

## Koszty pracy jako kryterium oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

Artur Paździor, Maria Paździor\*

**Streszczenie:** Rosnąca rola pracowników we współczesnych przedsiębiorstwach i związany z tym wzrost kosztów pracy wymaga wprowadzenia adekwatnych zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zasoby te są najcenniejszym składnikiem kapitału intelektualnego, od którego w dużej mierze zależy wartość rynkowa przedsiębiorstw. Rosnącym kosztom pracy powinien towarzyszyć odpowiednio wysoki przyrost efektów pracy wyrażonych w wydajności pracy. Przeprowadzone badania w czterech branżach (górnictwo, przetwórstwo przemysłowe, budownictwo oraz handel i usługi) wykazały brak jednoznacznego powiązania kosztów pracy z efektami pracy. Świadczy to o niedocenianiu kryteriów efektywnościowych w zarządzaniu zasobami pracy w organizacjach gospodarczych.

**Słowa kluczowe:** koszty pracy, wydajność pracy, wynagrodzenia brutto, zasoby ludzkie, kapitał intelektualny

### Wprowadzenie

W gospodarce opartej na wiedzy rośnie rola zasobów ludzkich w działalności gospodarczej. W dotychczasowej praktyce gospodarczej nie były one należycie doceniane, na co wskazuje m.in. fakt, że w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorcy w pierwszej kolejności kierują swoją uwagę na redukcję zatrudnienia. Tymczasem wiedza staje się głównym czynnikiem efektywności. Dzięki niej przedsiębiorstwa budują swoją pozycję rynkową, osiągają określone przewagi konkurencyjne, wprowadzają innowacje i się rozwijają. Twórcami i nośnikami wiedzy są pracownicy, którzy są równocześnie jej właścicielami. Wprawdzie wraz z odejściem pracownika przedsiębiorstwo nie pozbywa się całości wiedzy, której jest nośnikiem, tym niemniej brak jego umiejętności może stanowić dotkliwą stratę.

Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa powinny za wszelką cenę ograniczać ruchy kadrowe. Problem tkwi w tym, by wynikały one ze świadomej długookresowej polityki kadrowej. Polityka ta powinna być podporządkowana strategii rozwoju przedsiębiorstwa i oparta na rachunku ekonomicznym. Korzyści wypracowane przez pracownika powinny

---

\* dr hab. Artur Paździor prof. PL, Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów i Rachunkowości, e-mail: a.pazdzior@pollub.pl; dr inż. Maria Paździor, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Instytut Ekonomii i Zarządzania, e-mail: mariapazdzior@kul.pl.

być podzielone między pracownika i pracodawcę. Prawo pracodawcy do partycypacji w tych korzyściach wynika z faktu stworzenia i odpowiedniego wyposażenia stanowiska pracy, a więc zaangażowania określonego kapitału. Pracownik z kolei powinien otrzymać za swoją pracę godziwe wynagrodzenie. Wynagrodzenie to (rozumiane w szerokim sensie) jest dla pracodawcy kosztem. Powinno zatem pozostawać w określonej proporcji do wygenerowanych przez niego korzyści. Na koszty należy zatem zwracać nie mniejszą uwagę niż na korzyści (Phillips, Stone, Phillips, 2003, s. 229).

Zatrudnienie pracowników nie jest jedynie źródłem kosztów, lecz przede wszystkim przyczynia się do uruchomienia potencjału gospodarczego tkwiącego w wyposażeniu technicznym oraz, co jest co najmniej równie ważne, do pozyskiwania klientów, budowania opinii przedsiębiorstwa w otoczeniu itp. Jednym słowem, od pracowników, ich zaangażowania i kreatywności zależy tempo kreowania wartości dla właścicieli. Nie są więc obojętne relacje między efektami pracy zatrudnionych pracowników a kosztami ich zatrudnienia.

Celem opracowania jest ocena wymienionych wyżej relacji w wybranych sektorach gospodarki. Przyjęto hipotezę, że koszty pracy w polskich przedsiębiorstwach są w małym stopniu powiązane z efektywnością pracy. Ocenę przeprowadzono w oparciu o dane GUS dla czterech branż: górnictwa, przetwórstwa przemysłowego, budownictwa oraz handlu i usług. Analizę poprzedzono rozważaniami na temat roli pracowników we współczesnych przedsiębiorstwach oraz istocie kosztów pracy.

## **1. Zasoby ludzkie – kapitał czy koszt?**

Na obecnym etapie rozwoju gospodarczego i cywilnego tracą na znaczeniu tradycyjne czynniki produkcji, takie jak ziemia, kapitał rzeczowy i finansowy. W coraz większym stopniu rozwój przedsiębiorstw zdeterminowany jest posiadaną przez nich wiedzą, na którą składają się: umiejętności i doświadczenie pracowników oraz różnego rodzaju informacje, bazy danych, technologie itp. Od jej wykorzystania w dużej mierze zależy konkurencyjność współczesnych organizacji gospodarczych.

Ekonomicznym wyrazem roli wiedzy w działalności gospodarczej jest wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstw niezależny od wartości księgowej ich aktywów. Różnica ta została nazwana kapitałem intelektualnym. Analizując wiele definicji kapitału intelektualnego można zauważyć dwa podstawowe kierunki jego interpretacji. W pierwszym przyjmuje się, że kapitał intelektualny utożsamiany jest wyłącznie z czynnikiem ludzkim, w drugim natomiast jest on poszerzony o systemy, procedury i struktury wspierające poszukiwanie optymalnej wydajności intelektualnej oraz relacje sieci współpracowników.

Kapitał intelektualny jest złożoną kategorią ekonomiczną szczególnego rodzaju. Nie zastępuje on tradycyjnych czynników produkcji, jednak tworzy korzystne warunki dla ich efektywnego wykorzystania. Dzięki temu kapitałowi rośnie produktywność aktywów materialnych i finansowych, tworzona jest więc dodatkowa wartość. Istota i znaczenie tego kapitału dla rozwoju przedsiębiorstw nie zostały jeszcze do końca zbadane. Mimo to

dotychczasowe badania nad jego naturą pozwoliły na zidentyfikowanie podstawowych jego elementów, którymi są: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny i kapitał relacyjny.

Niezależnie od interpretacji, centralnym ogniwem kapitału intelektualnego są ludzie (pracownicy) z ich kompetencjami, praktycznymi umiejętnościami oraz zaangażowaniem w proces pracy. Od nich zależą relacje z otoczeniem, wykorzystanie pojawiających się okazji lub unikanie zagrożeń. Pracownicy generują nowe pomysły i wdrażają je w życie. Od nich zależy, jak szybko będą wdrażane innowacje i jaka będzie ich efektywność. Jednakże zawężenie definicji kapitału intelektualnego tylko do zasobów ludzkich jest nieuzasadnione. Pomija się wówczas bardzo wiele czynników, których wykorzystanie zależy wprawdzie od człowieka, a które w dużym stopniu wpływają na efektywność współczesnych przedsiębiorstw. Kapitał intelektualny można zatem rozumieć jako posiadane przez organizacje umiejętności do odkrywania i kapitalizowania idei (technologicznych, organizacyjnych, produktywnych itp.) w celu podnoszenia wartości całego przedsiębiorstwa.

Postawy ludzkie oraz motywacje, którymi kierują się w swoim działaniu oraz zaangażowanie w proces pracy są bardziej złożone, niż to się wydawało wcześniej. Dynamicznie zmieniające się otoczenie przedsiębiorstw stawiało przed nimi nowe wyzwania. Dla osiągnięcia wysokiej efektywności pracy nie wystarczą już tylko wysokie kwalifikacje i przestrzeganie obowiązujących procedur, konieczna jest jeszcze kreatywność i przedsiębiorczość zatrudnionych. Na bazie tych oczekiwań rozwinęła się koncepcja zasobów ludzkich (*human resources*). Stała się ona podstawą do wyodrębnienia dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. Zwrócenie uwagi na zatrudniony personel, jako jeden z elementów organizacji, który bezpośrednio wpływa na jej funkcjonowanie, doprowadziło do „rewolucji” w poglądach na rolę człowieka w przedsiębiorstwie. W związku z identyfikowaniem nowych okoliczności, które potwierdzają i cały czas podnoszą znaczenie zatrudnionej kadry, poglądy te ciągle ewoluują. Człowiek zaczął być traktowany jako jedno z najistotniejszych źródeł sukcesu przedsiębiorstw. Jest on źródłem innowacji i kreatywnych rozwiązań; przedsiębiorczość jednostki jest źródłem nowych wartości. Dlatego obecnie ludzi bardziej ocenia się na podstawie osiągniętych wyników niż za wkład pracy (Reed, 2002, s. 24). Człowiek staje się najcenniejszym zasobem organizacji i zajmuje w niej centralne miejsce. Dzięki niemu powstają organizacje i on przyczynia się do ich niszczenia (Chowdhury, 2000, s. 10).

Kapitał ludzki, podobnie jak kapitał finansowy, ma swoją cenę, która dla przedsiębiorstwa jest kosztem. Wpływa zatem na opłacalność prowadzonej działalności oraz konkurencyjność produktów i usług na rynku. Koszt ten niejednokrotnie jest znacząco wyższy od dochodów pracowniczych, gdyż pracodawca ponosi szereg innych wydatków związanych z zatrudnieniem (np. składki na ubezpieczenia społeczne, zdrowotne, rentowe itp.). Powstaje naturalna sprzeczność interesów pracowników i pracodawców. Pracodawcy, dążąc do ograniczania kosztów, nie są zainteresowani zbyt wysokim poziomem wynagradzania. Oczekiwanie pracowników są odwrotne. Dlatego na poziom wynagrodzeń należy patrzeć przez pryzmat efektów pracy. Dobre powiązanie wysokości płac z osiąganymi przez pracownika rezultatami pracy umożliwia partycypację w korzyściach pracy zarówno pracownikom, jak

i pracodawcom. Szybszy wzrost efektów pracy w porównaniu z przyrostem wynagrodzeń sprawia, że mimo ich wzrostu koszty pracy na jednostkę produktu lub usługi będą maleć.

Ocena pracowników nie może ograniczyć się tylko do ich zachowań. Zatrudniani są po to, by przedsiębiorstwo mogło uzyskać określone korzyści. Działalność przedsiębiorstw ma charakter zarobkowy. Korzyści powstają w rezultacie sprzedaży rezultatów pracy podmiotów gospodarczych. Pracownicy, niezależnie od zajmowanych stanowisk, mają określony wpływ na te rezultaty i dlatego powinny być one przedmiotem oceny.

## **2. Istota kosztów pracy**

Koszty pracy nie są pojęciem jednoznacznym. W literaturze przedmiotu rozpatruje się je w ujęciu mikro- oraz makroekonomicznym. W pierwszym przypadku ogranicza się je do wydatków, jakie przedsiębiorstwo ponosi w związku z naborem, zatrudnianiem i zwalnianiem pracowników. W szerokim ujęciu są to zarówno wydatki rejestrowane w księgach rachunkowych jako koszty, jak i wydatki związane z partycypacją pracowników w zyskach przedsiębiorstwa (nagrody z zysku). W drugim przypadku koszty pracy postrzega się jako nakłady związane z tworzeniem i reprodukcją kapitału ludzkiego. Są to przede wszystkim wydatki ponoszone na wykształcenie pracowników o określonych kwalifikacjach, ochronę zdrowia oraz bezpieczeństwo socjalne (Makowski, 2000, s. 80).

Duża różnorodność kosztów pracy i różne podejście do ich analizy powoduje konieczność uściślenia kryteriów ich wyodrębniania i zakresu analizy. W niniejszym opracowaniu pojęcie kosztów pracy zostanie ograniczone do wydatków, jakie ponosi przedsiębiorstwo w związku z zatrudnieniem pracowników. Według Eurostatu koszty pracy obejmują ogół wydatków ponoszonych przez przedsiębiorstwo w związku z zatrudnieniem pracowników. Składają się na nie: całość wynagrodzeń wypłacanych pracownikom (wynagrodzenia podstawowe, premie, świadczenia opcjonalne, np. mieszkania pracownicze, samochody służbowe, zniżki na produkty firmy itp.) i praktykantom, składki ubezpieczeniowe płacone przez pracodawców, koszty doskonalenia zawodowego i inne wydatki związane bezpośrednio z zatrudnieniem oraz subsydia (Rozporządzenie..., 1999). Koszty pracy ponoszone przez polskie przedsiębiorstwa obejmują całość wynagrodzeń brutto (osobowych i bezosobowych) oraz honorariów należnych pracownikom, składki ubezpieczeniowe, składki na Fundusz Pracy, składki na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych płacone przez pracodawcę oraz wydatki na dokształcanie zawodowe pracowników, delegacje służbowe oraz wydatki związane z bhp.

Identyfikacja kosztów pracy na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa nie jest zadaniem łatwym. Nie wszystkie bowiem wydatki ewidencjonowane są na kontach kosztowych, takich jak wynagrodzenia brutto oraz ubezpieczenia i inne świadczenia na rzecz pracowników. Część z nich rejestrowana jest na innych kontach lub jako nagrody wypłacane z zysku. Jak zauważa Z. Sekuła, niektóre składniki kosztów pracy są ukrywane w pozycjach niezwiązanych z pracą, inne zaś podawane w formie zagregowanej, co utrudnia ich

identyfikację i analizę (Sekuła, 2000, s. 356). Tym niemniej istnieją pewne ograniczone dane pozwalające na określenie kosztów pracy.

### 3. Koszty pracy i wydajność pracy w wybranych branżach w Polsce

Podstawowym składnikiem kosztów pracy są wynagrodzenia brutto pracowników. Według danych GUS stanowią one ponad 75% kosztów pracy ogółem (np. w 2012 r. udział wynagrodzeń brutto w kosztach pracy stanowił 76,6%). Niewielką część kosztów pracy stanowią wynagrodzenia wypłacane z zysku. Z dostępnych danych wynika, że ich udział waha się w granicach 1–2%.

Przeciętne miesięczne koszty pracy w kilku branżach polskiej gospodarki w latach 2008–2015 przedstawiono w tabeli 1. Wynika z niej, że są one szczególnie wysokie w górnictwie, około dwukrotnie wyższe niż w pozostałych branżach. W tym okresie koszty pracy średnio w całej gospodarce wzrosły o 34,17%. W analizowanym okresie najwolniej rosły koszty pracy w budownictwie. W roku 2015 w budownictwie były one wyższe o nieco ponad 25% w porównaniu z rokiem 2008, podczas gdy w pozostałych analizowanych branżach wzrost ten wynosił ok. 37% (nieco mniejszy był w handlu i usługach, gdzie wyniósł 35,53%). W tym okresie ceny produktów i usług konsumpcyjnych wzrosły średnio o około 9%<sup>1</sup>. Oznacza to, że w ostatnich latach znacząco wzrosły koszty pracy w Polsce.

**Tabela 1**

Przeciętne miesięczne koszty pracy na jednego zatrudnionego w latach 2008–2015 (zł)

Wyszczególnienie	Górnictwo	Przetwórstwo przemysłowe	Budownictwo	Handel i usługi
2008	6618,58	3534,41	3872,10	3415,99
2009	7340,37	3658,64	4050,06	3643,60
2010	7502,98	3842,91	4085,99	3735,36
2011	8585,75	4079,34	4293,69	3932,24
2012	8801,93	4276,00	4410,96	3885,19
2013	9023,52	4462,19	4428,13	4221,17
2014	9036,53	4656,83	4647,76	4405,05
2015	9109,76	4856,50	4860,07	4629,82

Źródło: Roczniki Statystyczne Rzeczypospolitej Polskiej z lat 2009–2016, tab. 171.

Rosnące koszty pracy mają określony wpływ na opłacalność działalności gospodarczej prowadzonej przez przedsiębiorstwa. Interesujące jest zbadanie, w jakim stopniu rosnące koszty pracy były skorelowane z efektywnością pracy. Jako kryterium efektywności pracy wykorzystano wskaźniki produktywności (wydajności pracy) jednego zatrudnionego

<sup>1</sup> Według danych GUS zamieszczonych w Rocznikach Statystycznych Rzeczypospolitej Polskiej z lat 2009–2016.

mierzone przychodami ze sprzedaży netto<sup>2</sup>. Informacje na ten temat podano w tabelach 2 i 3. W tabeli 2 zamieszczono produktywność roczną, zaś w tabeli 3 produktywność miesięczną.

**Tabela 2**

Przeciętna miesięczna produktywność pracy jednego zatrudnionego w latach 2009–2015 (zł)

Wyszczególnienie	Górnictwo	Przetwórstwo przemysłowe	Budownictwo	Handel i usługi
2008	19 741,67	26 845,83	17 967,50	40 682,50
2009	19 049,17	28 837,50	16 024,17	40 200,83
2010	23 027,50	32 432,50	17 180,83	43 565,83
2011	28 511,67	37 449,17	19 831,67	48 055,00
2012	28 015,00	39 585,83	18 384,17	50 668,33
2013	27 651,67	40 386,67	18 399,17	30 800,00
2014	26 547,50	40 410,83	20 251,67	53 481,67
2015	27 485,00	40 366,67	20 830,83	54 506,67

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Roczników Statystycznych Rzeczypospolitej Polskiej z lat 2009–2016, tab. 157 i 496.

Wyższy przyrost wydajności pracy w porównaniu z kosztami pracy świadczy o tym, że efekty pracy zostały podzielone między pracowników i pracodawców. Taka sytuacja wystąpiła w szczególności w przemyśle przetwórczym, gdzie przyrost wydajności pracy był wyższy o prawie 13% od przyrostu kosztów pracy. Niewielka różnica między omawianymi parametrami na korzyść przedsiębiorstw miała miejsce w górnictwie. Przyrost wydajności pracy był tam wyższy zaledwie o 1,58% w porównaniu z przyrostem kosztów pracy (por. tab. 3).

**Tabela 3**

Przyrost kosztów pracy i wydajności pracy w latach 2008–2015 (%)

Wyszczególnienie	Górnictwo	Przetwórstwo przemysłowe	Budownictwo	Handel i usługi
Przyrost kosztów pracy	37,64	37,41	25,52	35,53
Przyrost wydajności pracy	39,22	50,36	15,94	33,98

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych tab. 1 i 2.

W dwóch pozostałych badanych branżach przyrost kosztów pracy wyprzedzał przyrost wydajności pracy. W handlu i usługach wyprzedzenie to wyniosło 1,55%, natomiast

<sup>2</sup> Wskaźnik przychodów na jednego pracownika, podobnie jak inne wskaźniki będące pochodnymi w stosunku do przychodów, są krytykowane z powodu uzależnienia ich wielkości od wielu czynników, nie tylko samych pracowników. Trzeba jednak zauważyć, że o wykorzystaniu większości czynników wpływających na wielkość produkcji i sprzedaży (np. wyposażenie techniczne, odpowiednia obsada stanowisk pracy, organizacja pracy, jakość obsługi klientów itp.) decydują pracownicy. Ponadto dotychczas nie skonstruowano lepszych miar.

w budownictwie aż 9,58%. Relacje między przyrostem kosztów pracy i wydajności pracy w badanym okresie zmieniały się zarówno w poszczególnych latach, jak i w badanych branżach (por. tab. 4).

**Tabela 4**

Zmiany wydajności pracy i kosztów pracy w latach 2008–2015 (%)

Lata	Górnictwo		Przemysł przetwórczy		Budownictwo		Handel i usługi	
	WP	KP	WP	KP	WP	KP	WP	KP
2009	-3,51	0,91	7,42	3,51	-10,82	4,60	-1,18	6,66
2010	20,88	2,22	12,47	5,04	7,22	0,89	8,37	2,52
2011	23,82	14,43	15,47	6,15	15,43	5,08	10,30	5,27
2012	-1,74	2,52	5,71	4,82	-7,30	2,73	5,44	-1,97
2013	-1,30	2,52	2,02	4,35	-0,08	3,90	5,19	8,65
2014	-3,99	0,14	0,06	4,36	10,07	4,90	0,34	4,36
2015	3,53	0,81	-0,11	4,29	2,86	4,57	1,92	5,10

Rok poprzedni = 100%.

WP – wydajność pracy, KP – koszty pracy na jednego zatrudnionego.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych tab. 2 i 3.

Niezależnie od branży, w wielu latach kierunek zmian kosztów pracy i wydajności pracy był różny. Warto zwrócić uwagę na to, że jedynie w latach 2010 i 2011 w badanych branżach przyrost wydajności pracy był znacząco wyższy od przyrostu kosztów pracy. W pozostałych latach relacje między badanymi wskaźnikami kształtowały się różnie. Wskaźnik korelacji dla tych relacji w sektorze budownictwa oraz handlu i usług w badanych latach wynosił odpowiednio 0,13 i 0,23. W sektorze przemysłu przetwórczego wyniósł 0,53. Na uwagę zasługuje fakt, że niejednokrotnie spadającej wydajności pracy towarzyszył wzrost kosztów pracy. Taka sytuacja zdarzyła się w każdym z badanych sektorów, przy czym w górnictwie zaobserwowano ją aż w czterech badanych latach.

Wyniki analizy wskazują na brak w większości przedsiębiorstw skutecznych systemów zarządzania pracą. Relacje między efektami pracy a kosztami ich uzyskania nie są przedmiotem analizy i bieżącej kontroli. Kształtują się pod wpływem działania doraźnych czynników. W przypadku kosztów pracy, których dominującym składnikiem są wynagrodzenia, dużą rolę odgrywają czynniki niezależne od przedsiębiorstwa, takie jak regulacje w prawie pracy, naciski związków zawodowych, sytuacja na rynku pracy itp. Dlatego koszty pracy są w niewielkim stopniu zależne od sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw, wręcz odwrotnie – to poziom płac i związane z nimi koszty pracy wpływają na kondycję ekonomiczną i finansową podmiotów gospodarczych. Płace stają się, podobnie jak ceny zasobów materialnych, parametrem zewnętrznym.

Rosnąca rola człowieka we współczesnej gospodarce i traktowanie pracowników jako kapitału wymaga zmiany podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. W zarządzaniu tym nie wystarczy tylko oceniać zachowanie pracowników, lecz również ich efektywność.

Koszty pracy stanowią znaczącą część kosztów działalności operacyjnej przedsiębiorstw. W najbliższych latach należy oczekiwać ich wzrostu. Rynek pracy coraz bardziej staje się rynkiem pracownika. Pojawia się niedobór odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Sytuacja ta będzie wymuszała wzrost płac (*Niskie koszty pracy...*). Tym bardziej więc zasobem, który staje się trudno dostępnym i coraz droższym, trzeba racjonalnie gospodarować dążąc nie tylko do jego substytucji poprzez automatyzację i robotyzację procesów wytwórczych i usługowych, lecz również poprzez wzrost jego efektywności.

Pracownicy generują dla pracodawców dodatkowe efekty, jeżeli tempo wzrostu wydajności pracy wyprzedza tempo wzrostu kosztów pracy. Tylko wtedy część efektów pracy będzie zatrzymywana w jednostce gospodarczej i przyczyniała się do kreowania dodatkowej wartości przedsiębiorstwa. Pracodawca i pracownicy stanowią zespół, który wspólnie dąży do realizacji wyznaczonych celów. Pracodawca nie mógłby zrealizować ich bez pracowników, zaś pracownicy nie mieliby pracy, gdyby jej nie zapewnił przedsiębiorca. Prawo przedsiębiorców do partycypacji w tych efektach wynika przede wszystkim z tytułu zaangażowania przez nich własnych kapitałów w organizację i wyposażenie stanowisk pracy oraz ponoszonego w związku z tym ryzyka. W przypadku przedsiębiorców prowadzących osobiście swoje firmy dodatkowym argumentem za tą partycypacją jest nadawanie ogólnego kierunku rozwojowi przedsiębiorstw.

## Uwagi końcowe

Rosnąca rola pracowników we współczesnych organizacjach gospodarczych wymaga zmiany podejścia pracodawców do zarządzania zasobami ludzkimi. Wartość rynkowa przedsiębiorstw w coraz większym stopniu zależy od posiadanych zasobów niematerialnych oraz ich wykorzystania. Najcenniejszym spośród nich są zasoby ludzkie. Pracownicy kreują nowe pomysły, wdrażają nowe rozwiązania techniczne, organizacyjne, kształtują relacje przedsiębiorstw z otoczeniem itp. Równocześnie są źródłem kosztów, nazywanych kosztami pracy.

Efektywność przedsiębiorstw zależy nie tylko od ceny i wykorzystania zasobów materialnych, lecz w coraz większym stopniu od kosztów pracy. Wraz z rozwojem gospodarczym i cywilizacyjnym koszty te systematycznie rosną i mają rosnący wpływ na wyniki ekonomiczne. Istnieje więc konieczność prowadzenia bieżącej analizy efektów pracy i ich wpływu na efektywność funkcjonowania organizacji gospodarczych. W rosnących efektach pracy powinni partycypować zarówno pracownicy (w formie wynagrodzeń i ich wzrostu), jak i pracodawcy (w formie rosnącego zysku).

Przeprowadzona analiza efektywności pracy w czterech wybranych branżach wykazała brak jednoznacznej zależności między tempem zmian w wydajności pracy (efektami pracy) a zmianami w poziomie kosztów pracy. W badanym okresie (lata 2008–2015) w badanych branżach relacje między tymi zmianami kształtowały się różnie. Jedynie w latach 2010–2011 zaobserwowano szybszy przyrost wydajności pracy niż przyrost kosztów pracy.



W pozostałych latach relacje te ulegały niekorzystnym zmianom. Niekiedy spadkowi wydajności pracy towarzyszył przyrost płac.

Wyniki analizy potwierdziły postawioną hipotezę o małym uzależnieniu kosztów pracy od wyników pracy. Z uwagi na fakt, że podstawowym składnikiem kosztów pracy są wynagrodzenia brutto, świadczy to o braku powiązania między efektami pracy a poziomem jej opłacenia, a tym samym wskazuje na niedoceniającie w zarządzaniu zasobami ludzkimi kryteriów efektywnościowych.

## Literatura

- Chowdhury, S. (2000). Towards the Future of Management. W: S. Chowdhury (red.), *Management 21 C*. London: Practice Hall.
- Makowski, K. (2000). Koszt pracy – instrument zarządzania. W: A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*. Warszawa: Poltext.
- Phillips, J.J., Stone, R.D., Phillips, P.P. (2003). *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków: Human Factor.
- Reed, A. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Petit.
- Rozporządzenie Komisji Europejskiej (WE) nr 1726 z dnia 27 lipca 1999 r. Dz. Urz. L 203, 03/08/1999 P. 0028–0040. Pobrano z: <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31999R1726:PL:HTML>.
- Sekula, Z. (2000). *Controlling personalny*. Cz. 2: *Strategie personalne. Zadania i narzędzia controllingu personalnego*. Bydgoszcz: TNOiK.
- Siemiończuk, G. (2017). Niskie koszty pracy tracą na znaczeniu. *Rzeczpospolita*, 10.04.

### WORK AS A CRITERION FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE

**Abstract:** The growing role of employees in today's businesses and the links to this increase in workforce needs to be adequately altered in the management of human resources. These resources are the most expensive intellectual component from the rest in the market spike. Increasing labor costs should be handy to get rid of high quality work. Conducting research in four sectors (mining, manufacturing, construction and equipment) has demonstrated the inhibition of unambiguous linkage with work effects. This demonstrates the underestimation of efficiency in economic management.

**Keywords:** Labor costs, labor productivity, gross wages, human resources, intellectual capital

## Cytowanie

- Paździor, A., Paździor, M. (2017). Koszty pracy jako kryterium oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 5 (89/1), 237–245. DOI: 10.18276/frfu.2017.89/1-19.