



## **RYNEK PRACY** w czasach turbulencji

 **GazetaPraca.pl**



Część 1:  
Perspektywa firm

Luty 2009

## 1. Spis treści

1.	Spis treści .....	2
2.	Najważniejsze wnioski z badania.....	3
3.	Obszar "zatrudnienie" .....	6
4.	Obszar "wynagrodzenia zasadnicze" .....	7
5.	Obszar "wynagrodzenia zmienne" .....	8
6.	Obszar "inne elementy" .....	9
7.	Pięć najczęściej i pięć najrzadziej przeprowadzanych zmian .....	10
8.	Planowana zmiana wynagrodzenia całkowitego w 2009 r. ....	11



## 2. Najważniejsze wnioski z badania

W listopadzie 2008 roku wspólnie z naszym partnerem, firmą Towers Perrin przeprowadziliśmy polską część badania „TP Puls”, które miało na celu identyfikację wyzwań w obszarze HR stojących przed menedżerami w czasach turbulencji wywołanych kryzysem finansowym. Na tle kolegów z zachodnich Państw UE polscy menedżerowie wykazywali się wtedy sporym optymizmem i nie odczuwali w znaczący sposób wpływu zamieszania na rynkach finansowych na naszą gospodarkę i kondycję firm w Polsce. Sytuacja w ostatnich miesiącach zmienia się jednak bardzo dynamicznie, dlatego podjęliśmy decyzję o ponownym przeprowadzeniu badania na większej próbie firm. Rezultatem jest niniejszy raport zatytułowany „**Rynek pracy w czasach turbulencji**”, który prezentuje wyniki badania przeprowadzonego przez konsultantów HRM partners w lutym 2009 r. na próbie 70 firm reprezentujących różne sektory gospodarki.

Zmiany rynkowe, które miały miejsce do lutego 2009 r. nie mogły pozostać bez wpływu na decyzje podejmowane przez firmy w obszarze zarządzania personelem. Wciąż widoczny jest jednak umiarkowany optymizm polskich menedżerów, który wskazuje na to, że sytuacja w poszczególnych firmach nie jest jeszcze tak dramatyczna, jak opisują to środki masowego przekazu. Widoczne jest natomiast dążenie przedsiębiorstw do wykorzystania kryzysu dla podniesienia efektywności działania – właśnie na efektywność kosztową zorientowane są główne zmiany w obszarze zarządzania ludźmi wdrożone do lutego 2009 r. przez firmy – respondentów oraz planowane na kolejne miesiące:

- 50% firm zdecydowało się zamrozić lub zredukować rozpoczęte procesy rekrutacyjne;
- 43% firm ograniczyło budżety szkoleniowe;
- 38% zmniejszyło wydatki na podróże i reprezentację firmy;
- 34% zrezygnowało z imprez integracyjnych dla pracowników;
- 32% firm (piąte miejsce na liście podejmowanych przez firmy działań) decyduje się na redukcję zatrudnienia pracowników o słabych wynikach;
- na znaczące zwolnienia na poziomie wyższym niż 5% zatrudnienia zdecydowało się 26% firm, natomiast 39% nie bierze w ogóle takiego rozwiązania pod uwagę.

Odnosząc wyniki badania przeprowadzonego w lutym 2009 r. do jego wcześniejszej, listopadowej edycji, możemy stwierdzić, że przeprowadzone działania stanowią w większości wypadków następstwo planów podejmowanych przez firmy już pod koniec 2008 roku:

- blisko 70% polskich firm rozważało listopadzie 2008 zamrożenie zatrudnienia, 50% już to zrobiło lub jest w trakcie zamrażania etatów, a kolejne 20% planuje lub rozważa ten krok;
- 31% polskich firm rozważało w listopadzie 2008 redukcję zatrudnienia, 26% już to zrobiło lub jest w trakcie zwolnień, a kolejne 20% dopiero rozważa ten krok.

Analizując obszar zatrudnienia warto zwrócić uwagę, że firmy, które rozważają zwolnienia w większym stopniu kierują się oceną wyników pracy (66%), niż miejscem w hierarchii stanowisk (38%). Redukcje na ogół nie osiągają poziomu zwolnień grupowych i tylko część (26%) firm zdecydowało się przeprowadzić redukcje zatrudnienia na poziomie wyższym niż 5%.

Naturalnym sposobem ograniczania kosztów jest wstrzymanie procesów podwyżkowych i rezygnacja z różnych form indeksacji płac – takie działania podjęło odpowiednio 29 i 21% firm. Na bardziej radykalne kroki w polityce

wynagrodzeń firmy decydują się znacznie rzadziej. Aż 73% firm nie bierze pod uwagę zmniejszania wynagrodzeń zasadniczych, a tylko 21% firm zdecydowało się na modyfikację systemu wynagrodzeń zmiennych. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że:

- 2% firm już zredukowało wynagrodzenia, a kolejne 8% rozważa taką możliwość. 18% firm stwierdza natomiast, że jest jeszcze za wcześnie, by podejmować takie decyzje;
- 39% firm planuje lub rozważa wprowadzenie systemowych zmian w sposobie premiowania pracowników;
- 34% firm rozważa lub planuje przeprowadzić oszczędności na wynagrodzeniach zmiennych poprzez zmniejszeni puli premiowej w 2009 r. a 11% już takie działania podjęła;
- 67% firm nie zamierza zmniejszać liczby osób uprawnionych do dotychczasowych świadczeń;
- 50% firm biorących pod uwagę ograniczenia płacowe raczej deklaruje, że nie będą one dotyczyły pracowników osiągających najlepsze rezultaty;
- większość firm nie zamierza zmniejszać premii za 2008 r. ani uznaniowo – 64%, ani w oparciu o jasne kryteria - 73% firm;
- 82% firm nie przewiduje zamiany funduszy podwyżkowych na premie typu „lump-sum” wypłacanych na koniec roku po spełnieniu celów rocznych.

Powyższe wyniki wskazują, że firmy jeszcze nie szukają rozwiązań w zakresie redukcji płac lub przesuwania kosztów stałych pracy w poczet kosztów zmiennych (premie lub premie odroczone w czasie, uelastycznienie czasu pracy, itp.). Powstrzymują się od radykalnych zmian w systemach wynagrodzeń, czekając na rozwój sytuacji na rynku. Menedżerowie koncentrują się obecnie przede wszystkim na zatrzymaniu dotychczasowego wzrostu płac.

O ile w 2008 roku średni wzrost płac w odniesieniu do roku poprzedniego przekroczył 11%, to obecnie możliwości i potrzeby firm w zakresie podwyżek zmalały znacząco do poziomu bliskiego inflacji. Jeszcze w listopadzie 2008 r. firmy deklarowały podwyżki w 2009 r. na średnim poziomie 6-8%, dziś jednak planowane podwyżki skurczyły się do 2,2-4,6%.

Podsumowując, podobnie jak pracodawcy w pierwszej fazie kryzysu w USA i krajach starej UE, menedżerowie polskich firm koncentrują się na znalezieniu „prostych” oszczędności. Na razie firmy wstrzymują się przed trudniejszymi decyzjami, które wymagają wewnętrznej dyskusji i osiągnięcia konsensusu z partnerami społecznymi. Firmy te **nie zamierzają**:

- wyłączać grup pracowników z systemów premiowych (85%);
- wysyłać pracowników na urlopy bezpłatne (82%);
- redukować wypłaty premii za 2008 wg. zasad systemowych (91%);
- redukować wypłaty premii za 2008 w sposób uznaniowy (66%);
- wprowadzać premie typu Lump-Sum na koniec roku, zamiast podwyżek (91%).

## Wnioski na kolejne miesiące 2009 r.

Konsultanci HRM partners przewidują, że turbulencje gospodarcze nie osiągnęły jeszcze swojego apogeum - w kolejnych miesiącach, gdy wyczerpią się możliwości organicznej redukcji zatrudnienia, wzrośnie odsetek firm, które będą sięgać po instrumenty 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 typu zmian, polegającego na dialogu pracodawca-pracobiorca 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 roku 2009).

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

Dlatego też w najbliższym czasie przewidujemy następujące trendy w HR po stronie przedsiębiorstw:

- identyfikację kluczowych talentów oraz budowanie inwentarza kompetencji pozwalających firmom zwiększyć udział w rynku;
- obniżanie płac zasadniczych poprzez przesunięcie części środków w poczet wynagrodzeń zmiennych oraz uzależnienie wypłaty tych środków nie tylko od wyników finansowych, ale przede wszystkim operacyjnych, konkurencyjnych oraz efektów prowadzonych projektów innowacyjnych;
- budowanie **dialogu społecznego**, czyli rozwój metod komunikacji dwustronnej pracodawca-pracobiorca oraz umiejętności dochodzenia do konsensusu wokół dwóch nadrzędnych wartości: przetrwania firmy i gwarancji zatrudnienia;
- specjalne programy dla pracowników o najlepszych wynikach i potencjale (szkolenia, nagrody, premie);
- budowanie zaangażowania pracowników w programy naprawcze i operacyjne, poprzez modyfikację mechanizmów premiowych, projekty wewnętrzne, programy rozwojowo-innowacyjne;
- wzrost roli badań rynkowych i benchmarkingu (w tym HR) pozwalających badać efektywność i koszty wdrażanych programów.

Dziękujemy Państwu za udział w badaniu. Mamy nadzieję, że jego wyniki pomogą Państwu w podejmowaniu decyzji w zakresie kształtowania strategii i polityki HR w obliczu obecnych turbulencji gospodarczych. W razie zainteresowania bardziej szczegółowym spojrzeniem na planowane przez firmy działania w obszarze HR lub chęci podjęcia dyskusji na ten temat – zapraszamy do kontaktu.

W imieniu zespołu HRM partners S.A.

**Piotr SIEROCIŃSKI**  
Dyrektor Generalny

e-mail: [piotr.sierocinski@hrmpartners.pl](mailto:piotr.sierocinski@hrmpartners.pl)

**HRM partners S.A.**  
**Towers Perrin Alliance Partner**  
ul. K.K. Baczyńskiego 1, 00-036 Warszawa  
Recepcja: +48 22 244 15 50 Fax.: +48 22 244 15 51  
Tel.: +48 22 244 15 52 Kom.: +48 (0) 601 41 41 82  
[www.hrmpartners.pl](http://www.hrmpartners.pl)

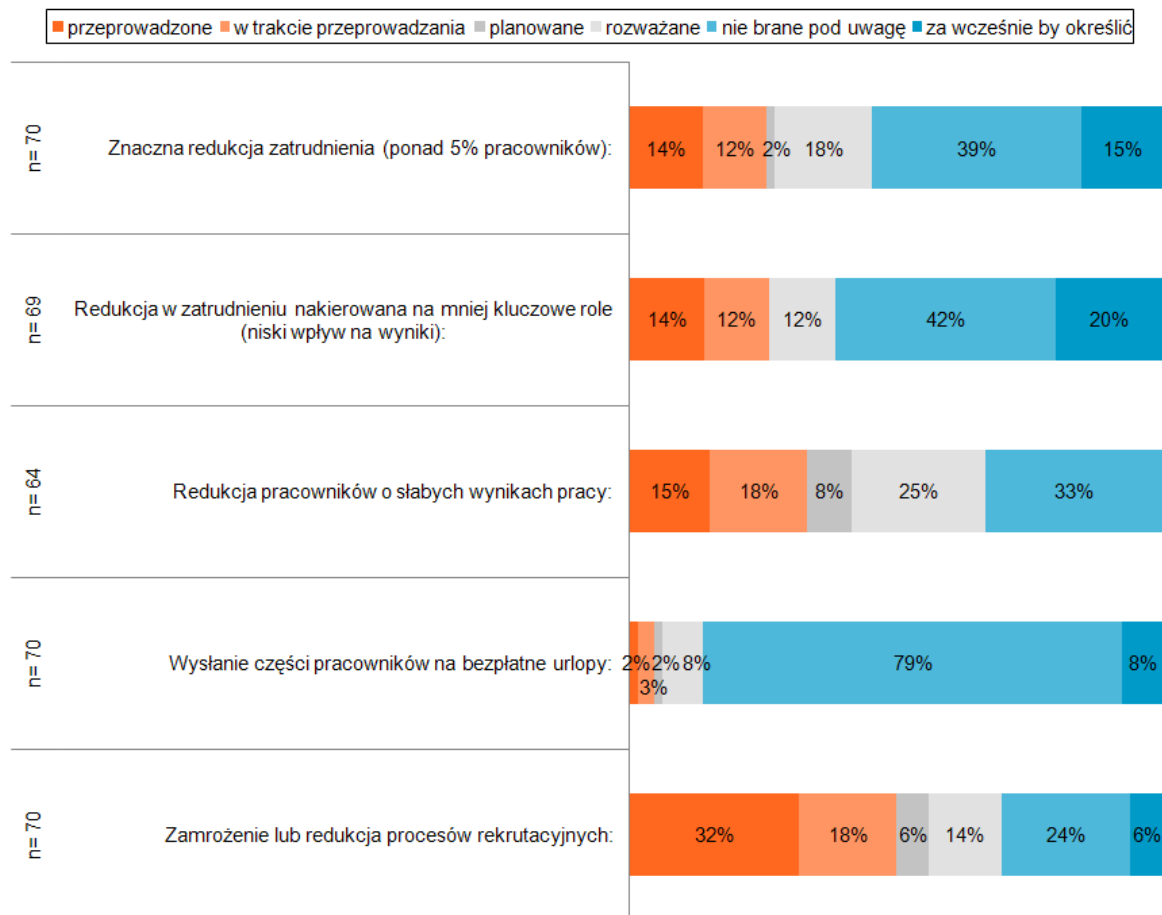
**Krzysztof KATOŁO**  
Menedżer Zespołu Badań i Analiz

e-mail: [krzysztof.katolo@hrmpartners.pl](mailto:krzysztof.katolo@hrmpartners.pl)

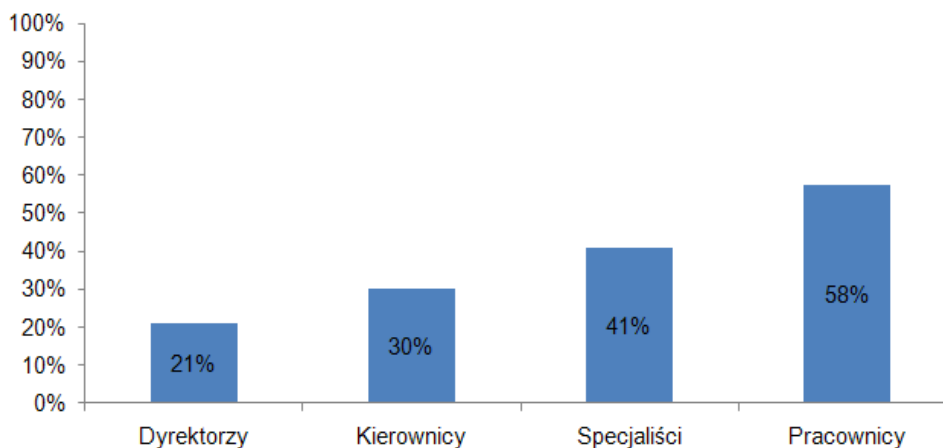
**HRM partners S.A.**  
**Towers Perrin Alliance Partner**  
ul. K.K. Baczyńskiego 1, 00-036 Warszawa  
Recepcja: +48 22 244 15 50 Fax.: +48 22 244 15 51  
Tel.: +48 22 244 15 66 Kom.: +48 (0) 604 50 66 93  
[www.hrmpartners.pl](http://www.hrmpartners.pl)

### 3. Obszar "zatrudnienie"

Wykres przedstawia procent firm, które wybrały daną odpowiedź na pytania dotyczące obszaru zmian

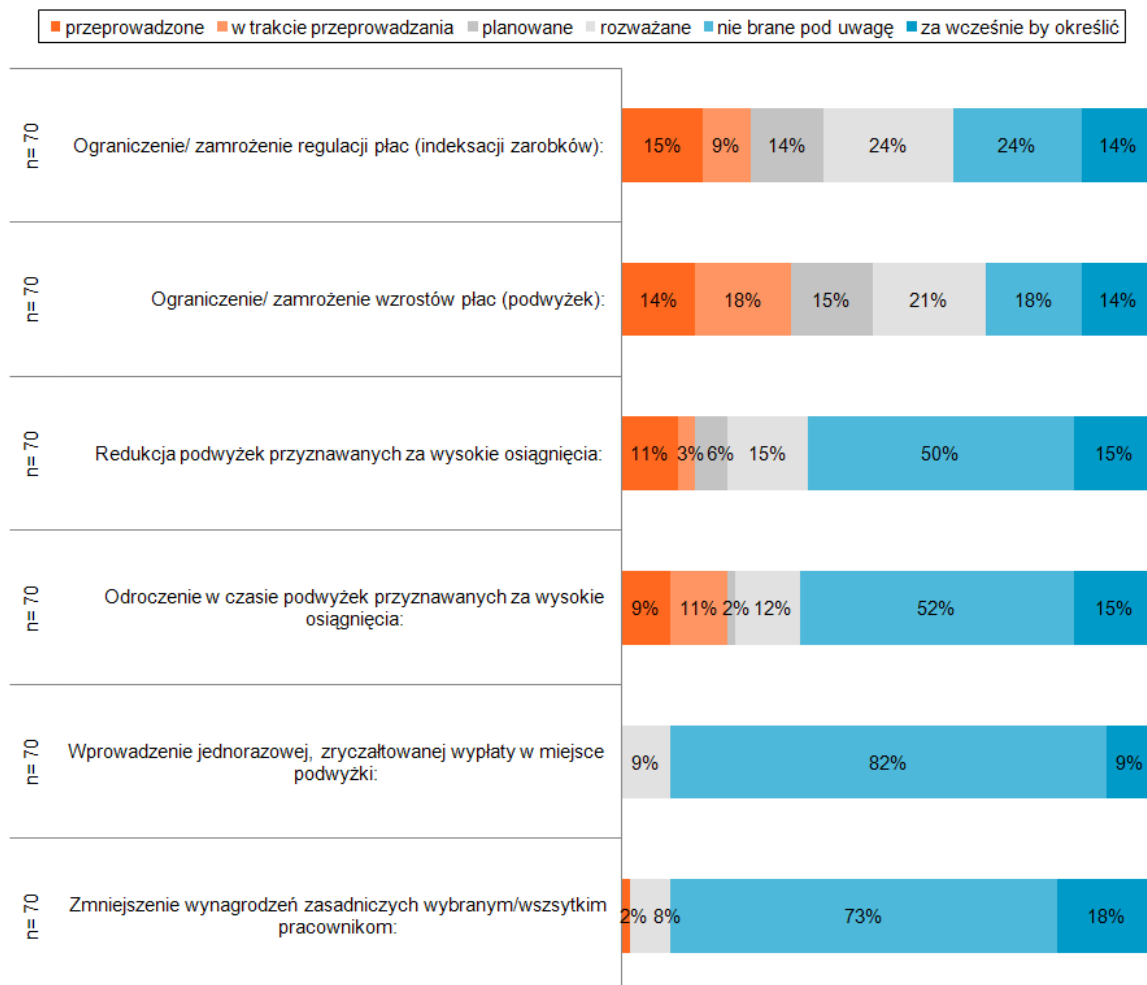


Poniższy wykres przedstawia procent firm, które planują zmiany dotyczące obszaru w podziale na grupy stanowisk (liczba badanych firm=40)

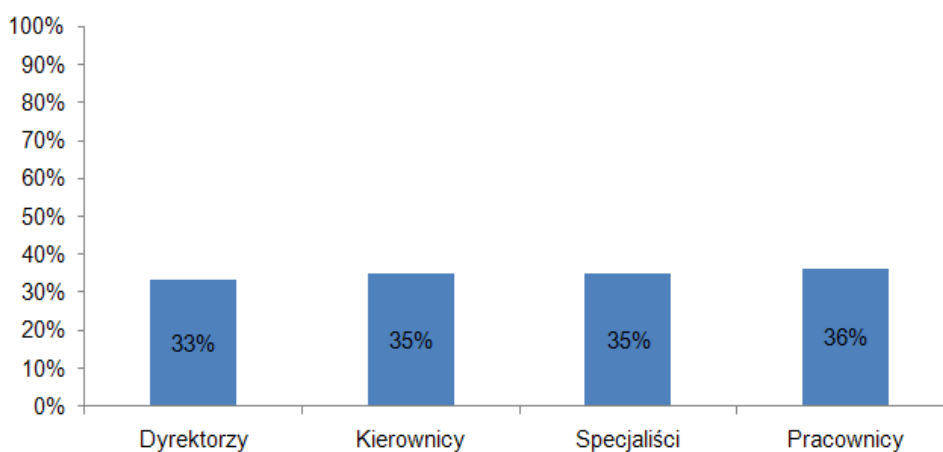


## 4. Obszar "wynagrodzenia zasadnicze"

Wykres przedstawia procent firm, które wybrały daną odpowiedź na pytania dotyczące obszaru zmian

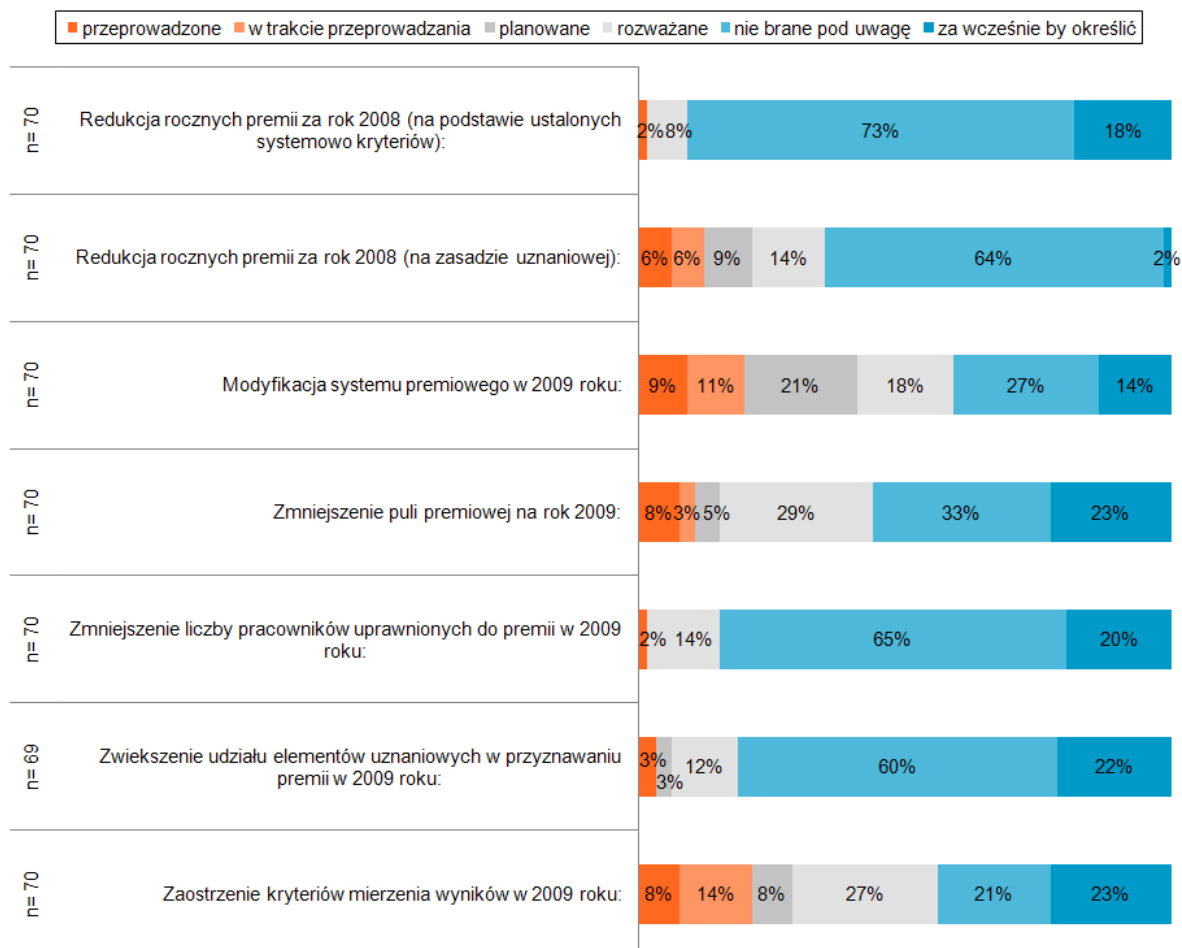


Poniższy wykres przedstawia procent firm, które planują zmiany dotyczące obszaru w podziale na grupy stanowisk (liczba badanych firm =26)

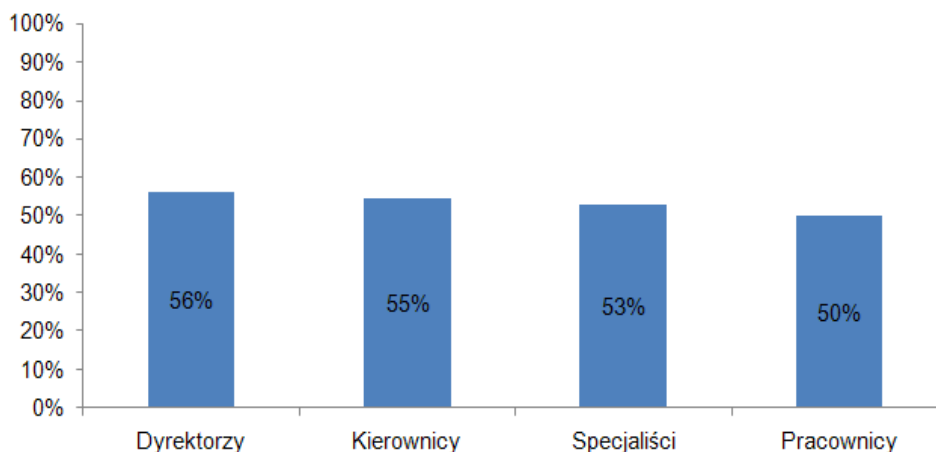


## 5. Obszar "wynagrodzenia zmienne"

Wykres przedstawia procent firm, które wybrały daną odpowiedź na pytania dotyczące obszaru zmian

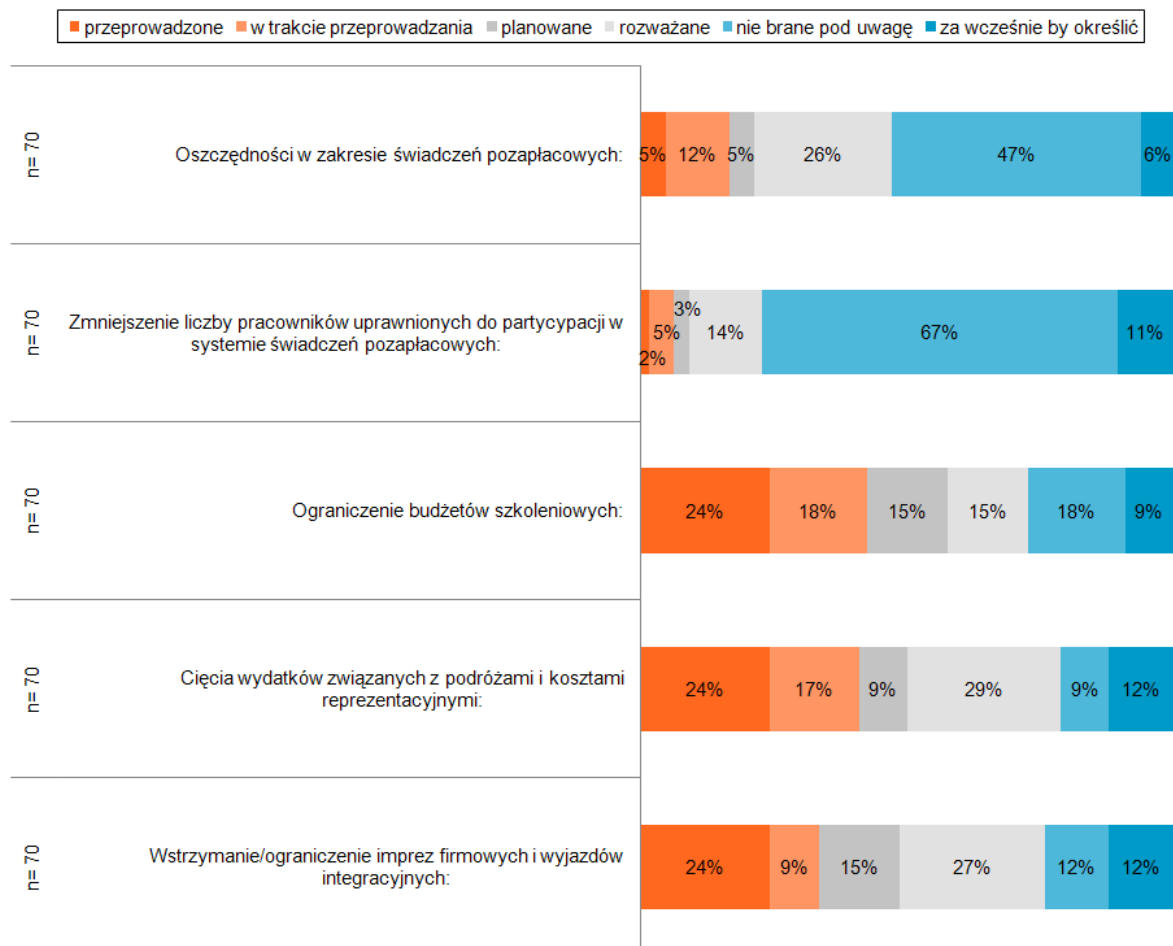


Poniższy wykres przedstawia procent firm, które planują zmiany dotyczące obszaru w podziale na grupy stanowisk (liczba badanych firm =40)

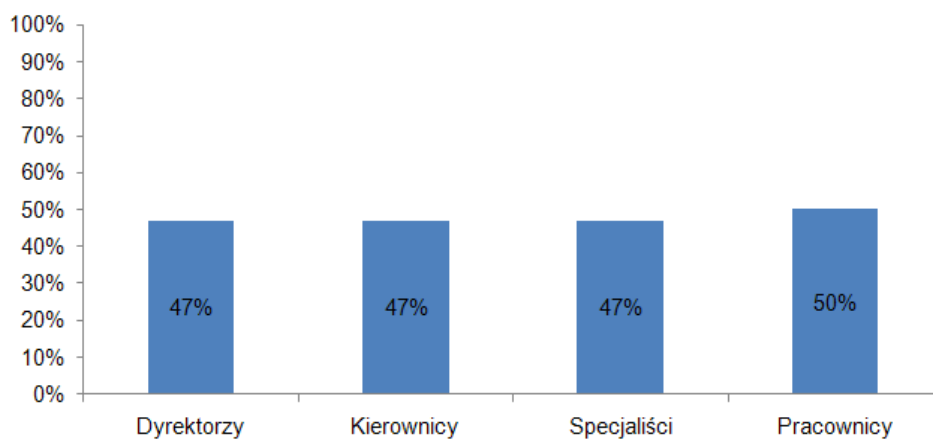


## 6. Obszar "inne elementy"

Wykres przedstawia procent firm, które wybrały daną odpowiedź na pytania dotyczące obszaru zmian

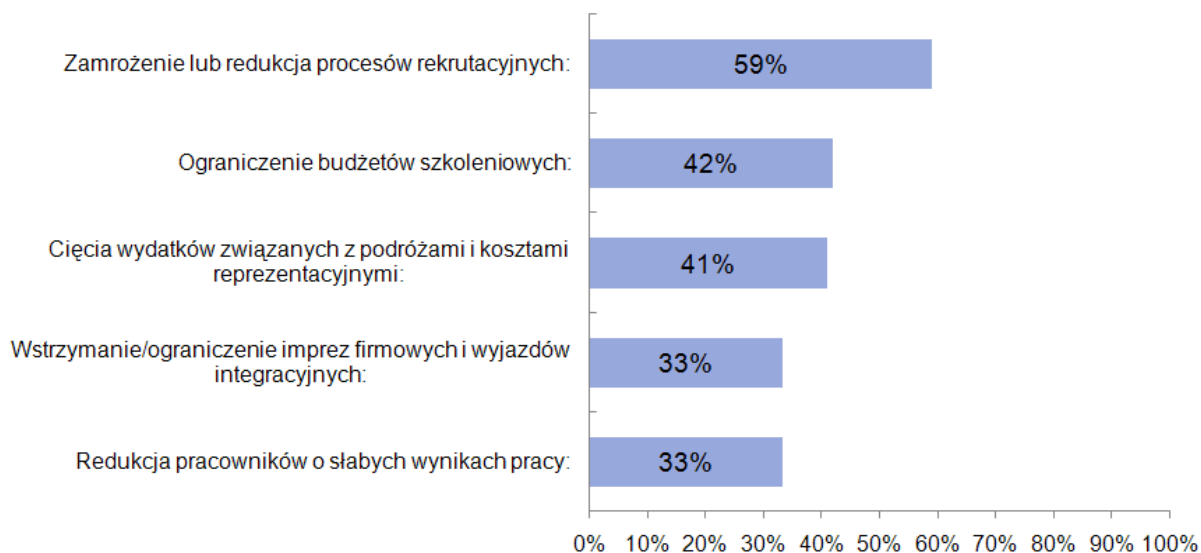


Poniższy wykres przedstawia procent firm, które planują zmiany dotyczące obszaru w podziale na grupy stanowisk (liczba badanych firm =37)

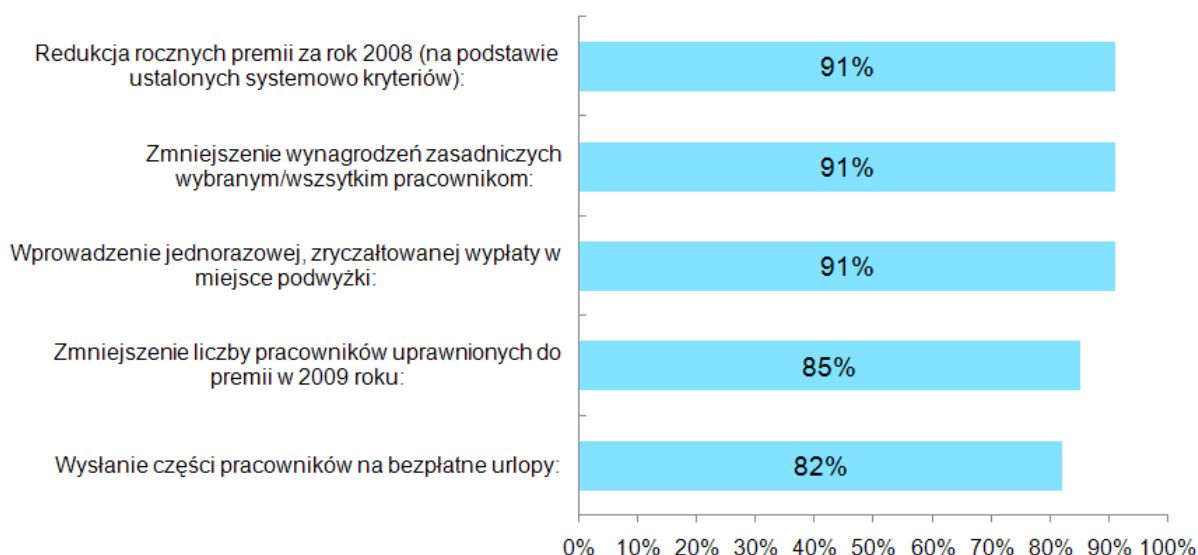


## 7. Pięć najczęściej i pięć najrzadziej przeprowadzanych zmian

Poniższy wykres prezentuje pięć obszarów w których najczęściej przeprowadzano zmiany (procent firm, które na pytanie odpowiedziały: „**przeprowadzono**” lub „**w trakcie przeprowadzania**”)



Poniższy wykres prezentuje pięć obszarów najrzadziej dotkniętych obecną sytuacją gospodarczą (procent firm, które na pytanie odpowiedziały: „**nie brane pod uwagę**” lub „**za wcześnie by powiedzieć**”)



## 8. Planowana zmiana wynagrodzenia całkowitego w 2009 r.

Tabela przedstawia rozkład planowanych wysokości podwyżek wynagrodzeń całkowitych w firmach, w podziale na grupy pracowników, przed i po uwzględnieniu zmian sytuacji gospodarczej związanych z kryzysem

Zmiana wynagrodzenia całkowitego	Grupa stanowisk	1 kwartyl	mediana	3 kwartyl
Planowana oryginalnie	Dyrektorzy	4,25%	<b>6,00%</b>	8,00%
	Kierownicy	5,00%	<b>6,00%</b>	7,88%
	Specjaliści	5,00%	<b>6,00%</b>	7,88%
	Pracownicy	5,00%	<b>6,00%</b>	8,00%
Planowana obecnie	Dyrektorzy	0,00%	<b>2,25%</b>	3,88%
	Kierownicy	0,00%	<b>2,20%</b>	4,38%
	Specjaliści	0,00%	<b>2,20%</b>	4,38%
	Pracownicy	0,00%	<b>2,20%</b>	4,38%