

Mikroekonomiczna dynamika rynku pracy – możliwości reagowania

W poprzednim artykule opisaliśmy trendy makro na rynku pracy. Najważniejszym wnioskiem było przesunięcie akcentów na rynku pracy w stronę rynku pracownika, spowodowane kurczącą się podażą pracy w Polsce. Powstaje pytanie o możliwości reagowania i przeciwdziałania niekorzystnym zmianom na poziomie mikro – czyli zarówno od strony przedsiębiorstw (strona podażowa), jak i od strony potencjalnych pracowników (strona popytowa). Nie będzie to analiza strategiczna, ale spróbujemy naszkicować obszary możliwego manewru w obliczu zaistniałych zmian na rynku pracy.

Najważniejszy czynnik produkcji

Jeden z aksjomatów ekonomii mówi, że praca jest czynnikiem produkcji i jako taki wpływa na koszty wytwarzania dóbr i usług. Konsekwencja tego twierdzenia jest taka, że aby obniżyć cenę oferowaną klientom, pracodawcy będą dążyć do obniżenia kosztów pracy. Innymi słowy – najlepszy pracownik to tani pracownik. Gdy rynek pracy przesuwa się w stronę rynku pracownika (tak jak to dzieje się teraz), podaż pracy maleje, a więc jej rynkowa cena rośnie. Oznacza to, że pracodawcy mają problem, bowiem muszą podwyższyć płace, czyli zwiększyć swoje koszty. By tą podwyżkę zrekompensować, muszą obciążyć koszty gdzie indziej lub podwyższyć końcową cenę dóbr/usług. Jeśli tego nie uczynią, wystawiają się na ryzyko zwiększonej rotacji pracowników lub wręcz braków kadrowych, a tym samym na ryzyko załamania się ich wolumenu produkcji (czyli wpędzenia firmy w długotrwałe finansowe tarapaty). By zmniejszyć z kolei to ryzyko, pracodawcy zaczynają wymagać zwiększenia wydajności pracowników – co jest zadaniem (w krótkim okresie) bardzo trudnym i zwykle niemile odbieranym przez załogę.

Po trzykroć wydajność

Zwiększanie wydajności pracy jest dobrym rozwiązaniem wzrostu kosztów pracy, ale w długim okresie. Wydajność zależy od wiedzy i umiejętności pracowników, wykorzystywanych narzędzi, rozwiązań technologicznych oraz organizacji pracy. Działania prewencyjne, podejmowane w obliczu kryzysu rynku pracy, powinny dotyczyć zwiększenia poziomu tych czynników. Jednak jakość wiedzy, technologii czy organizacji pracy może zostać zmieniony jedynie planowo i w długim okresie, stąd waga, by już teraz przygotować podstawy odpowiednich działań zabezpieczających. Zwykle wzrost płac jest efektem wzrostu wydajności (zawsze warto ją podnosić), ale tym razem mechanizm będzie działał odwrotnie: by zbilansować przymus wzrostu płac wynikający z sytuacji rynkowej, należy wdrożyć działania prowadzące do zwiększenia wydajności pracy. Pozwoli to w względnie bezpieczny sposób utrzymać równowagę finansową w przedsiębiorstwach. Wzrost wydajności oznacza również urealnienie liczby zatrudnionych pracowników, tak, by zatrudniona kadra pracowała optymalnie, nie byłoby nadwyżek ani deficytów siły

roboczej w przedsiębiorstwach – to wcale nie jest błahy problem, gdyż w problem nieproduktywnych miejsc pracy istnieje w polskich przedsiębiorstwach na bardzo szeroką skalę. Dodatkowo, zwiększanie wydajności pracy poprzez wprowadzenie np. nowinek technologicznych czy systemów automatyzacji pracy pomoże przeczekać kryzys – gdyż w krótkim okresie zmniejsza zapotrzebowanie na nowych pracowników – a dopiero w długim okresie (przy osiągnięciu pełnego zwiększenia wydajności) pozwala rekrutować nową siłę roboczą, dzięki zwiększeniu potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa. Czyli wniosek jest następujący – na zmiany warto odpowiadać zmianami. Nagły wzrost oferowanych płac, bez pokrycia we wzroście wydajności, nie doprowadzi do niczego innego jak do bankructwa. Warto to mieć na uwadze choćby po to, by nie ulegać presji związków zawodowych nakierowanych na wzrost świadczeń pracowniczych. Podsumowując, po stronie popytowej rynku pracy (czyli po stronie przedsiębiorców potrzebujących do pracy pracowników) istnieją dwie główne zmienne mikroekonomiczne, na które pewien wpływ mają zarządzający tymi przedsiębiorstwami – jest to płaca oraz wydajność. Istniejąca presja wzrostu płac, jeśli zostanie zaakceptowana przez zarządzających, musi być zbilansowana działaniami prowadzącymi do wzrostu całkowitej wydajności przedsiębiorstwa, tak, by utrzymać stały wolumen produkowanych dóbr i usług. Działania polegające na zwiększaniu cen towarów (przerzucanie kosztów na ceny) odbijają się negatywnym echem w skali całej gospodarki i nie przysłużą się wyjściu z kryzysu.

Co kieruje pracownikami

Druga strona tego ogólnokrajowego równania, czyli całkowita podaż pracy również może przyczynić się do polepszenia sytuacji – choć na pierwszy rzut oka to dla nich sytuacja idealna – mogą żądać większych stawek za tą samą pracę. Na pierwszy plan wysuwa się tu tzw. efekt substytucyjny (wzrost względnej opłacalności pracy) – ludzie widząc, że mogą więcej zarobić, chcą pracować więcej – właśnie po to, by więcej zarobić. Innymi słowy – zwiększone płace elektryzują potencjalnych pracowników i motywują ich do zwiększenia swojego zaangażowania w wykonywaną pracę, dzięki czemu zwiększa się wydajność przedsiębiorstw, w których pracują. Mogą przeznaczyć więcej swojego czasu na pracę, mogą się czuć bardziej dowartościowani (subiektywne wrażenie „godnego wynagradzania”), a nawet może okazać się, że na rynek pracy wrócą osoby bierne zawodowo lub z szarej strefy – taka będzie siła przyciągania wysokich płac. Dzięki temu za jakiś czas rynek wróci do równowagi¹.

Po stronie potencjalnych pracowników efekt substytucyjny występuje jeszcze w innym charakterze: każdy pracownik subiektywnie ocenia za ile jest w stanie pracować (płaca wymagana, płaca graniczna). Nie otrzymawszy takiej pensji przejdzie na stronę opieki społecznej. Nietrudno zauważyć, że im większy zakres opieki społecznej i świadczenia wyższe, tym trudniej wywołać efekt substytucyjny na korzyść podjęcia pracy. Natomiast w tej sytuacji motywujący będzie efekt dochodowy, uzależniony od indywidualnych preferencji, który polegał będzie na chęci osiągnięcia wyższych dochodów celem osiągnięcia wyższego statusu społecznego, większej wygody życiowej i zwiększenia konsumpcji. By ten cel osiągnąć, pracownik zwiększa swoją wydajność i intensyfikuje wysiłki przeznaczone

na pracę, w celu osiągnięcia odroczonej nagrody i gotów jest tymczasowo akceptować niską płacę. Na takich pracowników warto stawiać.

Wzmacniać więzi, nie podnosić za dużo

Jak więc połączyć obie strony na poziomie działań satysfakcjonujących zarówno pracodawców, jak i pracowników? Wydawać by się mogło, że pierwszą i właściwą odpowiedzią będzie wzrost płac. Ale nie jest to takie proste. Przede wszystkim i tak sytuacja społeczno-polityczna wymusi zwiększenie płac (obserwowana niedawno fala strajków – to potwierdzenie dynamiki płacowej w sferze budżetowej), ale to zwiększenie nie będzie zbyt duże i rzadko kiedy przekroczy 20%. Powód jest prosty – na zwiększenie ponad ten poziom nie stać w tym momencie pracodawców w Polsce (nie jest możliwe adekwatne zwiększenie wydajności w krótkim czasie). Poza tym takie zwiększenie płac spowoduje presję inflacyjną w gospodarce, co zaskutkuje wzrostem stóp procentowych i spadkiem popytu wewnętrznego – innymi słowy – mogą się zmniejszyć obroty firm, co przysporzy dodatkowych problemów ze zbilansowaniem wydatków. Polska gospodarka i polscy przedsiębiorcy po prostu nie są w stanie na ten moment stanąć do konkurencji płacowej z firmami zagranicznymi działającymi w realiach gospodarek zachodnich. Tutaj potrzebna jest pozytywistyczna i długotrwała praca nad zwiększaniem wydajności zarówno po stronie poszczególnych pracowników, jak i całych firm. Pytanie zatem pozostaje – jak dostosować się do odpływu pracowników poszukujących lepszych zarobków? Przy benchmarkingu zarobków w danej branży wskazówką może być tzw. „próg wyjazdu”, czyli różnica między zarobkami w Polsce i za granicą na analogicznym stanowisku/branży. Szacuje się, że jeśli jest ona niższa niż 30%, większość pracowników nie zdecyduje się na emigrację zarobkową. Jednak w większości branż te różnice są znacznie większe (nawet kilkunastokrotne dla pracowników fizycznych – specjalistów i mistrzów), więc odpowiedzi należy szukać dalej. Można spojrzeć na drugą stronę bilansu – na koszty. Według teorii cyklu życia pracownika kosztuje on najwięcej, gdy już odejdzie z firmy – jest to koszt rzędu trzech do 12 pensji miesięcznych (jeśli chodzi o menedżerów sięga nawet 24 pensji miesięcznych). W skład tych kosztów wchodzi, oprócz odpraw, przede wszystkim spadek wydajności firmy, koszty rekrutacji i przeszkolenia nowych pracowników oraz czas w którym nowy pracownik osiągnie efektywność porównywalną ze starym. Jest to wskazówka, że warto próbować zatrzymywać pracowników, nie tylko sposobami finansowymi – gdyż inwestycja w utrzymanie starego pracownika, jego wygodę i zadowolenie i tak się opłaca w aktualnych warunkach rynkowych. To jest kolejna odpowiedź jak sobie radzić z trudnym rynkiem pracy – istotną rolę grają tzw. motywatory pozapłacowe – czyli wszystko to, co pracownik otrzymuje od pracodawcy, co nie jest jego pensją. Czy pracownicy mają takie oczekiwania i czy te narzędzia działają?

Koszty zatrzymania pracownika

Zarówno wzrost płac, jak i szerszy zakres motywatorów pozapłacowych to dla pracodawcy koszty. Jeśli zwiększają się koszty, musi zmniejszać się zysk. Chyba że wraz ze wzrostem płac wzrasta wydajność (wydajność technologiczna to zwykle

bardzo duże inwestycje, a wydajność ludzka w Polsce wzrasta bardzo niemrawo, jak na razie osiągnęła zaledwie 60% średniej unijnej) bądź renegotjowane są umowy z odbiorcami i na nich przerzucane są koszty (tak szybko tego się nie da zrobić). Ta druga droga powoduje dodatkowo wzrost presji inflacyjnej². Problem ten w skali całej gospodarki jest coraz bardziej widoczny, mimo iż firmy mają bardzo różną wrażliwość na koszty pracownicze i kryzysy rynku pracy. Niemniej jednak, podstawowa dynamika dotyczy wszystkich. Badania przeprowadzone na amerykańskim Uniwersytecie Minnesoty³ potwierdzają tezę, że najdotkliwsze dla pracodawcy są niewidoczne koszty pośrednie, związane z utratą wydajności pracownika a nawet całego zespołu. Odchodzący pracownik zabiera ze sobą nie tylko unikalną wiedzę i doświadczenie, ale także często klientów i współpracowników. Wśród pozostałej części zespołu uwidaczniają się napięcia związane z rywalizacją o opuszczone miejsce bądź też obciążenia związane z większą ilością obowiązków do przejęcia po odchodzącym pracowniku. Specjaliści i kadra menedżerska to zestaw kluczowych pracowników w każdej firmie, a headhunt jednego specjalisty (np. handlowca) kosztuje 10 tysięcy wwyż, a menedżera ok. 40 tysięcy wwyż. Warto jednak pamiętać, że nie ma złotych rozwiązań. Ponad połowa odchodzących ma staż mniejszy niż rok. Większości z nich i tak się nie zatrzyma, są młodzi i szukają przygód poprzez pracę, a stabilność zatrudnienia nie ma dla nich zbyt dużego znaczenia. Mimo wszystko nawet ich można próbować zatrzymać – np. poprzez rotację wewnętrzną czy też tzw. awans poziomy – czyli zmianę miejsca pracy i/lub stanowiska w ramach jednej organizacji. To może zaspokoić ich apetyty na zmianę, a pracodawcy pozostaje cenny pracownik. Rodzi się zatem kolejna wskazówka – warto w obecnej sytuacji odświeżyć (lub skonstruować od zera) system lojalności pracowniczej.

Pracownicy odchodzą, szukamy nowych

Kolejnym problemem, po budowaniu lojalności pracowniczej i utrzymywaniu kluczowych pracowników w firmie jest rekrutacja nowych. Największa rywalizacja jest w dużych miastach o wykształconych i doświadczonych kandydatów, są oni w zasadzie od razu rozchwytywani (o ile mają sensowne CV i realne wymagania finansowe). W pozostałych regionach notuje się ciągły niedobór wykształconych, atrakcyjnych kandydatów, ale też jest dla nich mało pracy. Mimo wszystko, pracodawcy ciągle bardzo niechętnie zaniżają poprzeczkę dla kandydatów – wolą odebrać doświadczonego pracownika konkurencji niż zainwestować w ścieżkę rozwoju dla świeżego absolwenta. Tu się kryje wskazówka dla pracodawców szukających pracowników poza największymi miastami - warto zainwestować w kandydata pochodzącego z okolicy, który kończy kształcenie i zbudować jego lojalność wobec firmy. Mimo wszystko Polacy ciągle są mało mobilni i z chęcią przyjmą ofertę pracy z okolicy. Dodatkowo warto mieć na względzie, że stale obniża się wiek rozpoczęcia pracy – w tej chwili większość studentów już pracuje, a wielu od pierwszego roku studiów. Elastyczne dostosowanie się do potrzeb edukacyjnych pracowników daje przedsiębiorcom dodatkowe punkty u kandydatów. Dodatkową zaletą takiego rozwiązania jest to, że według badań PKPP Lewiatan⁴ Polacy chętniej zmieniają pracę niż miejsce zamieszkania, a średni czas zatrudnienia u jednego pracodawcy to w tej chwili 10 lat. Co oznacza, że raz zrekrutowany pracownik,

związany z pracą miejscem zamieszkania może trochę u nas popracować, pod warunkiem że odpowiednio o niego zadbamy. Rekrutacja pracowników wobec kryzysu rynku pracy to jednak trochę „zarządzanie kryzysowe”, trudne i bardzo kosztowne, lepiej więc skupić się na niwelowaniu zjawiska odchodzenia starych, doświadczonych pracowników z firmy. Czyli podjąć kroki wyprzedzające, a nie „gasić pożary”.

Warto się zastanowić, o ile większą część zakumulowanych zasobów można by przeznaczyć na zatrzymanie pracowników, a nie jak do tej pory, na inwestycje „twarde” – technologia, rozbudowa infrastruktury, systemy informatyczne czy też inwestycje handlowe typu pozyskiwanie nowych rynków. Tradycyjny polski menedżer odpowie mi tutaj: „hola hola! Bez infrastruktury, technologii i sprzedaży moja firma przestanie istnieć!”. Odpowiadam na to – bez pracowników przestanie tym bardziej. Przypominam również złotą zasadę zarządzania – to pracownik jest największym kapitałem firmy. Ta zasada jak dotąd w Polsce nie funkcjonowała prawidłowo (lub prawie wcale). Wobec siły argumentów przemawiających za narastającym kryzysem rynku pracy, pora to zmienić.

Dobry moment na plan bezpieczeństwa

Praca ludzka nie jest towarem jednorodnym, bowiem gdyby nim była, to można by z łatwością zamienić jednego pracownika na drugiego. Dzięki temu rynek pracy stale pozostaje w pewnej bezwładności i niezależnie od aktualnej sytuacji notuje się pewne bezrobocie frykcyjne – takie, które jest „smarem” na rynku pracy – wynikające z nieustannie następujących dostosowań między popytą pracy (pracownikami) a popytem na pracę (pracodawcami). Ta bezwładność rynku wraz z bezrobociem frykcyjnym (pewną pulą pracowników do zaabsorbowania z rynku pracy, która zawsze będzie istnieć) daje pracodawcom czas na dostosowanie się do realiów. Kluczowe działania to: nieuleganie presji na wzrost płac, zwiększenie znaczenia motywatorów pozapłacowych w zakresie świadczeń firmy oraz działania przyczyniające się w długim okresie do zwiększenia wydajności firmy, które pozwolą w konsekwencji skutecznie przetrwać kryzys. Pamiętać należy także o dynamikach działających po stronie pracowników – efekt substytucyjny na przemian z efektem dochodowym będą zwiększać lub zmniejszać motywację do podejmowania pracy za proponowaną płacę; aktualnie dominuje efekt substytucyjny, który wywołuje zwiększenie zainteresowania pracą o wysokiej płacy, lecz jest on osłabiany przez porównanie do możliwości finansowych za granicą z jednej strony oraz wysokimi świadczeniami socjalnymi z drugiej. Klasyczny efekt dochodowy, polegający na wizji zwiększonej konsumpcji przy wzmożonym wysiłku pracownika niestety również kieruje wzrok pracowników za granicę, gdzie działa w większej skali. Pracodawcy powinni zatem podejmować kroki obliczone na długoterminowe i płynne przeczekanie kryzysu pracowniczego, nie licząc na razie na przychylne reakcje rynku pracy. Zwiększenie lojalności aktualnej kadry poprzez większe świadczenia pozapłacowe, w powiązaniu ze zwiększeniem wydajności pracy, powinny wystarczyć na stosunkowo bezbolesne przetrwanie

Cyprian Szyszka
Ekspert, trener, Dom Szkoleń i Doradztwa

¹ Należy jednakże pamiętać, że w przeciwną stronę działa efekt dochodowy – ludzie zarabiając więcej, coraz bardziej cenią sobie wolny czas i nie mają już takiej motywacji do zwiększonej konsumpcji, zakotwiczonej w większej chęci pracy

² por np. komunikat NBP z czerwca 2007 w tej sprawie

³ wykład prof. Johna Fossum'a z University of Minnesota, za: „Rzeczywisty koszt rekrutacji w warunkach niskiego bezrobocia”, Damian Atroszczak, „WP Menedżer”, 23.09.2007; www.nowoczesnafirma.wp.pl

⁴ raport „Pracujący Polacy” wykonany przez CBOS na zlecenie PKPP Lewiatan, wrzesień 2007; www.pkpplewiatan.pl