



Co zrobić, aby wzrost płac w Polsce nie powodował wzrostu kosztów wynagrodzeń w przedsiębiorstwach produkcyjnych?

Jak zdążyliśmy już wszyscy zauważyć, a niektórzy z nas do tego się przyzwyczaić, stopa bezrobocia w naszym kraju spada z roku na rok (styczeń 2014 – 14% > styczeń 2019 – 6,1%), a średnie wynagrodzenia pracowników w sektorze przedsiębiorstw stale wykazuje trend wzrostowy (styczeń 2004 – 2412 PLN > styczeń 2019 – 4931 PLN). Ma to znaczący wpływ na ekonomię przedsiębiorstw produkcyjnych, w tym tych z branży spożywczej. Oddziałuje również na sam sposób prowadzenia biznesu, który musi ulec zmianie, aby do tych trendów się dostosować. Zmiany te można określić jako profesjonalizację i ekonomizację działalności biznesowej.

Geneza tematu tego artykułu związana jest z przedstawianymi podczas licznych spotkań biznesowych z przedsiębiorcami, właścicielami firm i kadrami zarządzającą potrzebami, związanymi z ekonomicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi i kosztami pracy, które niewątpliwie stanowią wyzwanie i wymagają zmiany podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. To, co obserwujemy często w tym obszarze, to niedostateczne kompetencje, bezczynność i bezradność, którą postaramy się tym artykułem zmienić.

Czy rzeczywiście więc sytuacja wzrostu płac pracowników musi powodować wzrost pozycji kosztów wynagrodzeń i powodować negatywny wpływ na koszty wytworzenia produktów?

Otóż naszym zdaniem - nie !

Chcąc zgłębić ten temat, zacznijmy temat od początku.

Rozpocznijmy od przedstawienia głównych wskaźników ekonomicznych powiązanych z rynkiem pracy, które prezentuje w syntetycznym ujęciu poniższa tabela.

Tabela nr 1.

Główne wskaźniki ekonomiczne w latach 2017-2020				
	2017	2018	2019	2020
Wzrost PKB	4,6%	5,2%	3,9%	3,9%
Wzrost CIP (inflacja)	2,0%	1,2%	2,3%	2,5%
Stopa bezrobocia	6,6%	5,0%	4,5%	4,0%
Wzrost wynagrodzeń	3,4%	7,5%	5,1%	5,3%

Wynika z niej, że średnioroczna stopa bezrobocia w najbliższych latach będzie stopniowo maleć, a w odpowiedzi na ten i nie tylko ten trend - wynagrodzenia wyrażone przeciętnym wynagrodzeniem w sektorze przedsiębiorstw będą rosnąć w tempie minimum 5% r/r, co ma swoje ekonomiczne uzasadnienie i jest spójne z sytuacją w całej Unii Europejskiej. Z perspektywy przedsiębiorstwa, jego właścicieli i kadry managerskiej, powinniśmy zaakceptować ten fakt i zaplanować działania mające na celu niwelowanie ich niekorzystnych skutków, które w praktyce najczęściej dotyczyć będą:

- wzrostu wartości pozycji kosztów wynagrodzeń pracowników i kosztów ubezpieczeń;
- brak lub niedostatek na rynku pracy pracowników o odpowiednich kwalifikacjach;



Co zrobić, aby te niekorzystne skutki zminimalizować?

Po pierwsze zdać sobie sprawę, że płacy pracownika czy też całej pozycji jaką są koszty wynagrodzeń przedstawione w Rachunku Zysków i Strat (dalej RZiS) nie można rozpatrywać bez korelacji z wydajnością i efektywnością pracy. Tutaj zastosujemy cztery terminy, które pomogą nam lepiej uświadomić sobie tę korelację i jej wagę:

- **prosta czasowa efektywność pracy (PCEP)**, rozumiana jako stosunek czasu wykonywania przez pracownika zadanej pracy do harmonogramowanego czasu pracy (w praktyce do 8 lub 12 h normy dobowej czasu pracy wynikającej z długości trwania zmiany produkcyjnej);

Wzór:

$$PCEP = \frac{\text{suma czasów wykonania zadanej pracy}}{\text{harmonogramowany czas pracy}} * 100\%$$

- **efektywności czasu pracy (ECP)**, jest dokładniejszym od poprzedniego wskaźnikiem efektywnego wykorzystania czasu pracy lub stopnia wykonania normy; jest to różnica czasuadanego do czasu rzeczywiście dostępnego na wykonanie zadanej pracy. Opiera się na prostej kalkulacji sumy czasów normatywnych (planowanych) wykonanej pracy do sumy czasów dostępnych, tj. czasu faktycznie poświęconego na wykonanie tych prac. Wskaźnik ECP można traktować jako stosunek wytworzonych dobrych produktów do maksymalnej ilości możliwej do wytworzenia w dostępnym czasie. Wskaźnik ten dodatkowo liczony jest na podstawie czasów normatywnych i czasu dostępnego pracowników, co daje większą dokładność w liczeniu.

Wzór:

$$ECP = \frac{\text{suma czasów zadanych}}{\text{suma czasów dostępnych}} * 100\%$$

- **prosta jakościowa efektywność pracy**, jest bardziej szczegółowym wskaźnikiem niż prosta czasowa efektywność pracy, w którym pod uwagę bierze się już nie tylko sam fakt – czas wykonywania pracy przez pracownika, ale również poprawność i jakość wykonania pracy;

Wzór:

$$PJEP = \frac{\text{suma czasów wykonania poprawnie jakościowo zadanej pracy}}{\text{harmonogramowany czas pracy}} * 100\%$$

- **Całkowita Efektywność Pracy** - Overall Labor Effectiveness – OLE to wskaźnik rozbudowany, biorący pod uwagę wydajność pracy, dostępność pracowników i jakość wykonanej pracy; jest analogicznym wskaźnikiem do efektywności pracy maszyn, jakim jest wskaźnik OEE. Sposób liczenia OLE jest również taki sam jak OEE, jedynie zamiast maksymalnej wydajności maszyny przyjmuje się maksymalną wydajność człowieka. OLE składa się z iloczynu 3 parametrów:

- Wydajność (W)
- Dostępność (D)
- Jakość (J)

Wzór:

$$OLE = \text{wydajność} \times \text{dostępność} \times \text{jakość}$$

Po co przedstawiamy te wskaźniki i metody ich liczenia?

Przedstawiamy je po to, że skoro wartość pozycji kosztów wynagrodzeń i wydatków na ubezpieczenia społeczne jest jedną z trzech głównych pozycji kosztowych w przypadku zdecydowanej większości przedsiębiorstw produkcyjnych, to obowiązkiem osób zarządzających przedsiębiorstwem w obecnych czasach jest ich znajomość i uwzględnianie w codziennej pracy i celach przedsiębiorstwa.



Oczywiście dla celów dokonania porównania naszego przedsiębiorstwa z innymi - także spoza naszej branży - możemy używać innych uniwersalnych wskaźników takich jak:

- wielkość produkcji na pracownika;
- wielkość obrotu na pracownika;
- wielkość zysku na pracownika itp.

Wielkości tych wskaźników znajdziecie Państwo w internecie i opracowaniach branżowych, takich jak np. Ocena sytuacji Ekonomiczno-Finansowej Przemysłu Spożywczego w latach 2010-2014; autor Jadwiga Drożdż; Warszawa 2016, rozdział II poświęcony jest wynikom przemysłu mięsnego i drobiarskiego.

Wracając do tematu przedstawionych wcześniej wskaźników, z naszego doświadczenia wynika, że w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych średnia czasowa efektywności pracy nie przekracza 81%, a jakościowa 75%. Celem powinno być osiągnięcie tych wskaźników odpowiednio na poziomie 93% i 87%. Występująca więc obecnie różnica 12% może być potraktowana z poziomu właścicieli jako strata 12% wartości sumarycznej kosztów wynagrodzeń i składek na ubezpieczenia społeczne. Strata ta w przedsiębiorstwach produkcyjnych liczona jest najczęściej w setkach tysięcy złotych. Jeżeli więc nie chcemy, aby wzrost kosztów wynagrodzeń przełożył się na wzrost kosztów wytworzenia produktów, należy dążyć do zwiększenia efektywności pracy.

Jak to zrobić, zaczynając od początku:

- poprawnie zaprojektować strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa uwzględniając cele przedsiębiorstwa, ważne jest przypisanie odpowiednich kompetencji i odpowiedzialności do określonych stanowisk – według zasady właściwi ludzie na właściwych stanowiskach;
- zorganizować efektywny system szkoleń stanowiskowych pracowników i przede wszystkim szkolić pracowników;
- wprowadzić motywacyjny system premiowy oparty na wskaźnikach, a nie na subiektywnej ocenie;
- edukować pracowników z wpływu efektów ich pracy na wyniki firmy;
- wyeliminować straty czasu pracowników wynikających z braku dyspozycji przełożonego, poszukiwania przez nich narzędzi pracy, miejsca pracy, poszukiwania przełożonych, braku decyzyjności, braku norm i standardów jakościowych, nienormowanych przerw w pracy i mikro przerw itp.;
- wyeliminować wykonywanie niepotrzebnych czynności i prac lub wykonywanie tych prac przez niewłaściwych pracowników;
- ergonomicznie zaprojektować stanowiska pracy, a także system komunikacji z pracownikami.

Zostawiając na chwilę temat efektywności pracy i jej znaczącego wpływu na koszty wytworzenia produktów, przejdźmy do innego ważnego tematu, a mianowicie składowych kosztów wynagrodzeń po to, by zobaczyć, w jakich obszarach mamy swobodną możliwość ich kształtowania.

Robimy to dlatego, ponieważ panuje błędne przekonanie wśród przedsiębiorców, że płace pracowników stanowią całość pozycji kosztów wynagrodzeń, a wzrost płac powoduje analogicznie i w tej samej wielkości wzrost pozycji kosztów wynagrodzeń. Poniżej przedstawimy więc **główne składowe koszty wynagrodzeń jako pozycji w RZiS:**

- płace zasadnicze osobowe i bezosobowe;
- dodatek za godziny nadliczbowe, dodatek nocny;
- dodatek funkcyjny, stażowy;
- premie, nagrody;
- wynagrodzenie za urlop wypoczynkowy;
- wynagrodzenie chorobowe;
- wynagrodzenia z tytułu umowy o zakazie konkurencji.

Główne składowe ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń jako pozycja w RZiS obejmują:

- składki ubezpieczeń społecznych obciążających pracodawcę;
- składki na Fundusz Pracy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, Fundusz Emerytur Pomostowych;
- odpis na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych, świadczenia urlopowe;
- koszty bezpieczeństwa i higieny pracy;
- odprawy pieniężne;
- odszkodowania z tytułu wypadków przy pracy;
- koszty szkolenia i dokształcania pracowników;
- dopłaty do biletów okresowych na dojazdy do pracy;
- inne świadczenia na rzecz pracowników np. bony towarowe, paczki okolicznościowe.

Jak widać, w przypadku dwóch głównych pozycji związanych z kosztami pracy i ujmowanych w RZiS, sporo jest składowych (zostały podkreślone), które można poprawnie i ekonomicznie lub też niepoprawnie i nieekonomicznie - zależy od podejścia – kształtować. Pozycje te stanowią odpowiednio średnio 25% dla kosztów wynagrodzeń i 8% dla pozycji ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń. Jak więc widać, pole do naszego działania jest duże, a efekty mogą być mierzone w niektórych przedsiębiorstwach w milionach złotych.

Zanim przedstawimy jakie działania w celu ekonomizacji tych pozycji można podjąć, zachęcam do wykonania prostej kalkulacji, a mianowicie obliczenia, jaki koszt w przypadku Państwa przedsiębiorstwa stanowi 33% sumy pozycji: koszty wynagrodzeń i ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w rocznym rachunku zysków i strat.

Co zatem zrobić, aby zekonomizować te pozycje kosztowe?

Rekomendujemy:

- dostosowane do celów i planów produkcyjnych planowanie zasobów osobowych, form i warunków ich zatrudnienia;
- wdrożenie poprawnej polityki planowania pracy i związanej z nią bezpośrednio polityki urlopowej prowadzącej do ograniczenia rezerwy urlopowej i ekwiwalentów urlopowych;
- wprowadzenie dla pracowników obiektywnego systemu motywacyjnego opartego na celach przedsiębiorstwa, zgodnie z metodologią zarządzania przez cele;
- zmniejszenie ilości nieobecności chorobowej pracowników w pracy poprzez:
 - zapewnienie właściwego wyposażenia pracowników i środowiska pracy;
 - właściwą opiekę zdrowotną;
 - obniżenie wypadkowości;
 - zachęty motywacyjne;
- ekonomiczne rozwiązanie zakupu bądź leasingu odzieży roboczej i jej utrzymania w odpowiednim stanie;
- ekonomiczne rozwiązanie zakupu i dostarczenia napoi i artykułów spożywczych pracownikom;
- ekonomiczne rozwiązanie zakupu usług badań lekarskich wstępnych, okresowych, profilaktycznych;
- ekonomiczne rozwiązanie zakupu usług szkoleniowych wraz z dostosowaniem pod potrzeby i cele przedsiębiorstwa lub nawet korzystanie wyłącznie z wewnętrznych trenerów;
- ekonomiczne i dostosowane pod potrzeb, ale także spełniające rolę motywującą program benefitów pozapłacowych dla pracowników.

Jak widać, spektrum działań, które można podejmować jest duże, a sam temat ciekawy i szeroki, a tym samym znacznie przekraczający możliwości jego wyczerpania w jednym artykule. Spróbuję więc na tym etapie podsumować go, odpowiadając jednocześnie na tytułowe pytanie: *Co zrobić, aby wzrost płac w Polsce nie powodował wzrostu kosztów wynagrodzeń w przedsiębiorstwach produkcyjnych?*

Należy ekonomizować pozostałe składniki kosztów wynagrodzeń i ubezpieczeń społecznych pracowników oraz zwiększać efektywność pracy ludzkiej w myśl powszechnie panującej logiki, że jeżeli coś drożeje, to należy efektywnie to wykorzystać lub zmniejszać zapotrzebowanie. Pamiętajmy, wynagrodzenie pracownika i jego wielkość nie jest podstawą biznesowej oceny bez uwzględnienia efektywności jego pracy lub korzyści płynących z jego zatrudnienia dla firmy.

Mamy nadzieję, że podane powyżej wskazówki pomogą Państwu pracować nad zwiększeniem ekonomiki pracy i obniżeniem jej kosztów w obecnej sytuacji ekonomicznej polskich przedsiębiorstw produkcyjnych. Gdyby jednak potrzebowali Państwo wsparcia w tym zakresie zachęcamy do kontaktu i konsultacji z nami - In Profit Concept www.inprofitconcept.pl - specjalizujemy się w doradztwie dla firm produkcyjnych. ■

