

dr Beata Chmielewicz  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## WYKORZYSTANIE ŚRODKÓW PUBLICZNYCH W REDUKCJI KOSZTÓW PRACY

**Streszczenie:** Autorka artykułu zauważa, iż w sytuacji ograniczonej dostępności obcych źródeł pozyskiwania kapitału dla zdecydowanej większości polskich firm i przy jednoczesnej konieczności obniżania (lub przynajmniej niepodwyższania) ponoszonych kosztów wytwarzania, w tym szczególnie kosztów osobowych, korzystnym rozwiązaniem jest sięgnięcie po instrumenty stymulujące popyt na pracę oferowane pracodawcom w ramach aktywnej polityki państwa na rynku pracy. Dokonuje próby analizy i oceny wybranych metod racjonalnego kształtowania i redukcji kosztów zatrudnienia ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania środków publicznych.

**Słowa kluczowe:** koszty pracy, finansowanie działalności przedsiębiorstw, środki publiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi

### Wstęp

Warunki zastosowania danego modelu polityki kadrowej wyznaczone są przez otoczenie i nadrzędną strategię organizacji. Analiza otoczenia zewnętrznego obejmuje m.in.: sytuację na rynku pracy, sytuację ekonomiczną (stan koniunktury) i demograficzną, zmiany technologiczne, unormowania prawne dotyczące funkcjonowania rynku pracy, poziom edukacji oraz działania związków zawodowych, organizacji pracodawców, organów samorządowych, urzędów pracy czy firm doradztwa personalnego<sup>1</sup>. Natomiast ogólna strategia ekonomiczna firmy ukierunkowana jest zwykle na zwiększenie jej wartości, zdobycie jak najwyższej pozycji na rynku oraz na jej zachowanie, co często bywa trudniejsze. Pierwszy z tych celów przedsiębiorstwo osiąga na ogół poprzez obniżkę kosztów własnych, natomiast drugi – budując pozycję dla marki wyrobu znanego z unikatowych walorów, które nabywcy kojarzą właśnie z tą marką<sup>2</sup>.

Strategia kosztowa, w tym strategia lidera kosztowego, polega na uzyskaniu przewagi konkurencyjnej poprzez redukcję kosztów całkowitych bez spadku jakości wytwarzanych produktów czy usług<sup>3</sup>. Realizacja strategii kosztowej w zakresie funkcji personalnej sprowadza się w istocie do minimalizacji kosztów pracy, która jednak w skrajnej postaci szkodzi perspektywom rozwojowym organizacji<sup>4</sup>.

W niniejszym opracowaniu stawiam tezę, że możliwe jest takie oddziaływanie na koszty osobowe, by zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku krajowym i zagranicznym. Część z tych kosztów może zostać dofinansowana ze środków publicznych ze względu na zatrudnienie (czy też nawiązanie współpracy w innej formie) osoby należącej do którejś z grup społeczno-zawodowych wspieranych przez państwo.

<sup>1</sup> A. Pochtowski, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*.

*Wyzwania u progu XXI wieku*, red. Z. Wiśniewski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 17.

<sup>2</sup> B. Wiernek, *Personel firmy jako zasób strategiczny*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 91-92.

<sup>3</sup> A. Lipka, *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 44.

<sup>4</sup> B. Chmielewicz, *Polityka personalna przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu*, [w:] *Przedsiębiorstwo a kryzys globalny*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 336.

Zakładam 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 opracowania stanowi analiza i ocena wybranych metod racjonalnego kształtowania i redukcji kosztów personalnych, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania środków publicznych.

## 1. Strategia lidera kosztowego a polityka personalna

Pomiar kosztów personalnych jest zagadnieniem złożonym. Ich identyfikację utrudniają nie tylko istniejące luki informacyjne, ale przede wszystkim liczne i stale zmieniające się normy prawne, regulujące sposoby zatrudniania i wynagradzania pracowników, a także nakładające nowe obowiązki i obciążenia finansowe na pracodawców<sup>5</sup>. Wieloznaczne jest również samo pojęcie kosztów pracy<sup>6</sup>, a jego definicje – nieostre, ujmowane z różnych punktów widzenia.

Dla celów niniejszego opracowania przyjęto, iż koszty osobowe 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)<sup>7</sup>. Koszty, jakie przedsiębiorstwo ponosi w związku z zatrudnieniem, składają się z elementów płacowych i pozapłacowych. W ujęciu Głównego Urzędu Statystycznego pierwsza grupa składników utożsamiana jest z wynagrodzeniem brutto, a więc obejmuje oprócz wynagrodzenia netto także zaliczki na poczet podatku dochodowego od osób fizycznych i składki na obowiązkowe ubezpieczenia emerytalne, rentowe, chorobowe płacone przez ubezpieczonego pracownika. Do elementów pozapłacowych zalicza się zaś składki na ubezpieczenie społeczne (emerytalne, rentowe i wypadkowe) obciążające pracodawców, na Fundusz Pracy (FP), Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (FGŚP) oraz świadczenia na rzecz pracowników, np. na wydatki na doskonalenie, kształcenie i przekwalifikowanie kadr, wydatki na warunki pracy (bhp), dojazdy do pracy, delegacje służbowe, odpisy na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, wydatki na werbunek, rekrutację i nabór kadr itd. Poza tymi składnikami zaliczanymi w ciężar kosztów jednostki, istnieją także takie, które mogą być ujmowane w rachunku wyników (odpis z zysku), np. nagrody i premie z zysku do podziału i z nadwyżki bilansowej w spółdzielniach, a także wypłaty na rzecz zakładowego funduszu świadczeń socjalnych<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> S. Nahotko, *Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 1.

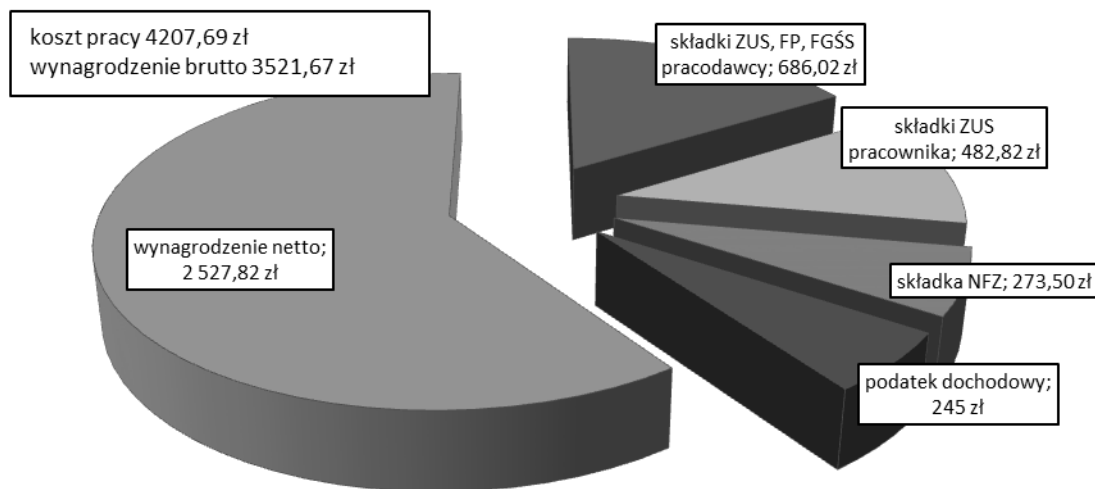
<sup>6</sup> Koszt pracy stanowi kategorię przede wszystkim mikroekonomiczną, choć można mówić też o koszcie makroekonomicznym, tj. społecznym, przez który należy rozumieć ogół nakładów na wytworzenie i reprodukcję kapitału ludzkiego społeczeństwa. Zob. K. Makowski, *Koszt pracy – instrument zarządzania*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999, s. 80.

<sup>7</sup> S. Nahotko, *Zarządzanie kosztami pracy...*, s. 37, cyt. za: D. Sołtys, *Rachunek kosztów, elementy rachunkowości zarządczej*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2000.

<sup>8</sup> *Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2008 r.*, Informacje i opracowania statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009, s. 15-16.

Największe pozapłacowe obciążenia pracy wynikają z konieczności opłacania przez pracodawcę i pracownika składek na ubezpieczenie społeczne. W 2012 roku składki na ZUS, FP, FGŚP i podatek dochodowy przy założeniu najniższej składki na ubezpieczenie wypadkowe dla wynagrodzenia równego przeciętnemu wynagrodzeniu w gospodarce (3521,67 zł) wyniosły 33,6% ogólnych kosztów zatrudnienia (rys. 1)<sup>9</sup>.

**Rysunek 1.** Struktura kosztów pracy dla wynagrodzenia przeciętnego w 2012 r.



**Źródło:** A. Furmańska-Maruszak, *Racjonalizacja kosztów pracy przez uelastycznienie zatrudnienia i czasu pracy. Szanse i zagrożenia dla małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 3-4.

Mimo że do czynników kształtujących zakładowe koszty pracy należą wielkość i struktura zatrudnienia, wynagrodzenia za pracę oraz pozapłacowe koszty zatrudnienia<sup>10</sup>, to w analizie ekonomicznej i rachunku ekonomicznym przeprowadzanych w przedsiębiorstwach uwzględnia się przeważnie tylko same koszty płac, co powoduje zniekształcenie wyników stosowania tych narzędzi zarządzania<sup>11</sup>. Z drugiej strony to właśnie koszty wynagrodzeń i składek na ubezpieczenia społeczne należą do grup najważniejszych i największych wydatków pracodawców.

Z uwagi na to, iż nie mogą oni w pełni swobodnie kształtować wszystkich elementów kosztów personalnych, działania zmierzające do racjonalizacji tych kosztów – tj. albo do ich obniżania, albo do uzyskania lepszych efektów przy zachowaniu tego samego poziomu nakładów, mają także charakter ograniczony. Największe możliwości leżą po stronie składników płacowych, które mogą być kształtowane w miarę

<sup>9</sup> A. Furmańska-Maruszak, *Racjonalizacja kosztów pracy przez uelastycznienie zatrudnienia i czasu pracy. Szanse i zagrożenia dla małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 3013, nr 3-4.

<sup>10</sup> A. Furmańska-Maruszak, *Koszty pracy a zatrudnienie. Współczesne koncepcje a rzeczywistość*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 42.

<sup>11</sup> B. Chmielewiec, *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.

swobodnie<sup>12</sup>. Duża część pozapłacowych kosztów pracy jest narzucana przedsiębiorstwu odgórnie i wynika z obowiązujących przepisów prawnych. Stąd podejmując decyzję o przyjęciu do pracy, pracodawcy coraz częściej różnicują formy zatrudnienia proponowane pracownikom, aby w ten sposób zwiększyć wpływ na koszty personalne.

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 pracowników<sup>13</sup>. W sytuacji kryzysowej utrzymuje się poziom zatrudnienia i wynagrodzenia grupy trzonowej skupiającej pracowników, bez których firma nie mogłaby realizować swoich podstawowych funkcji<sup>14</sup>. Do zmian popytu przedsiębiorstwo dostosowuje się poprzez fluktuacje zatrudnienia grupy brzegowej<sup>15</sup>. Osobom należącym do tej grupy może zaproponować mniej korzystne sposoby nawiązania stosunku pracy (elastyczne formy zatrudnienia)<sup>16</sup>.

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<sup>17</sup>. Pracownicy traktują bowiem atypowe zatrudnienie jako narzucone i gorsze ze względu na mniejsze wynagrodzenia, brak stabilizacji zawodowej, szkoleń, możliwości awansu czy niższe zabezpieczenie socjalne<sup>18</sup>.

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 przygotowania<sup>19</sup>. Dzięki temu firmy

<sup>12</sup> Z. Jacukowicz, *Koszt indywidualnych wynagrodzeń a szara strefa płac*, „Polityka Społeczna” 2006, nr 8, s. 3.

<sup>13</sup> 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.

<sup>14</sup> 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. To im stawiane są wysokie wymagania i to oni otrzymują wysokie wynagrodzenia. Szerzej: T. Oleksyn, *Wpływ zarządzania potencjałem pracy w sektorze przedsiębiorstw na rynek 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.

<sup>15</sup> 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.

<sup>16</sup> M. Zieliński, *Wpływ państwa na rynek pracy i decyzje zatrudnieniowe przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 277.

<sup>17</sup> B. Chmielewicz, *Financing HR activities during recession*, [w:] *Enterprise in highly competitive environment*, red. A.P. Balcerzak, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010, s. 251.

<sup>18</sup> 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.

<sup>19</sup> J. Orczyk, *Zmiany zakresu pojęcia „praca” a zatrudnienie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 118-119.

ograniczają nie tylko koszty związane z zatrudnieniem pracowniczym, ale również koszty przygotowania stanowiska pracy i koszty kontroli.

Stosując strategię kosztową, przedsiębiorstwo wychodzi z założenia, że należy ograniczyć koszty personelu do minimum, jakie jest niezbędne do utrzymania pracowników wewnątrz organizacji<sup>20</sup>. 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 do zaoferowania 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 pracy<sup>21</sup>.

Niemniej jednak z redukcją środków nie wolno przesadzać, gdyż to właśnie system personalny zapewnia rozwój pożądaných cech u zatrudnionych i 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 skierować na rozwój systemu ocen pracowników, na nagrody za najlepsze wyniki w pracy, a także na rekrutację i selekcję<sup>22</sup>.

Ze strategią lidera kosztowego koresponduje organizacja polityki personalnej oparta na modelu sita<sup>23</sup>. Jego istotę stanowi dobór na stanowiska wyłącznie pracowników o najwyższych kwalifikacjach i najbardziej wydajnych. 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, więc odchodzą. Zagrożenie utraty zatrudnienia w tej koncepcji stanowi podstawę maksymalizowania wysiłku w pracy<sup>24</sup>.

Model sita sprzyja stałej poprawie wydajności pracy. Nie prowadzi jednak do powstania kultury organizacyjnej zbudowanej na takich cechach jak przywiązanie, lojalność, poczucie bezpieczeństwa i odpowiedzialność za organizację. Ludzie nie utożsamiają się z miejscem pracy, a raczej ze swoim zawodem. W związku z tym problemem może okazać się potrzeba ścisłego nadzoru zachowań pracowników i motywowanie ich do zachowań projałociowych<sup>25</sup>.

<sup>20</sup> 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.

<sup>21</sup> Z. Sekuła, *Uwarunkowania i instrumenty polityki płac w firmie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 69.

<sup>22</sup> M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 38-39.

<sup>23</sup> B. Chmielewiec, *Methods of work costs management*, [w:] *Methods to improve the efficiency of workers*, red. E. Jędrych, J.P. Lenzion, Politechnika Łódzka, Łódź 2010, s. 39.

<sup>24</sup> W. Bańka, *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*, Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 84.

<sup>25</sup> B. Chmielewiec, *Racjonalizacja kosztów pracy jako sposób budowania przewagi konkurencyjnej firmy*, [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. B. Urbaniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 385.

## 2. Zmniejszanie kosztów pracy ze środków publicznych

„Pomocą publiczną jest ingerencja instytucji państwowych polegająca na przyznaniu w jakiegokolwiek formie, pomocy pojedynczemu podmiotowi gospodarczemu lub grupie podmiotów, zakłócająca konkurencję na wolnym rynku”<sup>26</sup>. W szerszym znaczeniu pomoc publiczna obejmuje również działania innych instytucji prawnych, polegające na uprzywilejowywaniu określonych podmiotów względem pozostałych (np. w postaci indywidualnych zwolnień podatkowych, gwarancji rządowych itd.)<sup>27</sup>. W naszym kraju za przykład pomocy publicznej w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego posłużyć może Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL) na lata 2007–2013. Finansowanie PO KL w tym okresie przedstawia tabela 1.

**Tabela 1.** Podział środków PO KL 2007-2013 na priorytety oraz źródła finansowania w Polsce (w mld euro)

Priorytet	Wkład wspólnotowy	Krajowy wkład publiczny	Ogółem
Zatrudnienie i integracja społeczna	0,43	0,08	0,51
Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących	0,66	0,12	0,78
Wysoka jakość systemu oświaty	0,86	0,14	1,00
Szkolnictwo wyższe i nauka	0,82	0,14	0,96
Dobre rządzenie	0,52	0,09	0,61
Rynek pracy otwarty dla wszystkich	1,92	0,34	2,26
Promocja integracji społecznej	1,32	0,23	1,55
Regionalne kadry gospodarki	1,35	0,24	1,59
Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach	1,44	0,26	1,70
Pomoc techniczna	0,39	0,07	0,46
<b>Ogółem</b>	<b>9,71</b>	<b>1,71</b>	<b>11,42</b>

**Źródło:** Opracowanie własne na podst. danych z tabl. *Podział środków w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013*;

<http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/NSS/programy/krajowe/pokl/podzialsirodkow/>; dostęp dnia 29.10.2013.

Z danych zaprezentowanych w tabeli wynika, że z 11,42 mld euro całości środków 19,76% przeznaczono na stworzenie rynku pracy przyjaznego pracownikom, prawie 14,92% na doskonalenie wykształcenia i kompetencji w regionach, a po niecałe 14% na promocję integracji społecznej i rozwój regionalnych kadr gospodarki. Natomiast stosunkowo niewiele funduszy (6,81%) skierowano na rozwój pracowników przedsiębiorstw i poprawę stanu zdrowia osób pracujących oraz na wzmocnienie potencjału adaptacyjnego firm.

Możliwości pozyskania kapitału zależą między innymi od wielkości przedsiębiorstwa oraz fazy jego rozwoju<sup>28</sup>. Warto podkreślić, iż zdecydowana większość

<sup>26</sup> B. Puczkowski, *Innowacyjna metoda oceny dotacji publicznych na tle rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Naukowego” nr 11, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2011, s. 283.

<sup>27</sup> Rozporządzenie Komisji Europejskiej (WE) Nr 200/2008.

<sup>28</sup> D. Zuzek, *Źródła finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i Unii Europejskiej*, [w:] „Zarządzanie i Finanse”, red. A. Antonowicz, nr 1, część 3, Czasopismo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, marzec 2013, s. 521.

jednostek prowadzących działalność gospodarczą (99% w Polsce, 98,8% w Unii Europejskiej) należy do grupy mikro- i małych, najczęściej z jednoosobową formą własności (Eurostat 2009)<sup>29</sup>.

Struktura kapitału firm z sektora MSP kształtowana jest przez ich praktyczny dostęp do różnorodnych źródeł pozyskiwania kapitału. Analiza strategii finansowania polskich przedsiębiorstw wskazuje na wyraźne preferowanie środków własnych. Według danych GUS w 2010 r. stanowiły one 69% inwestycji przedsiębiorstw i 65% inwestycji firm z grupy MSP. Druga co do ważności forma pozyskiwania funduszy na projekty rozwojowe to kredyty i pożyczki krajowe, których udział w „torcie” składającym się z różnych źródeł finansowania w przypadku wszystkich przedsiębiorstw w omawianym okresie wynosił 11,5% zaś dla MSP – 17%. Co istotne, środki budżetowe (w tym: z budżetu centralnego, województwa, powiatu, gminy) pokrywały wówczas jedynie około 4,5% budżetu inwestycji przedsiębiorstw i około 3% małych i średnich firm<sup>30</sup>.

Podczas gdy kapitały własne<sup>31</sup>, regionalne agencje rozwoju czy nieformalni inwestorzy najczęściej finansują firmę tylko na etapie powstawania i wczesnego wzrostu, a finansowanie przez publiczny rynek kapitałowy i inwestorów instytucjonalnych staje się źródłem finansowania dla małej przedsiębiorczości dopiero w momencie ekspansji (w której pojawia się prawdopodobieństwo przekształcenia się firmy w średnie, dojrzałe przedsiębiorstwo), to fundusze o charakterze publicznym mogą wspomagać przedsiębiorców niezależnie od fazy rozwoju ich biznesu<sup>32</sup>. Co prawda, banki również są w stanie wspomagać rozwój przedsiębiorstwa na każdym jego etapie, ale wysoki koszt kredytu, a także uciążliwe procedury jego uzyskania w połączeniu z wysokimi zabezpieczeniami utrudniają małemu przedsiębiorcy uzyskanie wsparcia kredytowego.

W sytuacji ograniczonej dostępności obcych źródeł pozyskiwania kapitału i przy jednoczesnej konieczności obniżania (lub przynajmniej niepodwyższania) ponoszonych kosztów wytwarzania, w tym szczególnie kosztów osobowych, korzystnym rozwiązaniem wydaje się skorzystanie z instrumentów stymulujących popyt na pracę oferowanych pracodawcom w ramach aktywnej polityki państwa na rynku pracy. Firmy mogą ubiegać się o dofinansowanie części kosztów personalnych ze środków publicznych ze względu na nawiązanie stosunku pracy (czy też ustanowienie współpracy w innej formie) z osobą należącą do grup wspieranych przez państwo.

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 niepełnosprawnych<sup>33</sup>.

<sup>29</sup> B. Puczkowski, *Ocena efektywności wykorzystania środków publicznych na tle rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011, s. 98.

<sup>30</sup> A. Tarnawa, *Dostęp do finansowania a perspektywy rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 113.

<sup>31</sup> W kolejnych etapach źródłem tym są zatrzymane zyski.

<sup>32</sup> F. Bławat, *Czynniki wzrostu związane z firmą*, [w:] *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 31.

<sup>33</sup> Zob. Art. 21 ust. 1-2 ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. Nr 123 z 1997 r., poz. 776).

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 osoby<sup>34</sup>. Pracodawcy należy się też zwrot miesięcznych kosztów zatrudnienia pracowników pomagających niepełnosprawnemu w pracy<sup>35</sup>.

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 6-krotna 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 refundację<sup>36</sup>.

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 zatrudnianiem po upływie tego okresu<sup>37</sup>.

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 interwencyjnych<sup>38</sup> lub robót publicznych<sup>39</sup>.

Ustawodawca przewiduje też możliwość finansowania przez starostę staży<sup>40</sup> 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<sup>41</sup>. Uczestnicy

<sup>34</sup> Zob. art. 26a ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. Nr 123 z 1997 r., poz. 776).

<sup>35</sup> Zob. art. 26d ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. Nr 123 z 1997 r., poz. 776).

<sup>36</sup> Zob. 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 (Dz.U. Nr 99 z 2004 r., poz. 1001 z późn. zm.).

<sup>37</sup> Zob. art. 47 ust. 1-3 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. Nr 99 z 2004 r., poz. 1001 z późn. zm.).

<sup>38</sup> Zob. art. 51 i art. 56 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. Nr 99 z 2004 r., poz. 1001 z późn. zm.).

<sup>39</sup> Zob. art. 57 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. Nr 99 z 2004 r., poz. 1001 z późn. zm.).

<sup>40</sup> 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). Zob. Art. 2 ust. 1 pkt 34 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. Nr 99 z 2004 r., poz. 1001 z późn. zm.).

<sup>41</sup> 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



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 stypendiów<sup>42</sup>. Jedyne koszty ponoszone przez firmę przyjmującą stażystę dotyczą przeszkolenia bhp i ppoż. oraz ewentualnego utworzenia (doposażenia) stanowiska pracy<sup>43</sup>.

Jednocześnie starosta refunduje ze środków Funduszu Pracy przedsiębiorcy, z którym zawarł porozumienie w sprawie realizacji przygotowania zawodowego dorosłych<sup>44</sup>, 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 programu<sup>45</sup>.

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 Społecznych<sup>46</sup>.

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 rentowe<sup>47</sup>. Nie trzeba również odprowadzać za nich składek na ubezpieczenie zdrowotne, wypadkowe, Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych<sup>48</sup>. Stanowi to wymierny zysk dla przedsiębiorstwa, gdyż w stosunku do zleceniobiorców innych niż uczniowie i

---

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. Nr 99 z 2004 r., poz. 1001 z późn. zm.).

<sup>42</sup> Zob. art. 53 i art. 54 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. Nr 99 z 2004 r., poz. 1001 z późn. zm.).

<sup>43</sup> M. Rotkiewicz, *Zmniejszanie kosztów zatrudnienia z wykorzystaniem środków publicznych*, C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 33.

<sup>44</sup> 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. Zob. art. 2 ust. 1 pkt 29a ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. Nr 99 z 2004 r., poz. 1001 z późn. zm.).

<sup>45</sup> Zob. art. 53i-j ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. Nr 99 z 2004 r., poz. 1001 z późn. zm.).

<sup>46</sup> Zob. Program „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+” przyjęty przez rząd w dniu 17 października 2008 r.

<sup>47</sup> Zob. art. 6 ust. 4 ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. Nr 137 z 1998 r., poz. 887, z późn. zm.).

<sup>48</sup> M. Rotkiewicz, *Zmniejszanie kosztów zatrudnienia z wykorzystaniem środków publicznych*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 59-60.

studenci, ponosi ono bezpośrednie koszty związane z narzutem ubezpieczeniowym obciążającym go jako płatnika składek.

Firma może zlecić świadczenie pracy na jej rzecz wynajętym czasowo osobom w ramach leasingu pracowniczego<sup>49</sup>, który oznacza powierzanie wykonania pewnych zadań przedsiębiorstwa pracownikom należącym do zespołu pracowniczego firmy zewnętrznej<sup>50</sup>. 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 użytkownika<sup>51</sup>.

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 pracy tymczasowej), a jednocześnie zachować dotychczasową strukturę zatrudnienia.

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

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

Największe możliwości oddziaływania na koszty pracy leżą po stronie składników płacowych, które da się w miarę swobodnie kształtować, np. wiążąc wynagrodzenia z efektami pracy. Natomiast duża część pozapłacowych kosztów osobowych jest narzucana przedsiębiorcom odgórnie i wynika z obowiązujących przepisów prawnych.

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), skutkujące często znacznym osłabieniem potencjału firmy. W efekcie redukcja kosztów

---

<sup>49</sup> 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 nie dotyczących 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.

<sup>50</sup> S. Ziółkowski, *Alternatywne formy zatrudnienia pracowników*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 226.

<sup>51</sup> Zob. art. 2 pkt 3 ustawy z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz.U. Nr 166 z 2003 r., poz. 1608, z późn. zm.).

niejednokrotnie powoduje obniżanie możliwości generowania dochodów<sup>52</sup>. Decyzje kadry kierowniczej organizacji powinny zatem zmierzać w kierunku maksymalizacji zwrotu nakładów poniesionych w związku z zatrudnieniem<sup>53</sup>.

Mimo że stosowanie strategii kosztowych przyczynia się do utrzymania krótkookresowej konkurencyjności przedsiębiorstw, szkodzi ich perspektywom rozwojowym. Uniemożliwia bowiem 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 przeciętnymi”<sup>54</sup>. W dłuższym okresie, w przypadku pojawienia się nowych ofert na rynku pracy, należy spodziewać się nasilenia fluktuacji załogi<sup>55</sup>.

### Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
2. Bańka W., *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*, Adam Marszałek, Toruń 2000.
3. Bławat F., *Czynniki wzrostu związane z firmą*, [w:] *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
4. Borkowska S., *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.
5. Chmielewiec B., *Financing HR activities during recession*, [w:] *Enterprise in highly competitive environment*, red. A.P. Balcerzak, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.
6. Chmielewiec B., *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.
7. Chmielewiec B., *Methods of work costs management*, [w:] *Methods to improve the efficiency of workers*, red. E. Jędrzych, J.P. Lenzion, Politechnika Łódzka, Łódź 2010.
8. Chmielewiec B., *Polityka personalna przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu*, [w:] *Przedsiębiorstwo a kryzys globalny*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
9. Chmielewiec B., *Racjonalizacja kosztów pracy jako sposób budowania przewagi konkurencyjnej firmy*, [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. B. Urbaniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
10. Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
11. Furmańska-Maruszak A., *Koszty pracy a zatrudnienie. Współczesne koncepcje a rzeczywistość*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008.
12. Furmańska-Maruszak A., *Racjonalizacja kosztów pracy przez uelastycznienie zatrudnienia i czasu pracy. Szanse i zagrożenia dla małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4/2013, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2013.
13. Jacukowicz Z., *Koszt indywidualnych wynagrodzeń a szara strefa plac*, „Polityka Społeczna” 2006, nr 8.

---

<sup>52</sup> B. Chmielewiec, *Racjonalizacja kosztów pracy jako sposób budowania przewagi konkurencyjnej firmy*, [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. B. Urbaniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 393.

<sup>53</sup> A. Furmańska-Maruszak, *Racjonalizacja kosztów pracy przez uelastycznienie zatrudnienia i czasu pracy. Szanse i zagrożenia dla małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4/2013, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2013.

<sup>54</sup> J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 20.

<sup>55</sup> 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.

14. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
15. *Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2008 r.*, Informacje i opracowania statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009.
16. Kryńska E., *Dylematy polskiego rynku pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001.
17. Kryńska E., *Elastyczne formy zatrudnienia*, [w:] *Stymulacja ruchliwości pracowniczej. Metody i instrumenty*, red. E. Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001.
18. Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
19. Makowski K., *Koszt pracy – instrument zarządzania*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999.
20. Nahotko S., *Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.
21. Oleksyn T., *Wpływ zarządzania potencjałem pracy w sektorze przedsiębiorstw na rynek pracy*, [w:] *Popyt na pracę w Polsce. Teoria i praktyka*, red. J. Meller, E. Dolny, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1997.
22. Orczyk J., *Zmiany zakresu pojęcia „praca” a zatrudnienie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
23. Pawłowska A., *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.
24. Poczowski A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, red. Z. Wiśniewski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
25. Puczkowski B., *Innowacyjna metoda oceny dotacji publicznych na tle rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Naukowego”, nr 11, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2011.
26. Puczkowski B., *Ocena efektywności wykorzystania środków publicznych na tle rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011.
27. Rotkiewicz M., *Zmniejszanie kosztów zatrudnienia z wykorzystaniem środków publicznych*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
28. Rozporządzenie Komisji Europejskiej (WE) Nr 200/2008.
29. Sekuła Z., *Uwarunkowania i instrumenty polityki płac w firmie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
30. *Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, program przyjęty przez rząd w dniu 17 października 2008 r.
31. Tarnawa A., *Dostęp do finansowania a perspektywy rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
32. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. Nr 99 z 2004 r., poz. 1001 z późn. zm.).
33. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. Nr 123 z 1997 r., poz. 776).
34. Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. Nr 137 z 1998 r., poz. 887, z późn. zm.).
35. Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz.U. Nr 166 z 2003 r., poz. 1608, z późn. zm.).
36. Wiernek B., *Personel firmy jako zasób strategiczny*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
37. Zieliński M., *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.
38. Zieliński M., *Wpływ państwa na rynek pracy i decyzje zatrudnieniowe przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
39. Ziółkowski S., *Alternatywne formy zatrudnienia pracowników*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
40. Zuzek D., *Źródła finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i Unii Europejskiej*, „Zarządzanie i Finanse”, red. A. Antonowicz, nr 1, część 3, Czasopismo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, marzec 2013.

## THE USE OF PUBLIC FUNDS TO REDUCE LABOR COSTS

**Summary:** The article is an attempt to analyze and evaluate the selected methods of rationalization and reduction of labor costs with particular reference to the use of public funds. Author argues that it is possible the impact on personnel costs in order to increase the competitiveness of companies in the domestic and foreign markets.

**Key words:** labor costs, the financing activity of enterprises, public funds, human resources management

**Nota o Autorze:** *Dr Beata Chmielewicz - adiunkt w Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*

**Information about the author:** *Beata Chmielewicz, Ph.D., Assistant Professor at the Institute of Enterprise, Warsaw School of Economics*

**Contact:**

*Dr Beata Chmielewicz  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Instytut Przedsiębiorstwa  
ul. Madalińskiego 6/8, budynek M  
02-513 Warszawa  
email: bchmiel@sgh.waw.pl*