

Beata Chmielewicz

Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Racjonalizacja kosztów pracy jako sposób budowania przewagi konkurencyjnej firmy

Wprowadzenie

Wielu menedżerów możliwości poprawy sytuacji ekonomicznej swoich firm, a nawet osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, upatruje w obniżce kosztów własnych (w tym również kosztów pracy), tzn. w realizacji strategii przywódcy kosztowego. Prawdziwym wyzwaniem staje się dla nich umiejętne łączenie odpowiednio wysokiej jakości produktów i usług, elastyczności i motywacji w działaniu przy jednocześnie jak najmniejszych kosztach wytwarzania¹.

Mimo że kierowanie organizacją wymaga podejmowania decyzji dotyczących wszystkich czynników wytwórczych, to jednak pracy żywej nie powinno się traktować w ten sam sposób, w jaki traktuje się każdy element produkcji.

Ustalenia odnoszące się do pracy żywej, zwane decyzjami kadrowymi, wywołują określone skutki w kosztach personalnych. Model systemu zarządzania zasobami ludzkimi² sugeruje, że podstawowy cel tego zarządzania stanowi wzrost wartości firmy poprzez transformację wejściowych zasobów ludzkich (jednostek i zespołów) w przynoszące wartość, w postaci świadczonych usług indywidualnych i grupowych, zasoby ludzkie na wyjściu. Procesy transformacji to systemy służące pozyskaniu, rozwojowi, alokacji, wykorzystaniu, ocenie i wynagradzaniu ludzi. Nakłady ponoszone na te działania, stanowiące w istocie koszty pracy, powinny być kontrolowane i szczegółowo analizowane w możliwie szerokim zakresie.

Pomiar kosztów personalnych jest zagadnieniem złożonym. Ich identyfikację utrudniają nie tylko istniejące luki informacyjne, lecz także liczne i stale zmieniające się nor-

¹ A. Rakowska, *Paradoksy zarządzania potencjałem społecznym w czasach hiperkonkurencji*, [w:] *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, red. K. Markiewicz, M. Wawer, Difin, Warszawa 2005, s. 13.

² E.G. Flamholtz, *Human resources accounting. advances in concepts, methods and applications*, San Francisco, 1985.

my prawne, regulujące sposoby zatrudniania i wynagradzania pracowników oraz nakładające nowe obowiązki i obciążenia finansowe na pracodawców³.

Wieloznaczne jest również samo pojęcie kosztów pracy⁴, a jego definicje — nieostre, ujmowane z różnych punktów widzenia.

W niniejszym artykule autorka stawia tezę, że możliwe jest takie oddziaływanie na koszty osobowe, by zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku krajowym i zagranicznym. Zakłada jednocześnie, że wskutek wysokiego tempa zmian otoczenia rynkowego współczesne organizacje działają raczej w warunkach sekwencji krótkookresowych przewag konkurencyjnych, a nie — stabilnej długookresowej przewagi. Osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej wynika z umiejętności kreowania krótkotrwałych przewag konkurencyjnych. W związku z tym skrajną strategią kosztową udaje się wykorzystywać jedynie przejściowo.

Cel artykułu stanowi prezentacja wpływu wyboru strategii lidera kosztowego na model polityki kadrowej organizacji, a także analiza i ocena wybranych metod racjonalnego kształtowania i redukcji kosztów personalnych ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania środków publicznych.

1. Implikacje strategii kosztowej dla zarządzania zasobami ludzkimi

Przywództwo kosztowe polega na dążeniu do najniższych kosztów wśród konkurentów bez obniżania jakości wytwarzanych produktów czy usług⁵. Dzięki temu możliwe jest ustalenie ceny produktu nieco poniżej poziomu średniej ceny w branży i konkurowanie z innymi, droższymi producentami. Różnicę między poziomem kosztów i ceną przedsiębiorstwo reinwestuje w rozwój nowej technologii, optymalizację magazynowania i transportu, kontrolę kosztów oraz metody rekrutacji i selekcji pracowników.

Przy czym z reguły lider kosztowy stara się inwestować tylko w takie techniki, technologie i usprawnienia organizacji pracy, które pozwolą ograniczyć koszty wytwarzania, np. skracając proces produkcyjny, zmniejszając zużycie surowców i materiałów, podnosząc wydajność pracy oraz zaangażowanie pracy uprzedmiotowionej⁶.

³ S. Nahotko, *Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 1.

⁴ Koszt pracy stanowi kategorię przede wszystkim mikroekonomiczną, choć można mówić też o koszcie makroekonomicznym — społecznym, przez który należy rozumieć ogół nakładów na wytworzenie i reprodukcję kapitału ludzkiego społeczeństwa, np.: wydatki na oświatę, kulturę, ochronę zdrowia, czy bezpieczeństwo socjalne. Zob. K. Makowski, *Koszt pracy — instrument zarządzania*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999, s. 80.

⁵ Z. Pierścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 266.

⁶ Z. Sekuła, *Uwarunkowania i instrumenty polityki płac w firmie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 68.

Realizacja strategii kosztowej w zakresie funkcji personalnej w rzeczywistości gospodarczej sprowadza się do minimalizacji kosztów osobowych.

Koszty personalne to wszelkie koszty, które powstają w związku z zatrudnieniem pracownika w organizacji na podstawie umowy o pracę lub innej formy zatrudnienia (np. umowa zlecenie lub umowa o dzieło)⁷.

Mimo że do czynników kształtujących zakładane koszty pracy należą wielkość i struktura zatrudnienia, wynagrodzenia za pracę oraz pozapłacowe koszty zatrudnienia⁸, to w analizie ekonomicznej i rachunku ekonomicznym w przedsiębiorstwach uwzględnia się przeważnie tylko same koszty płac, co powoduje zniekształcenie wyników stosowania tych narzędzi zarządzania⁹.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego¹⁰ w 2008 r. w Polsce koszty płacowe, do których często ograniczane są koszty zatrudnienia, stanowiły 78% a koszty pozapłacowe — 22% ogółu kosztów pracy. Lwią część spośród wszystkich nakładów ponoszonych przez polskich pracodawców w związku z zatrudnieniem miały wypłaty zaliczane w ciężar kosztów firmy (99,8%), a wśród nich — wynagrodzenia osobowe (77,2%) (Tabela 1). Udział wynagrodzenia zasadniczego w przeciętnym wynagrodzeniu miesięcznym brutto wyniósł 65,4%, a w koszcie pracy na 1 zatrudnionego — 51,2%¹¹.

Tabela 1. Struktura kosztów pracy w polskiej gospodarce w 2008 r.

Wyszczególnienie	Ogółem
Ogółem koszty pracy	100,0
Zaliczane w ciężar kosztów jednostki	99,8
w tym: wynagrodzenia osobowe razem	77,2
w tym: wynagrodzenia zasadnicze	51,2
dodatki stażowe	3,0
premie regulaminowe	6,4
za pracę w godzinach nadliczbowych	2,1
dodatkowe wynagrodzenia roczne dla pracowników jednostek sfery budżetowej	0,8

⁷ S. Nahotko, *Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 37, cyt. za: D. Sołtys, *Rachunek kosztów, elementy rachunkowości zarządczej*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2000.

⁸ A. Furmańska-Maruszak, *Koszty pracy a zatrudnienie. Współczesne koncepcje a rzeczywistość*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 42.

⁹ B. Chmielewicz, *Inwestowanie w kapitał ludzki — zatrudnienie absolwentów*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary. Część I*, red. K. Makowski, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 156.

¹⁰ Zakres i metodologia badania, będącego podstawą wyników, oparte zostały na zaleceniach Komisji Europejskiej, która rekomenduje gromadzenie danych na temat kosztów pracy w cyklu czteroletnim.

¹¹ M. Basta, J. Nowicki, *Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2008 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009, s. 36.

Wynagrodzenia bezosobowe składki na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i wypadkowe opłacane przez pracodawcę ^{a)} wydatki związane z bhp	1,8 12,7 1,0
Wypłaty z tytułu udziału w zysku lub w nadwyżce bilansowej	0,2
w tym: Nagrody i premie z tytułu udziału w zysku lub w nadwyżce finansowej w spółdzielniach	0,1

a) Łącznie ze składkami na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych i składkami na Fundusz Pracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Tablicy *Struktura kosztów pracy w gospodarce w 2008 r.*, [w:] *Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2008 r.*, M. Basta, J. Nowicki, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009, s. 36

Stosując strategię kosztową, przedsiębiorstwo wychodzi z założenia, że należy ograniczyć koszty personelu do minimum, jakie jest niezbędne do utrzymania pracowników wewnątrz organizacji¹². Wiąże się to z ograniczaniem nakładów przeznaczanych na planowanie, rozwój i kształcenie, w pewnej mierze także na działalność socjalną.

Istotne źródło minimalizowania kosztów osobowych stanowi również wprowadzenie oszczędnych systemów wynagrodzeń uwzględniających najniższe możliwe do zafektowania w danych warunkach uposażenia i opartych na tradycyjnych rozwiązaniach. Z punktu widzenia pracodawcy najbardziej pożądanymi formami są płace akordowe i prowizyjne zakładające degresywne opłacanie dodatkowych efektów pracy¹³.

Niemniej jednak z redukcją środków nie wolno przesadzać, gdyż to właśnie system personalny zapewnia rozwój pożądaných cech u zatrudnionych i to dzięki niemu organizacja może przyjąć strategię lidera kosztowego. Firma pragnąca konkurować przez obniżkę kosztów powinna tak dobrać elementy systemu kadrowego, aby sprzyjał on rozwojowi produktywności pracobiorców. Warto zatem spore nakłady spożytkować na rozwój systemu ocen pracowników, na nagrody za najlepsze wyniki w pracy, a także na rekrutację i selekcję¹⁴.

W praktyce realizowanie strategii przywódcy kosztowego w zakresie funkcji personalnej oznacza zwykle¹⁵:

- krótkookresową rekrutację zewnętrzną, uzależnioną od aktualnego popytu na siłę roboczą, oraz brak popytu „na zapas”,
- nastawienie na liczbę pracowników,
- krótkookresową, opartą na wynikach ocenę zatrudnionych,
- inwestycje w pracobiorców zorientowane ściśle na wykonywane zadanie pracy,

¹² M. Zieliński, *Ekonomiczne aspekty zarządzania personelem*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Nowe wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*, red. J. Pyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2006, s. 420.

¹³ Z. Sekuła, *Uwarunkowania i instrumenty polityki płac w firmie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 69.

¹⁴ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 38–39.

¹⁵ A. Lipka., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 45, cyt. za: M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 38.

— pionowe ścieżki karier; kariery szybkie (awanse i degradacje); kryteria związane z produktywnością pracy; rozwój w kierunku uzyskania specjalizacji.

Ze strategią lidera kosztowego koresponduje organizacja polityki personalnej oparta na modelu sita. Jego istotę stanowi dobór na stanowiska wyłącznie pracowników o najwyższych kwalifikacjach i najbardziej wydajnych. Przydatność kandydatów mierzona jest posiadanymi kwalifikacjami, udokumentowanymi odpowiednim dyplomem lub zaświadczeniem. Największe szanse zatrudnienia mają osoby w pełni przygotowane zawodowo, które biorą odpowiedzialność za swój dalszy niezbędny rozwój i same finansują koszty szkoleń.

Przyjmuje się, że ludzie, tak jak inne elementy gospodarki rynkowej, podlegają prawom rynku, w tym konkurencji, zarówno w trakcie rekrutacji, jak i w czasie samej pracy. Rywalizacja między nimi to główne źródło motywacji. W zakładzie zostają tylko najlepsi, a ci, którzy się nie sprawdzili, są słabi — odchodzą. Zagrożenie utraty zatrudnienia w tej koncepcji stanowi podstawę maksymalizowania wysiłku w pracy¹⁶.

Ponadto według zasady „odsiewania” personel kształtuje się w wyniku ciągłego zwalniania jednych pracowników i przyjmowania innych, odpowiednich do potrzeb pracodawcy. Firma sukcesywnie poszukuje na rynku pracy i angażuje „gotowych” specjalistów o niezbędnych dla niej w danym momencie kwalifikacjach, nie inwestując w ich doksztalcanie i rozwój zawodowy. Zatrudnienie tych osób trwa dopóty, dopóki przydatne są ich kompetencje¹⁷.

Model sita sprzyja stałej poprawie wydajności pracy. Nie prowadzi jednak do powstania kultury organizacyjnej zbudowanej na cechach takich, jak przywiązanie, lojalność, poczucie bezpieczeństwa i odpowiedzialności za organizację. Ludzie nie utożsamiają się z miejscem pracy, ale raczej ze swoim zawodem. W związku z tym problemem może okazać się potrzeba ścisłego nadzoru zachowań pracowników i motywowanie ich do zachowań projakościowych.

Dążąc do racjonalizacji kosztów pracy, kierownictwo firmy może zdecydować się na segmentację wewnętrznego rynku pracy, polegającą na wyodrębnieniu części głównej (zasadniczej, „trzonu” załogi) i części brzegowej (marginalnej) personelu. Skutkuje to odmienną polityką personalną, stosowaną w odniesieniu do różnych grup pracobiorców¹⁸.

W sytuacji kryzysowej utrzymuje się poziom zatrudnienia i wynagrodzenia grupy trzonowej skupiającej pracowników, bez których firma nie mogłaby realizować swoich podstawowych zadań¹⁹. Do zmian popytu przedsiębiorstwo dostosowuje się poprzez

¹⁶ W. Bańka, *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*, Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 84.

¹⁷ T. Stalewski, *Strategie personalne w organizacji. Studium teoretyczne*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy i metody*, red. T. Stalewski, E. Chlebicka, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, s. 27–28.

¹⁸ A. Pawłowska, *Psychologiczna analiza funkcjonowania pracownika tymczasowo zatrudnionego*, [w:] *Być albo nie być czasownikiem. Analiza funkcjonowania pracownika w warunkach zatrudnienia tymczasowego*, red. M. Dobrowolska, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2007, s. 193.

¹⁹ Do trzonu przedsiębiorstwa należy część kierownictwa i w zależności od uwarunkowań strategicznych i technologicznych: konstruktorzy, technolodzy, rzecznicy patentowi, styliści, pracownicy odpowiedzialni za badania i analizę rynku, organizację sprzedaży. Na ogół pracownicy trzonu stanowią kilkanaście procent łącznego zatrudnienia w firmie. Im stawiane są wysokie wymagania i oni otrzymują wysokie wynagrodzenia. Szerzej: T. Oleksyn, *Wpływ zarządzania potencjałem pracy w sektorze przedsiębiorstw na rynek*

fluktuacje zatrudnienia grupy brzegowej²⁰. Pełni ona funkcję „zderzaka koniunkturalnego”, stanowiąc ochronę stabilności „trzonu” załogi. Grupa brzegowa angażowana jest, w zależności od koniunktury, na umowy krótkoterminowe, przy gorszych warunkach pracy, niższych płacach, bez przywilejów przysługujących grupie głównej²¹.

Jednak nawet jeśli organizacja traktuje grupę brzegową jako „zderzak koniunkturalny”, nie składa jej automatycznie wypowiedzeń po pojawieniu się trudności ze sprzedażą²². Biorąc pod uwagę prawdopodobieństwo poprawy sytuacji gospodarczej i atrakcyjność rynkową zawodu pracowników zagrożonych zwolnieniem, przedsiębiorstwo w krótkim okresie często utrzymuje nadmierne zatrudnienie, pełniące funkcję wewnętrznego „bufora zatrudnieniowego”²³. Osobom należącym do „bufora” może zaproponować mniej korzystne sposoby nawiązania stosunku pracy (elastyczne formy zatrudnienia)²⁴.

Im trudniejsza sytuacja na rynku pracy, tym częściej pracobiorcy zgadzają się na ten rodzaj umów, mimo że są nie w pełni satysfakcjonujące²⁵. Zwykle traktują atypowe zatrudnienie jako narzucone i gorsze ze względu na mniejsze wynagrodzenia, brak stabilizacji zawodowej, szkoleń, możliwości awansu czy mniejsze zabezpieczenie socjalne²⁶.

Niewątpliwie z perspektywy pracodawcy elastyczne formy pracy pozwalają na utrzymanie konkurencyjności. Z drugiej strony musi się on liczyć z niestabilnością załogi, z trudnościami w jej kontroli i motywowaniu, z niską wydajnością oraz z brakiem utożsamiania się personelu z organizacją.

pracy, [w:] *Popyt na pracę w Polsce. Teoria i praktyka*, red. J. Meller, E. Dolny, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1997, s. 109–110.; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 305.

²⁰ E. Kryńska, *Dylematy polskiego rynku pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001, s. 114–115.; E. Kryńska, *Elastyczne formy zatrudnienia*, [w:] *Stymulacja ruchliwości pracowniczej. Metody i instrumenty*, red. E. Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001, s. 49–50.

²¹ J. Górka, *Planowanie sukcesji pracowników na wewnętrznym rynku pracy*, [w:] *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001, s. 75–76.

²² Przy zmniejszaniu liczby personelu występuje zjawisko histerezy wyrażające się opóźnieniem spadku kosztów całkowitych przy redukcji zatrudnienia w porównaniu ze wzrostem tych kosztów pod wpływem identycznego wzrostu zatrudnienia. Zwykle też skala oszczędności związanych ze zwolnieniami jest mniejsza od nakładów poniesionych uprzednio na wzrost poziomu zatrudnienia — przy założeniu, że w obu przypadkach chodzi o te same co do wielkości zmiany zatrudnienia. Zob. K. Makowski, *Koszt pracy jako instrument zarządzania zasobami pracy. Aspekty ilościowe*, [w:] *Zarządzanie zasobami pracy — strategia i instrumentarium*, red. M. Juchnowicz, Szkoła Główna Handlowa, „Monografie i Opracowania”, 416/1996, s. 41.

²³ Koncepcję funkcjonowania „bufora zatrudnieniowego” wprowadza do literatury przedmiotu K. Makowski w opracowaniu: *Przedsiębiorstwo a rynek pracy*, [w:] *Zarządzanie kadrami w gospodarce rynkowej*, red. M. Juchnowicz, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1992, s. 5–23.

²⁴ M. Zieliński, *Wpływ państwa na rynek pracy i decyzje zatrudnieniowe przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 277.

²⁵ S. Borkowska, *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004, s. 63.

²⁶ S. Borkowska, *Rynek pracy w okresie przedakcesyjnym — obraz przemian w Polsce*, [w:] *Rynek pracy wobec integracji z Unią Europejską*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2002, s. 77.

W okresie depresji gospodarczej, jeśli firma zmuszona zostanie do skierowania na lokalny rynek pracy zbędnych pracowników, gotowych wrócić, gdy poprawi się koniunktura, „bufor zatrudnieniowy” przyjmuje charakter zewnętrzny²⁷.

W celu uniknięcia tworzenia stanowisk pracy, dla których nie ma pełnego i stabilnego obciążenia zadaniami, niektóre przedsiębiorstwa wydzielają część działań na zewnątrz zakładu (outsourcing). W ramach outsourcingu zlecają na ogół dwie grupy prac, tj. zadania wymagające wysokich kwalifikacji, przekazywane ekspertom zewnętrznym, oraz zajęcia proste, niewymagające specjalnego przygotowania²⁸. Dzięki temu firmy ograniczają nie tylko koszty związane z zatrudnieniem pracowniczym, ale również koszty przygotowania stanowiska pracy i koszty kontroli.

2. Zmniejszanie kosztów pracy z wykorzystaniem środków publicznych

Art. 65, ust. 5 Konstytucji RP²⁹ zobowiązuje władze publiczne do prowadzenia polityki zatrudnienia. Stanowi ona bowiem integralną część polityki gospodarczej państwa i oznacza „działalność władz państwowych i społecznych, zmierzającą do równoważenia popytu i podaży pracy, ułatwiającą gospodarowanie zasobami pracy w organizacjach, podejmowanie jednostkowych decyzji zatrudnieniowych oraz ochronę tych, którzy nie mogą być uczestnikami gry rynkowej³⁰”.

Zadania państwa mające na celu pełne³¹ i produktywne zatrudnienie, rozwój zasobów ludzkich, osiągnięcie wysokiej jakości pracy, wzmacnianie integracji oraz solidarności społecznej, a także zwiększanie mobilności na rynku pracy, realizują instytucje rynku pracy³². Należą do nich: publiczne służby zatrudnienia, Ochotnicze Hufce Pracy, agencje zatrudnienia, instytucje szkoleniowe, instytucje dialogu społecznego i instytucje partnerstwa lokalnego³³.

²⁷ K. Makowski, *Restrukturyzacja zatrudnienia i rekonwersja zawodowa*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, red. Z. Wiśniewski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 134.

²⁸ J. Orczyk, *Zmiany zakresu pojęcia „praca” a zatrudnienie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Pochtowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 118–119.

²⁹ Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483.

³⁰ A. Francik, *Polityka zatrudnienia*, [w:] *Wybrane problemy zatrudnienia i rynku pracy*, red. A. Francik, A. Pochtowski, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 58.

³¹ Pod pojęciem pełnego zatrudnienia rozumie się tu taki stan zatrudnienia w gospodarce, który wiąże się z mniej lub bardziej akceptowaną (naturalną) stopą bezrobocia. Zob. B. Woźniak, *Bezrobocie równowagi i nierównowagi a polityka państwa wobec rynku pracy*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2008, s. 60.

³² Art. 1 ust. 2 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.).

³³ Art. 6 ust. 1 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.).

Publiczne służby zatrudnienia obejmują różne jednostki organizacyjne wchodzące w skład państwowej administracji zatrudnienia, tj. na szczeblu centralnym ministra właściwego do spraw pracy i jego urząd, a na szczeblu regionu wojewodę i urzędy wojewódzkie oraz samorządową administrację zatrudnienia: marszałka województwa i starostę oraz powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy³⁴.

Mimo że politykę zatrudnienia realizuje zasadniczo administracja publiczna, obserwuje się odchodzenie od monopolu państwa w tej dziedzinie.

Stosowany obecnie w Polsce system przeciwdziałania bezrobociu preferuje w swoim programie koncepcję aktywnej polityki rynku pracy³⁵, ukierunkowaną bezpośrednio na zatrudnienie osób nie posiadających zarobkowego zajęcia. Rozszerza się także krąg beneficjentów uznawanych za „osoby będące w szczególnej sytuacji na rynku pracy³⁶” i mogących korzystać z aktywnej pomocy.

Pracodawca może ubiegać się o dofinansowanie części kosztów osobowych ze środków publicznych ze względu na nawiązanie stosunku pracy (czy też ustanowienie współpracy w innej formie) z osobą należącą do wspieranych grup.

Jeśli w firmie pracuje co najmniej 25 osób w przeliczeniu na pełny etat, a wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych wynosi minimum 6%, ustawodawca zwalnia przedsiębiorcę z obowiązku uiszczania miesięcznych opłat na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON). Wpłaty na PFRON to suma stanowiąca iloczyn 40,65% przeciętnego wynagrodzenia i liczby pracowników, odpowiadającej różnicy między zatrudnieniem zapewniającym osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych w wysokości 6% a rzeczywistym zatrudnieniem osób niepełnosprawnych³⁷.

Ponadto przedsiębiorcy spełniającemu powyższe kryteria przysługuje ze środków Funduszu miesięczne dofinansowanie do wynagrodzenia pracownika niepełnosprawnego, o ile został on ujęty w ewidencji zatrudnionych osób niepełnosprawnych prowadzonej przez Fundusz. Kwota subwencji zależy od orzeczonego stopnia niepełnosprawności danej osoby³⁸. Pracodawcy należy się też zwrot miesięcznych kosztów zatrudnienia pracowników pomagających niepełnosprawnemu w pracy³⁹.

³⁴ M. Baron-Wiaterek, *Instytucjonalno-prawne aspekty rynku pracy i promocji zatrudnienia*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2008, s. 98.

³⁵ M. Mitreğa, *Bezrobocie i formy jego łagodzenia*, [w:] *Polityka społeczna. Wybrane zagadnienia*, red. L. Frąckiewicz, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2002, s. 191.

³⁶ „Osoby będące w szczególnej sytuacji na rynku pracy” to: bezrobotni do 25. roku życia, bezrobotni długotrwale albo po zakończeniu realizacji kontraktu socjalnego lub kobiety, które nie podjęły zatrudnienia po urodzeniu dziecka, bezrobotni powyżej 50. roku życia, bezrobotni bez kwalifikacji zawodowych, bez doświadczenia zawodowego lub bez wykształcenia średniego, bezrobotni samotnie wychowujący co najmniej jedno dziecko do 18. roku życia, bezrobotni, którzy po odbyciu kary pozbawienia wolności nie podjęli zatrudnienia oraz bezrobotni niepełnosprawni. Zob. Art. 49 pkt 1–7 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.).

³⁷ Art. 21 ust. 1–2 ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 1997 r. Nr 123, poz. 776).

³⁸ Art. 26a ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 1997 r. Nr 123, poz. 776).

³⁹ Art. 26d ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 1997 r. Nr 123, poz. 776).

Jednocześnie ustawodawca wprowadza możliwość obniżenia obligatoryjnych opłat na PFRON firmie dokonującej zakupu usługi lub produkcji (z wyłączeniem handlu) od zakładu dającego pracę przynajmniej 25 pracownikom w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy i osiągającego wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych zaliczonych do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności w wysokości co najmniej 10%. Warunek upustu stanowi terminowe uregulowanie należności za zrealizowaną produkcję lub usługę oraz otrzymanie informacji o kwocie obniżki od sprzedającego⁴⁰.

Oprócz tego podmiot prowadzący działalność gospodarczą ma prawo ubiegać się o refundację kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego. Wydatki te zwraca starosta ze środków Funduszu Pracy w wysokości określonej w umowie, nie wyższej jednak niż sześciokrotna wielkość przeciętnego wynagrodzenia. Przedsiębiorca, który skorzystał z tej postaci pomocy państwa, obowiązany jest do oddania otrzymanych środków wraz z odsetkami, jeśli zatrudnił skierowanego lub skierowanych bezrobotnych w pełnym wymiarze czasu pracy łącznie przez okres krótszy niż 24 miesiące albo jeśli naruszył inne warunki umowy o refundację⁴¹. Przedstawioną formę wsparcia uściśla rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 17 kwietnia 2009 r. w sprawie dokonywania refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego oraz przyznawania bezrobotnemu środków na podjęcie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2009 r. Nr 62, poz. 512).

Pracodawca może również zawrzeć ze starostą umowę przewidującą jednorazowy zwrot poniesionych kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne w kwocie do wysokości 300% płacy minimalnej w związku z zatrudnieniem skierowanego bezrobotnego na cały etat w ciągu co najmniej 1 roku oraz dalszym jego zatrudnieniem po upływie tego okresu⁴². Zakres umowy precyzuje §8 rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 stycznia 2009 r. w sprawie organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych oraz jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne (Dz. U. z 2009 r. Nr 5, poz. 25).

Poza tym przedsiębiorcy przysługuje refundacja części kosztów wynagrodzenia, nagród oraz składek na ubezpieczenia społeczne (uzależniona od okresu i warunków zatrudnienia) za bezrobotnego skierowanego do niego w ramach prac interwencyjnych⁴³ lub robót publicznych⁴⁴. Sposób i tryb organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych określa §2–7 rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 stycznia 2009 r. w sprawie organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych oraz jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne (Dz. U. z 2009 r. Nr 5, poz. 25).

⁴⁰ Art. 22 ust. 1–2 ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 1997 r. Nr 123, poz. 776).

⁴¹ Art. 46 ust. 1 pkt 1 i Art. 46 ust. 2 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

⁴² Art. 47 ust. 1–3 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

⁴³ Art. 51 i art. 56 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

⁴⁴ Art. 57 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

Ustawodawca przewiduje też możliwość finansowania przez starostę staży⁴⁵ odbywających się w zakładzie pracy przez okres nieprzekraczający 12 miesięcy w odniesieniu do osób bezrobotnych do 25. roku życia oraz bezrobotnych absolwentów szkół wyższych do 27. roku życia, jeśli nie minął 1 rok od dnia ukończenia przez nich uczelni, lub też przez okres nieprzekraczający 6 miesięcy w stosunku do pozostałych osób bezrobotnych znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Uczestnicy stażu otrzymują od starosty stypendium w wysokości 120% kwoty zasiłku dla bezrobotnych. Starosta ustala i opłaca składki na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i wypadkowe od wypłaconych stypendiów⁴⁶. Jedyne koszty ponoszone przez firmę przyjmującą stażystę dotyczą przeszkolenia bhp i ppoż. oraz ewentualnego utworzenia (doposażenia) stanowiska pracy⁴⁷. Warunki odbywania stażu u pracodawcy reguluje rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 20 sierpnia 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania stażu przez bezrobotnych (Dz. U. z 2009 r. Nr 142, poz. 1160).

Jednocześnie starosta refunduje ze środków Funduszu Pracy przedsiębiorcy, z którym zawarł porozumienie w sprawie realizacji przygotowania zawodowego dorosłych⁴⁸, wydatki wyasygnowane na beneficjenta tego programu, w szczególności na materiały i surowce, eksploatację maszyn i urządzeń, odzież roboczą, posiłki regeneracyjne i inne środki, w wymiarze do 2% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia za każdy pełny miesiąc funkcjonowania programu. Oprócz tego, jeżeli skierowany przez starostę uczestnik przygotowania zawodowego dorosłych ukończył program praktycznej nauki zawodu dorosłych lub przyuczenia do pracy dorosłych i zdał egzamin kwalifikacyjny lub czeladniczy, pracodawcy przysługuje jednorazowa premia w wysokości 400 złotych za każdy pełny miesiąc programu⁴⁹.

Pracodawcy ponoszą obniżone koszty pracy w związku z zatrudnieniem osób powyżej 50. roku życia. Za pracobiorców, którym brakuje nie więcej niż 5 lat do ustawowego wieku emerytalnego (55 lat i więcej dla kobiet oraz 60 lat i więcej dla mężczyzn), firmy nie muszą przekazywać składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, a w przypadku ich choroby są zobowiązane do wypłacania pensji tylko za 14 (a nie za 33) dni zwolnienia chorobowego w roku — resztę pokrywa Zakład Ubezpieczeń Społecznych⁵⁰.

⁴⁵ Staż oznacza nabywanie przez bezrobotnego umiejętności praktycznych przez wykonywanie zadań w miejscu pracy, bez nawiązania stosunku pracy z pracodawcą (przebiega na podstawie umowy zawieranej pomiędzy starostą i przedsiębiorcą). Art. 2 ust. 1 pkt 34 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

⁴⁶ Art. 53 i art. 54 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

⁴⁷ M. Rotkiewicz, *Zmniejszanie kosztów zatrudnienia z wykorzystaniem środków publicznych*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 33.

⁴⁸ Przygotowanie zawodowe dorosłych polega na praktycznej nauce zawodu lub przyuczeniu do pracy, realizowanym bez nawiązania stosunku pracy z pracodawcą, według programu obejmującego zdobywanie umiejętności praktycznych i wiedzy teoretycznej, zakończonego egzaminem. Art. 2 ust. 1 pkt 29a ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

⁴⁹ Art. 53i–j ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy

⁵⁰ Program „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+” przyjęty przez rząd w dniu 17 października 2008 r. oraz ustawa o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw z dnia 19 grudnia 2008 r. (Dz. U. z 2009 r. Nr 6, poz. 33).

Zakład pracy czyni także pewne oszczędności, angażując uczniów i studentów na umowy cywilnoprawne, a zwłaszcza na umowę zlecenie. Zatrudnienie na podstawie umowy zlecenia uczniów gimnazjów, szkół ponadgimnazjalnych, szkół ponadpodstawowych lub studentów, do ukończenia przez nich 26 lat, nie rodzi obowiązku opłacania składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe⁵¹. Nie trzeba również odprowadzać za nich składek na ubezpieczenie zdrowotne, wypadkowe, Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych⁵². Stanowi to wymierny zysk dla przedsiębiorstwa, gdyż w stosunku do zleceniobiorców innych niż uczniowie i studenci, ponosi ono bezpośrednio koszty związane z narzutem ubezpieczeniowym obciążającym go jako płatnika składek.

Firma może zlecić świadczenie pracy na jej rzecz wynajętym czasowo osobom w ramach leasingu pracowniczego⁵³, który oznacza powierzenie wykonania pewnych zadań przedsiębiorstwa pracownikom należącym do zespołu pracowniczego firmy zewnętrznej⁵⁴. Ustawodawca dopuszcza przyjmowanie ich jedynie do zajęć o charakterze sezonowym, okresowym i doraźnym lub do zadań, których terminowa realizacja przez pracowników zatrudnionych przez pracodawcę użytkownika nie byłaby możliwa albo których wykonanie wchodzi w zakres obowiązków nieobecnego pracownika zatrudnionego przez pracodawcę użytkownika⁵⁵.

Leasing pracowniczy pozwala ograniczyć czas i koszty rekrutacji oraz koszty związane z płacami i obsługą administracyjno-kadrową pracobiorców (obowiązki wynikające z Kodeksu pracy spoczywają na agencji leasingowej), a jednocześnie zachować dotychczasową strukturę zatrudnienia.

Formę wsparcia prowadzenia biznesu w naszym kraju stanowi również ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców, obowiązująca w okresie od 22 sierpnia 2009 roku do 31 grudnia 2011 roku⁵⁶. Zawarte w niej uregulowania obejmują właścicieli firm znajdujących się „w przejściowych trudnościach finansowych” oraz — w przypadku przepisów dotyczących organizacji czasu pracy i stosowania umów na czas określony — wszystkich przedsiębiorców bez względu na ich kondycję ekonomiczną.

⁵¹ Art. 6 ust. 4 ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. z 1998 r. Nr 137, poz. 887, z późn. zm.).

⁵² M. Rotkiewicz, *Zmniejszanie kosztów zatrudnienia z wykorzystaniem środków publicznych*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 59–60.

⁵³ Pracodawcą użytkownikiem nie może być pracodawca, który w okresie 6 miesięcy poprzedzających przewidywany termin rozpoczęcia wykonywania pracy tymczasowej przez pracownika tymczasowego, wypowiedział pracownikom stosunki pracy lub rozwiązał stosunki pracy na mocy porozumienia stron z przyczyn niedotyczących pracowników, jeżeli ogółem zwolnionych zostało: 10 pracowników przy zatrudnieniu poniżej 100 osób, 10% pracowników, jeżeli w firmie pracuje minimum 100 i mniej niż 300 pracowników, 30 pracowników w przypadku, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 300 pracowników.

⁵⁴ S. Ziółkowski, *Alternatywne formy zatrudnienia pracowników*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 226.

⁵⁵ Art. 2 pkt 3 ustawy z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z 2003 r. Nr 166, poz. 1608, z późn. zm.).

⁵⁶ Dz. U. z 2009 r. Nr 125, poz. 1035.

Przykładowo, ci pierwsi, gdy brakuje im zamówień od odbiorców, mogą okresowo zamknąć fabrykę lub zakład z powodu przestoju ekonomicznego i zwolnić pracowników z obowiązku wykonywania pracy. Dodatkowo przez pół roku są uprawnieni do ubiegania się o dofinansowanie (do wysokości 100% kwoty zasiłku dla bezrobotnych) wynagrodzenia dla personelu z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych⁵⁷. Pracodawcy w trudnej sytuacji finansowej, po uzyskaniu zgody związków zawodowych lub przedstawicieli pracowników, mają też możliwość obniżenia zatrudnionym wymiaru czasu pracy maksymalnie o połowę i otrzymywania przez pół roku ze środków Funduszu dopłat do pensji załogi (do wysokości 70% kwoty zasiłku dla bezrobotnych)⁵⁸.

Wszystkim firmom pakiet przepisów antykryzysowych pozwala na zawieranie z pracownikami dowolnej liczby umów o pracę na czas określony w łącznym czasie nie dłuższym niż 24 miesiące, stosowanie indywidualnego rozkładu czasu pracy oraz na uzasadnione obiektywnymi przyczynami, np. sezonowym lub projektowym charakterem pracy, wydłużenie okresu rozliczeniowego z 4 do 12 miesięcy.

Informacje o możliwościach otrzymania dofinansowania na zatrudnienie osób bezrobotnych, jak również skorzystania z innych rodzajów wsparcia, umożliwiających redukcję kosztów osobowych, przedsiębiorcy powinni pozyskiwać we właściwym dla miejsca prowadzenia działalności (planowanego miejsca wykonywania pracy przez bezrobotnych) powiatowym urzędzie pracy.

Podsumowanie

Wahania koniunktury, postęp technologiczny i stale rozwijające się procesy restrukturyzacji gospodarki, a zwłaszcza wzrastająca konkurencja w skali globalnej stymulują przedsiębiorstwa do tzw. racjonalizacji zatrudnienia na ogół poprzez jego uszczuplanie w celu obniżenia kosztów produkcji i utrzymania, a nawet umocnienia pozycji rynkowej. Wywołują jednocześnie presję ze strony pracodawców na rzecz deregulacji rynku pracy⁵⁹. Z jednej strony zależy im na stabilności zatrudnienia na kluczowych stanowiskach, z drugiej zaś — dążą do elastyczności zatrudnienia pozwalającej na jego dostosowanie do zmian w otoczeniu.

Chcąc sprawnie funkcjonować w turbulentnym otoczeniu rynkowym, firmy powinny dysponować pewną mobilną rezerwą czynników wytwórczych, w tym również rezerwą czynnika pracy⁶⁰.

⁵⁷ Art. 14 ust. 1 pkt 1a ustawy z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców.

⁵⁸ Art. 14 ust. 1 pkt 1b ustawy z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców.

⁵⁹ L. Gilejko, B. Błaszczuk, *Polityka rynku pracy — największe wyzwanie społeczno-ekonomiczne współczesności*, [w:] *Polityka rynku pracy. Doświadczenia europejskie i polskie*, red. L. Gilejko, B. Błaszczuk, Akademia Humanistyczna, Pułtusk 2008, s. 17.

⁶⁰ K. Makowski, *Koszt pracy — instrument zarządzania*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999, s. 102–103.

Natomiast w przypadku ekonomicznie niezbędnej redukcji kadr należy dokonać racjonalnego rozbicia buforowych zasobów pracy na część zachowywaną w przedsiębiorstwie (zatrudnienie retencyjne) i część kierowaną na lokalny rynek pracy i zasilającą populację bezrobotnych. Proporcje tego podziału trzeba oprzeć na konfrontacji kosztu utrzymywania nadwyżek zatrudnieniowych z kosztem zmniejszenia zatrudnienia oraz jego ewentualnego odtworzenia w przyszłości⁶¹.

Przede wszystkim jednak u podstaw racjonalnej polityki kadrowej powinny leżeć nie doraźne sytuacje, ale długotrwałe procesy i tendencje. Zwolnić pracowników, choć pociąga to koszty, jest stosunkowo łatwo, a pozyskać i ukształtować efektywny zespół pracowniczy — trudno. Nie można też pominąć strat (kosztów alternatywnych) wywołanych odpływem kwalifikowanego kapitału ludzkiego, np. utratą oczekiwanych korzyści z tytułu inwestowania w zasoby ludzkie w przeszłości⁶².

Nadmierna koncentracja na unikaniu ponoszenia kosztów, zamiast na rzeczywistym zwiększaniu efektywności kosztowej dzięki realizowaniu usprawnień biznesowych, stanowi najczęstszą barierę optymalizacji ich struktury. „Cięcie” wydatków to zazwyczaj działanie krótkofalowe, polegające na znalezieniu takich kosztów, które da się stosunkowo szybko zlikwidować (np. rezygnacja ze szkoleń pracowników), skutkująca często znacznym osłabieniem potencjału firmy⁶³. W efekcie redukcja kosztów niejednokrotnie powoduje obniżanie możliwości generowania dochodów.

Mimo że stosowanie strategii kosztowych przyczynia się do utrzymania krótkookresowej konkurencyjności przedsiębiorstw, to szkodzi ich perspektywom rozwojowym. Uniemożliwia wytworzenie kultury organizacyjnej opartej na przywiązaniu, lojalności, poczuciu bezpieczeństwa i odpowiedzialności za organizację zatrudnionych w niej osób, a przecież to „wiedza, kwalifikacje i postawy pracowników decydują o różnicy pomiędzy firmami osiągającymi sukces i przeciętnymi⁶⁴”. W dłuższym okresie, w przypadku pojawienia się nowych ofert na rynku pracy, należy spodziewać się nasilenia fluktuacji załogi⁶⁵.

W racjonalizacji zarządzania w zakresie kosztów nie chodzi o to, by „za wszelką cenę” obniżać wydatki związane z zatrudnianiem pracowników, ale aby realizować cele przedsiębiorstwa przy efektywnym wykorzystaniu tych środków. Poprzez umiejętne podejmowanie decyzji kadrowych pracodawca może kształtować koszty osobowe, a w ramach istniejącego prawa ma wiele możliwości, aby je zmniejszyć.

⁶¹ K. Makowski, *Restrukturyzacja zatrudnienia i rekonwersja zawodowa*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, red. Z. Wiśniewski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 138.

⁶² K. Makowski, *Koszt pracy...*, s. 102–103.

⁶³ Zob. *Redukcja kosztów — doraźna potrzeba czy długofalowe działanie? Jak polskie przedsiębiorstwa podchodzą do optymalizacji kosztów*. Raport z badań zrealizowanych przez konsultantów firmy KPMG w latach 2006–2009 na próbie około 700 przedsiębiorstw działających na różnych kontynentach, s. 9 i 11. http://www.kpmg.pl/dbfetch/52616e646f6d49561b69757dd3eaf4e77bbd464e71fb3ca699d7488395c0fcb3/redukcja_kosztow_raport_kpmg.pdf (dostęp 22.07.2009).

⁶⁴ J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 20.

⁶⁵ M. Zieliński, *Ekonomiczne aspekty zarządzania personelem*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Nowe wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*, red. J. Pyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2006, s. 421.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
2. D'Aveni R.A., *Hypercompetitive Rivalries*, "The Free Press", New York 1995.
3. Bańka W., *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*, Adam Marszałek, Toruń 2000.
4. Baron-Wiaterek M., *Instytucjonalno-prawne aspekty rynku pracy i promocji zatrudnienia*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2008.
5. Basta M., Nowicki J., *Informacje i opracowania statystyczne*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009.
6. Borkowska S. (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.
7. Borkowska S. (red.), *Rynek pracy wobec integracji z Unią Europejską*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2002.
8. Dobrowolska M. (red.), *Być albo nie być czasownikiem. Analiza funkcjonowania pracownika w warunkach zatrudnienia tymczasowego*, Wyd. Śląsk, Katowice 2007.
9. Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
10. Flamholtz E.G., *Human Resources Accounting. Advances in Concepts, Methods and Applications*, San Fransisco 1985.
11. Francik A., Pocztowski A. (red.), *Wybrane problemy zatrudnienia i rynku pracy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993.
12. Frąckiewicz L. (red.), *Polityka społeczna. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2002.
13. Furmańska-Maruszak A., *Koszty pracy a zatrudnienie. Współczesne koncepcje a rzeczywistość*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008.
14. Gilejko L., Błaszczuk B. (red.), *Polityka rynku pracy. Doświadczenia europejskie i polskie*, Akademia Humanistyczna, Pułtusk 2008.
15. Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kadrami w gospodarce rynkowej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1992.
16. Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie zasobami pracy — strategia i instrumentarium*, Szkoła Główna Handlowa, „Monografie i Opracowania” 416/1996.
17. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
18. Kryńska E., *Dylematy polskiego rynku pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001.
19. Kryńska E. (red.), *Stymulacja ruchliwości pracowniczej. Metody i instrumenty*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001.
20. Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
21. Makowski K. (red.), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2001.
22. Makowski K. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary. Część I*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
23. Markiewicz K., Wawer M. (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005.
24. Meller J., Dolny E. (red.), *Popyt na pracę w Polsce. Teoria i praktyka*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1997.
25. Nahotko S., *Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.

26. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
27. Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Nowe wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2006.
28. Rotkiewicz M., *Zmniejszanie kosztów zatrudnienia z wykorzystaniem środków publicznych*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
29. Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa 1999.
30. Sekuła Z., *Uwarunkowania i instrumenty polityki płac w firmie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
31. Stalewski T., Chlebicka E. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy i metody*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997.
32. Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
33. Wiśniewski Z., Poczowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
34. Woźniak B., *Bezrobocie równowagi i nierównowagi a polityka państwa wobec rynku pracy*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2008.
35. Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
36. Zieliński M., *Wpływ państwa na rynek pracy i decyzje zatrudnieniowe przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
37. *Redukcja kosztów — doraźna potrzeba czy długofalowe działanie? Jak polskie przedsiębiorstwa podchodzą do optymalizacji kosztów*. Raport z badań zrealizowanych przez konsultantów firmy KPMG w latach 2006–2009.
38. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych.
39. Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych.
40. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.
41. Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych.
42. Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw.
43. Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców.

STREAMLINING OF WORK COSTS AS A MEANS OF GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE OF A COMPANY

The author of the report focuses on shaping and streamlining of the costs of work, enhancing the possibilities of using the public resources. She examines the impact of the cost leader choice on the model of personnel function of the firm. She states that although applying a marginal cost strategy with reference to the workers may contribute to a short-term competitiveness, it proves damaging for the firm development in long-term perspective. She fosters a far-sighted personnel policy based on the support and development of the company's potential, rather than on the reduction of costs.

Key words: costs of work, personnel strategy, the model of workers sifting, competitive advantage of the company, employment support from public resources.

Słowa kluczowe: koszty pracy, strategia personalna, model sita, przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, wsparcie zatrudnienia ze środków publicznych.