywność powinna pomóc wskazać przedsięwzięcia, które należy traktować jako szybkie doraźne środki, przynoszące natychmiastowy lub krótkoterminowy efekt oraz zaplanować przedsięwzięcia długoterminowe, które będzie można wprowadzać stopniowo, bądź w dłuższym horyzoncie czasu.

### **3. Analiza i doskonalenie produktywności pracy w firmach branży budowlanej**

Dokonane przez autorkę badania dotyczące produktywności pracy przeprowadzono w dużych przedsiębiorstwach branży budowlanej, których siedziba zlokalizowana jest na terenie województwa podkarpackiego. Analizie poddano tzw. rzeczywistość obiektywną w ujęciu technicznym produktywności. Poprawność oceny zwiększyło przyjęcie danych z dłuższego przedziału czasowego, a mianowicie 11 lat, dzięki czemu wyeliminowano wpływy przypadkowe, zniekształcające wskaźniki zmian produktywności pracy.

Niniejsze badania wykazały, że duży wpływ na wzrost produktywności pracy w firmach budowlanych ma poziom i struktura zatrudnienia. Dlatego też w podejściu do zagadnienia produktywności – zwłaszcza w branży budowlanej – należy położyć główny nacisk na jej odnoszeniu do pracy ludzkiej<sup>12</sup>. Akcentuje się przede wszystkim przeświadczenie, że ważne jest, aby w firmach zdawano sobie w pełni sprawę, iż „uproduktywnianie” zasobów zależy głównie od skuteczności działań podejmowanych w obszarze pracy, a w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Tymczasem empiryczne badania wykazują, iż na przykład często brakuje właściwych powiązań pomiędzy celami firmy a ilościowym i jakościowym poziomem personelu, zaś w wielu przedsiębiorstwach występuje tzw. „źle dobrane zatrudnienie”<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Haus B., 2000. *Czynniki wzrostu produktywności przedsiębiorstwa*. (w:) A. Stabryła. *Strategie wzrostu produktywności firmy*. Wyd. AE w Krakowie, Kraków, s. 223.

<sup>12</sup> Szerzej odnoszenie produktywności do pracy człowieka podejmują: Gableta M., Pietroń-Pyszczyk A., Bilińska M., 1999. *Produktywność – ludzie – sukces przedsiębiorstwa*. (w:) J. Jagas (red.). *Produktywność, konkurencyjność, integracja*. Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole, s. 206-217.

<sup>13</sup> Por. Gableta M., Lichtarski J., 1997. *Produktywność zasobów a produktywność przedsiębiorstwa*, (w:) J. Jagas (red.). *Produktywność – rozwój społeczno-gospodarczy w aspekcie niektórych uwarunkowań integracji europejskiej*. Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole, s. 205, 206, 208.

Przeciwdziałanie takiemu stanowi rzeczy powinno opierać się na rzetelnym planowaniu zatrudnienia w przedsiębiorstwach. Poprzez planowanie zatrudnienia rozumiemy proces informacyjno-decyzyjny polegający na pozyskiwaniu, przetwarzaniu, gromadzeniu i zestawianiu w odpowiednich układach informacji o działalności firmy i zasobach ludzkich oraz uzgadnianiu danych planistycznych z kierownikami różnych szczebli. Czy planowanie zatrudnienia jest procesem niezbędnym w każdej firmie? I czy jego brak wywołuje zawsze negatywne zjawiska? Okazuje się, że nie. Brak planowania nie zawsze skutkuje nieodpowiednim zarządzaniem personelem, szczególnie w zakładach małych, gdzie czynności planistyczne mają znaczenie marginalne i zazwyczaj towarzyszą pracom dotyczącym administrowania kadrami. Krótkoterminowe zaś planowanie jest wystarczające w wypadku otoczenia i struktury działalności firm nie ulegających zmianom<sup>14</sup>. Jednak im większa firma i im bardziej złożona lub obciążona dużym ryzykiem działalność, tym większa potrzeba planowania w ogóle oraz planowania zatrudnienia.

W gospodarowaniu zasobami pracy szczególnie ważne są elementy strategiczne, to jest dostosowanie tych zasobów do misji i celów strategicznych przedsiębiorstwa. „Elementy systemu personalnego – zauważa M. Kostera – muszą być tak dobrane, by odpowiadały możliwie najdokładniej przyjętej przez organizację strategii”<sup>15</sup>. Każde przedsiębiorstwo powinno planować zarówno wielkość i strukturę zatrudnienia, jak i rozwój zawodowy pracowników, a więc określać jacy ludzie będą potrzebni do realizowania przyjętej strategii, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza ich pozyskać i wykorzystać do realizacji zadań, w jakim kierunku powinno iść ich kształcenie i doskonalenie, a także jaki przyjąć system rozwoju personelu oraz promocji karier<sup>16</sup>.

Jednocześnie planowanie zasobów pracy musi uwzględniać nie tylko planowane zamierzenia firmy, ale także zmiany w podaży i strukturze kwalifikacyjnej zasobów ludzkich, wynikające z przyspieszonych przeobrażeń zawodów i kwalifikacji. Podstawą tego planowania powinna być prognoza ilości i jakości zapotrzebowania na kadry. Podejście takie powinno zaowocować opracowaniem planu strategicznego zasobów pracy. Plan taki musi opierać się na wielu informacjach, do których powinny należeć dane dotyczące<sup>17</sup>:

- ewolucji rozmiarów zatrudnienia i struktury kwalifikacji w ostatnich latach,
- wskaźników produktywności pracy,

<sup>14</sup> Por. Poczowski A., 1998. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Antykwa, Kraków, s. 58.

<sup>15</sup> Kostera M., 1994. *Zarządzanie personelem*. PWE, Warszawa, s. 38.

<sup>16</sup> Por. Lewandowski J., Górńska E., 2002. *Podstawy zarządzania i kształtowania środowiska pracy*. Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa, s. 135.

<sup>17</sup> Por. Thierry D., Sauret Ch., 1994. *Zatrudnienie w przedsiębiorstwie w procesach zmian*. Poltex, Warszawa 1994, s. 108.

- struktury wieku,
- poziomu wykształcenia wyjściowego i ustawicznego,
- przepływu wewnętrznego i zewnętrznego pracowników,
- silnych i słabych stron kompetencji zbiorowych w poszczególnych zawodach lub co najmniej w poszczególnych podstawowych funkcjach przedsiębiorstwa,
- sytuacji na krajowym i lokalnym rynku pracy, a w szczególności w odniesieniu do strategicznych kompetencji,
- stanu systemu informacji i komunikowania się (kadry kierownicze, pracownicy) ze szczególnym uwzględnieniem postrzegania i zrozumienia strategii przedsiębiorstwa, skuteczności środków dostosowawczych wprowadzonych w ciągu ostatnich lat, a w szczególności środków szkoleniowych (ewentualnie analiza i ocena szkolenia) oraz praktycznych rozwiązań w zakresie mobilności,
- stanu organizacji i struktur (ogólny schemat organizacyjny i organizacja na szczeblu podstawowym) itp.

Przeprowadzona analiza w badanych przedsiębiorstwach, której efektem są modele całkowite i cząstkowe określające kierunek i siłę wpływu elementów struktury zatrudnienia na produktywności pracy pozwalają na podjęcie próby sformułowania modelowej, z punktu widzenia produktywności pracy w dużych przedsiębiorstwach budowlanych, struktury zatrudnienia. Można ją nazwać proproduktywną strukturą zatrudnienia.

Proproduktywna struktura zatrudnienia wskazuje obszary ogólnej struktury zatrudnienia w dużych przedsiębiorstwach budowlanych szczególnie istotne z punktu widzenia produktywności pracy. W drodze analizy ekonometrycznej ustalono następujące elementy proproduktywnej struktury zatrudnienia w dużych przedsiębiorstwach budowlanych: strukturę według rodzaju działalności (dostosowaną do potrzeb i specyfiki procesów zarządzania i produkcji); strukturę stażu pracy (staż w przedziale 11-25 lat); strukturę wieku (wiek w przedziale 25-45 lat); strukturę wykształcenia (wykształcenie zasadnicze i średnie techniczne); strukturę zawodową (dostosowaną do potrzeb i specyfiki procesów zarządzania i produkcji); strukturę według form pracy (duże znaczenie zatrudnienia na czas określony). We wskazanych elementach struktur zatrudnienia należy poszukiwać czynników wzrostu produktywności pracy w dużych przedsiębiorstwach budowlanych. Jednocześnie wskazują one wymagane kierunki przemian struktury zatrudnienia w procesach planowania zatrudnienia. Określone przez autorkę w drodze analizy ekonometrycznej elementy proproduktywnej struktury zatrudnienia w dużych przedsiębiorstwach budowlanych znajdują uzasadnienie również w analizie literaturowej (współczesne kierunki zmian w strukturze zatrudnienia), jak również w analizie rzeczywistych procesów kadrowych w dużych przedsiębiorstwach budowlanych.



W analizie rzeczywistych procesów kadrowych w dużych przedsiębiorstwach budowlanych na pierwszy plan wysuwa się, zagadnienie kwalifikacji pracowników uwidaczniające się zarówno w poziomie wymaganego wykształcenia, jak i stażu pracy. Jednocześnie zauważa się duże znaczenie wieku zatrudnionych co jest związane z koniecznością wydatkowania znacznej energii fizycznej w procesie pracy w przedsiębiorstwach budowlanych.

Przeprowadzona analiza, zarówno ekonometryczna, jak i statystyczna, wskazuje na ciągle wzrastające znaczenie dla produktywności pracy w budownictwie form zatrudnienia a zwłaszcza zatrudnienia na czas określony. Wynika ono przede wszystkim ze specyfiki budownictwa związanej z jego sezonowością i okresowymi fluktuacjami zatrudnienia, jak również z nie najlepszej kondycji tego działu gospodarki, związanej z brakiem sprawnie funkcjonującego jego zaplecza ekonomiczno-prawnego.

Zmusza to przedsiębiorstwa budowlane do dużej elastyczności w odniesieniu do proponowanej oferty typów wykonawstwa i prowadzenia robót, co z kolei pociąga za sobą konieczność dokonywania szybkich zmian w poziomie i strukturze zatrudnienia, związanych z realizacją konkretnej inwestycji.

Omawiając zagadnienie wpływu elementów struktury zatrudnienia na produktywność pracy należy jednak pamiętać o tym, iż oprócz struktur zatrudnienia na produktywność pracy wpływają również inne czynniki związane z czynnikiem ludzkim (na przykład uzyskiwane przez pracowników wynagrodzenie itp.). Dlatego też opracowana proproduktywna struktura zatrudnienia nie tyle będzie służyć wyznaczaniu konkretnych wielkości zatrudnienia, ile określeniu tendencji zmian i prognozowaniu przyszłych struktur zatrudnienia. Jednocześnie powinna ona stanowić narzędzie, które przy wykorzystaniu innych metod, służyć będzie do określania struktury zatrudnienia w dużych przedsiębiorstwach budowlanych w jej aspekcie ilościowym i jakościowym. Dobrze prowadzone planowanie pozwala z jednej strony zapewnić osiągnięcie celów i realizację zadań firmy, z drugiej – wykorzystać potencjał zawodowy pracowników do budowania programów działalności, a następnie do ich realizacji.

## Zakończenie

Konstatując niniejsze rozważania należy stwierdzić, że doskonalenie produktywności ma na celu nie tylko zapewnienie w przyszłości odpowiedniego poziomu zatrudnienia zgodnego z rzeczywistymi potrzebami i fachową obsadę stanowisk, ale również optymalną strukturę organizacyjną i kwalifikacyjno-zawodową oraz pełne

i produktywne wykorzystanie czasu pracy zgodnie z potrzebami firmy i aspiracjami pracowników. Ma również inspirować do wprowadzania korzystnych zmian w działalności firmy, możliwych do realizacji przez zatrudnione już osoby, oraz do kształtowania niezbędnych kompetencji prowadzących do osiągnięcia optymalnej intensywności pracy.

## Piśmiennictwo

1. Donarski J. A., 1999. *Rozwój ruchu produktywności w Polsce. Wizja nowej kultury pracy*. Wyd. Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
2. Gableta M., 2003. *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*. Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
3. Gableta M., Lichtarski J., 1997. *Produktywność zasobów a produktywność przedsiębiorstwa*. (w:) J. Jagas (red.). *Produktywność – rozwój społeczno-gospodarczy w aspekcie niektórych uwarunkowań integracji europejskiej*. Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
4. Gableta M., Pietron-Pyszczek A., Bilińska M., 1999. *Produktywność – ludzie – sukces przedsiębiorstwa*. (w:) J. Jagas (red.). *Produktywność, konkurencyjność, integracja*. Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
5. Haus B., 2000. *Czynniki wzrostu produktywności przedsiębiorstwa*. (w:) A. Stabryła (red.). *Strategie wzrostu produktywności firmy*. Wyd. AE w Krakowie, Kraków.
6. Kosieradzka A., Lis S., 1998. *Programowanie poprawy produktywności*. Wyd. ORGMASZ, Warszawa.
7. Kosieradzka A., Lis S., 2000. *Produktywność. Metody analizy oceny i tworzenia programów poprawy*. Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
8. Kostera M., 1994. *Zarządzanie personelem*. PWE, Warszawa.
9. Kozioł L., 2004. *Istota i ocena produktywności*. (w:) L. Kozioł (red.). *Prace z zakresu zarządzania. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 5*, Tarnów.
10. Lewandowski J., Górska E., 2002. *Podstawy zarządzania i kształtowania środowiska pracy*. Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
11. Lis S., 1999. *Vademecum produktywności*. Wyd. Placet, Warszawa.
12. Pocztowski A., 1998. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Antykwa, Kraków.
13. Smoleński S., 2000. *Zarządzanie produktywnością w przedsiębiorstwie*. Wyd. Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
14. Thierry D., Sauret Ch., 1994. *Zatrudnienie w przedsiębiorstwie w procesach zmian*. Poltex, Warszawa.
15. Tokarski T., 2007. *Produktywność pracy w Polsce i w krajach Unii Europejskiej. Trajektorie rozwojowe w latach 1990-2004 oraz przewidywania na przyszłość*. (w:) A. Krajewska (red.). *Koszty i produktywność pracy w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.