

W poszukiwaniu oszczędności

czyli rynek pracy w czasach turbulencji (1)

Krzysztof Katolo

Autor jest menedżerem Zespołu
Badań i Analiz w HRM
partners SA.
KONTAKT:
krzysztof.katolo@hrmpartners.pl

Obecne zawirowania rynkowe nie mogły pozostać bez wpływu na decyzje podejmowane przez firmy w obszarze zarządzania personelem. „Zaciskając pasa”, organizacje wciąż jednak stosunkowo rzadko sięgają po radykalne środki, takie jak zwolnienia masowe czy obniżki płac.

W lutym 2009 roku firma HRM partners przeprowadziła wśród przedsiębiorstw badanie ankietowe „Rynek pracy w czasach turbulencji”. Miało ono na celu identyfikację wyzwań stojących przed menedżerami w obszarze HR oraz środków, po które sięgają w odpowiedzi na kryzys. W badaniu wzięło udział 70 firm reprezentujących różne sektory gospodarki.

Cięcie kosztów

W obliczu zmian rynkowych menedżerowie stawiają na podniesienie efektywności działania. Na efektywność kosztową zorientowane są główne zmiany w obszarze zarządzania ludźmi wdrożone do lutego 2009 r. przez firmy oraz planowane na kolejne miesiące. Dotyczy to zarówno firm, które odczuły już skutki kryzysu, jak i tych, które wciąż są w dobrej kondycji finansowej. Oszczę-

dzanie zaczyna się zwykle od „zamrażania” lub rezygnacji z rozpoczętych procesów rekrutacyjnych. Na taki krok zdecydowało się 59 proc. badanych firm. 42 proc. ograniczyło budżety szkoleniowe, 41 proc. zmniejszyło wydatki na podróże i reprezentację, a 33 proc. zrezygnowało z imprez integracyjnych dla swoich pracowników.

Zwalniają mniej efektywnych

Firmy raczej nie decydują się na zwolnienia, gdy jednak do nich dochodzi, organizacje w większym stopniu kierują się oceną wyników pracy (66 proc.) niż miejscem w hierarchii stanowisk (38 proc.). Niemal co trzecia firma (32 proc.) zdecydowała się na redukcję pracowników o słabych wynikach. Zwolnienia na ogół nie osiągają poziomu re-

dukcji masowych, choć 26 proc. firm zdecydowało się przeprowadzić zwolnienia na poziomie wyższym niż 5 proc. zatrudnionych. 39 proc. przedsiębiorstw w ogóle nie bierze takiego rozwiązania pod uwagę. Odnosząc wyniki badania przeprowadzonego w lutym 2009 r. do wcześniejszych badań HRM partners, możemy stwierdzić, że podjęte przez firmę w odpowiedzi na kryzys działania stanowią w większości wypadków następstwo planów podejmowanych już pod koniec 2008 roku. Wówczas niemal 70 proc. badanych firm rozważało zamrożenie zatrudnienia. Do dziś zrobiło to lub jest w trakcie procesu wstrzymywania rekrutacji 50 proc. firm, a kolejne 20 proc. planuje lub rozważa ten krok. Podobnie 31 proc. polskich firm rozważało w listopadzie 2008 r. redukcję zatrudnienia, do końca lutego 26 proc. już to zrobiło lub jest w trakcie zwolnień,

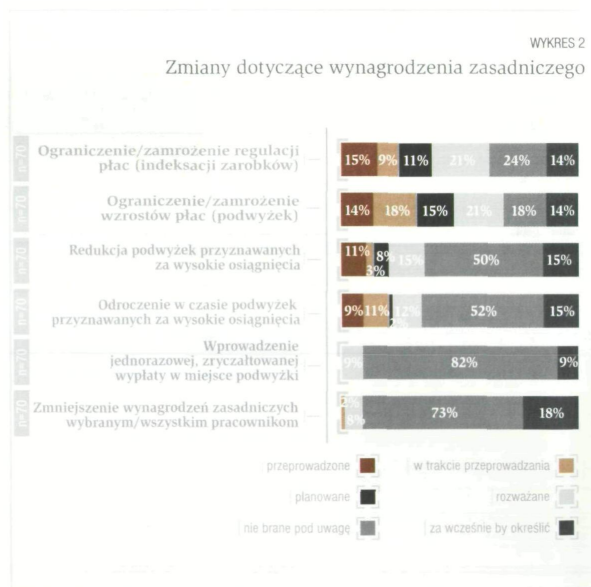
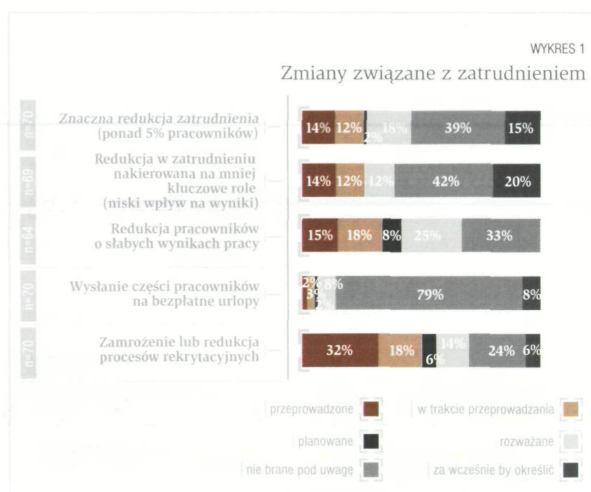


a kolejne 20 proc. zastanawia się nad takim rozwiązaniem.

Skok na kasę

Poprzedni rok upłynął pod znakiem wzrostu wynagrodzeń, obecnie wiele firm podejmuje działania zmierzające do wstrzymania dalszych podwyżek lub nawet do korekty płac. 29 proc. zapytanych pracodawców zdecydowało się wstrzymać podwyżki, a 21 proc. zrezygnowało z różnych form indeksacji pensji. Na bardziej radykalne kroki w polityce wynagrodzeń firmy decydują się znacznie rzadziej. Aż 73 proc. firm nie bierze pod uwagę zmniejszenia wynagrodzeń zasadniczych, należy jednak zwrócić uwagę, że 2 proc. firm już zredukowało wynagrodzenia, a kolejne 8 proc. rozważa taką możliwość. Planując oszczędności w funduszu płac, firmy częściej zwracają się ku zmiennej części wynagrodzenia. 21 proc. firm już zdecydowało się na modyfikację systemu wynagrodzeń zmiennych, a 39 proc. planuje lub rozważa wprowadzenie systemowych zmian w sposobie premiowania pracowników. Co trzecia firma rozważa lub planuje zmniejszenie puli premiowej w 2009 r., a 11 proc. już takie działania podjęło.

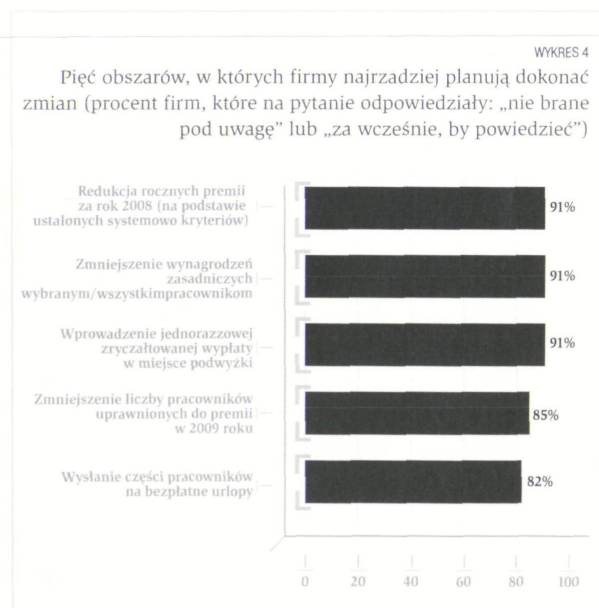
Większość firm nie zamierza działać wstecz i zmniejszać premii za rok 2008 - ani uznaniowo, ani opierając się na jasnych kryteriach. Plany dotyczące ograniczenia funduszy premiovych dotyczą bieżącego roku. 82 proc. firm nie przewiduje także zamiany funduszy podwyżkowych na premie typu



„lump-sum” wypłacane na koniec roku po spełnieniu celów rocznych. Większość pracodawców (67 proc.) nie zamierza też zmniejszać liczby osób

uprawnionych do dotychczasowych świadczeń.

O swoje wynagrodzenia mogą być spokojni pracownicy, którzy osiągają najlepsze rezultaty



- 50 proc. firm spośród biorących pod uwagę ograniczenia płacowe deklaruje, że nie obejmą one najlepszych pracowników.

Polityka drobnych kroków

Menedżerowie powstrzymują się na razie od radykalnych zmian w systemach wynagrodzeń, czekając na rozwój sytuacji. Ich głównym celem jest obecnie zatrzymanie dotychczasowego wzrostu płac. O ile w 2008 roku średni wzrost płac w odniesieniu do roku poprzedniego przekroczył 11 proc., o tyle obecnie możliwości i potrzeby firm w zakresie podwyżek zmalały do poziomu bliskiego inflacji. Jeszcze w listopadzie 2008 r. firmy deklarowały podwyżki w 2009 r. na średnim poziomie 6 - 8 proc., po korekcie dokonanej na początku 2009 roku planowany wzrost wynagrodzeń wynosi 2-4 proc. Podobnie jak pracodawcy w pierwszej fazie kryzysu w USA i krajach starej UE, menedżerowie polskich firm koncentrują się na znalezieniu „prostych” oszczędności. Na razie nie podejmują decyzji, które wymagają wewnętrznej dyskusji i osiągnięcia konsensusu z partnerami społecznymi. Badane firmy póki co nie zamierzają:

- wyłączać grup pracowników z systemów premiowych (85 proc.);
- wysyłać pracowników na urlopy bezpłatne (82 proc.);
- redukować wypłaty premii za 2008 rok wg zasad systemowych (91 proc.);

■■ redukować wypłaty premii za 2008 rok w sposób uznaniowy (66 proc.);

■■ wprowadzać premie typu „lump-sum” na koniec roku, zamiast podwyżek (91 proc.).

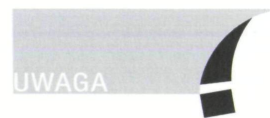
Co będzie dalej?

Turbulencje gospodarcze nie osiągnęły jeszcze apogeum – w kolejnych miesiącach, gdy wyczerpią się możliwości redukcji zatrudnienia, wzrośnie odsetek firm, które będą sięgać po oszczędności w płacach. Zmiany tego typu wymagają zazwyczaj porozumień zmieniających. Ponieważ mamy do czynienia z sytuacją wyjątkową, należy spodziewać się nowego podejścia do wdrażania tego ty-

pu zmian, polegającego na dialogu pracodawca-pracownik oraz grupowych porozumieniach dotyczących zmian w zasadach obniżania kosztów pracy w zamian za gwarancję zatrudnienia. Niewykluczone, że wiele firm zdecyduje się, aby porozumienia te działały wstecz (od początku 2009 roku).

Osobną sprawą jest gospodarowanie zasobami finansowymi firmy, tak by ograniczone środki (płace, świadczenia, premie, fundusze szkoleniowe) docierały do kluczowych dla sukcesu firmy pracowników. Ważne jest również ciągle budowanie zaangażowania tych pracowników. W czasach kryzysu trudno jest osiągać zadowalające

zyski, ale są to czasy, w których tworzy się nowy układ sił na rynku – wygrywają ci, którzy potrafią świadomie budować przewagę konkurencyjną.



W kolejnym numerze „Personelu i Zarządzania” przedstawimy wyniki drugiej części badania „Rynek pracy w czasach turbulencji”, która została przeprowadzona we współpracy z portalem Gazeta.Praca.pl, a jej adresatami byli pracownicy i kandydaci do pracy. Do czego jesteście gotowi w czasach turbulencji rynkowych dla ratowania swoich miejsc pracy?

