

Grażyna Maniak
Katedra Mikroekonomii
Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W KONTEKŚCIE WSPÓŁCZESNYCH TEORII RYNKU PRACY

Szeroka debata nad sposobem zarządzania zasobami ludzkimi toczy się w literaturze przedmiotu już od ponad trzydziestu lat, lecz w latach '90-tych XX w. nabrała szczególnego znaczenia. Przyczyną nasilenia studiów nad najlepszym sposobem kierowania zespołami ludzkimi w organizacjach jest to, że współcześnie radykalnie zmienił się charakter pracy wykonywanej dla i w organizacji. Takie pojęcia funkcjonujące wokół zatrudnienia w organizacji, jak: umiejętności, kariera, hierarchia i zawód zostały przewartościowane, a następnie zastąpione powszechnie przez takie pojęcia, jak: kompetencje, subkontrakty, praca zespołowa oraz zasadnicze i peryferyjne grupy pracowników zatrudnionych w firmie. Istotę filozofii i praktyki **zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL)**¹ (*human resource management*) stanowią poniższe założenia:

- Zasoby ludzkie są kluczowym atutem organizacji, ponieważ jej działanie i efekty zależą od jakości pracy zatrudnionych pracowników, tj. od ich zdolności i motywacji do pracy.
- Decyzje dotyczące zasobów ludzkich powinny być zintegrowane z innymi istotnymi decyzjami dotyczącymi biznesu, podejmowanymi na poziomie strategicznym. Wynika to z faktu, iż wielkość, struktura i rozwój zatrudnienia są konsekwencją poczynań ukierunkowanych na produkcję i rynek.
- Działania w sferze personalnej (pozyskiwanie personelu, wynagradzanie i rozwój) są wzajemnie spójne i koherentne.
- Duży nacisk kładzie się na tworzenie kultury organizacji, wyzwalającej zaangażowanie i motywację pracowników.
- Główną rolę w implementowaniu i rozwijaniu strategii personalnej pełnią bezpośredni przełożeni pracowników.

¹ Szerzej na ten temat zob. w: G. Maniak, Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi, Wyd. ZSB, Szczecin 2001

Działania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi warunkowane są zmianami zachodzącymi w otoczeniu społeczno – ekonomicznym, prawnym i technologicznym organizacji. Spośród segmentów otoczenia, istotną rolę odgrywa **rynek pracy** i sposób, w jaki on funkcjonuje.

Podstawową teorią wyjaśniającą procesy zachodzące na rynku pracy jest **teoria konkurencyjnego rynku pracy**, wywodząca się z nurtu ekonomii (neo)klasycznej². Teoria ta nie wnosi żadnego wkładu do dyskusji nad zarządzaniem zasobami ludzkimi, ponieważ nie analizuje procesu zatrudniania pracowników (jego celów i warunków) z punktu widzenia wewnętrznego rynku pracy. Niemniej jednak, model konkurencyjnego rynku pracy był pierwszym kompleksowym podejściem do opisu zachowań podmiotów rynku pracy, i jako taki stanowi ważny wkład do rozwoju współczesnych koncepcji rynku pracy.

Punktem wyjścia przy jego konstrukcji jest przyjęcie ważnych założeń, a mianowicie:

- ⇒ Na rynku pracy ma miejsce doskonała konkurencja.
- ⇒ Indywidualne podmioty gospodarcze działają zgodnie z zasadą racjonalności, dążąc do maksymalizacji swych celów działania. Przedsiębiorstwa w swych decyzjach kierują się maksymalizacją zysku, a pracownicy w swych decyzjach dotyczących zastosowania jej potencjału pracy kierują się maksymalizacją użyteczności (homo oeconomicus).

Zgodnie z założeniami modelu, konkurencyjny rynek pracy posiada następujące cechy³:

- Na rynku działa duża liczba małych, niezależnych pracodawców konkurujących o zasoby pracy oraz duża liczba pracowników konkurujących o pracę.
- Istnieje swoboda wejścia na rynek nowych pracodawców i pracowników.
- Każda praca w obrębie danego rynku pracy wymaga takich samych umiejętności, a wszyscy pracownicy charakteryzują się taką samą

² Poglądy klasyków dotyczące kwestii zatrudnienia i bezrobocia zawarte są m.in. w pracach: A.Marshall, Principles of Economics, Macmillan, London 1961 (1-sze wyd. 1890; pol. tł. Zasady ekonomiki, Warszawa 1925 - 1928); W.H.Beveridge, Unemployment. A Problem of Industry, Longmans, London 1909; A.C.Pigou, Wage Policy and Unemployment, "The Economic Journal" 1927, nr 147; A.C.Pigou, Unemployment, William and Norgate, London 1915, A.C.Pigou, The Theory of Unemployment, Macmillan, London 1933; H.Clay, Post - War Unemployment problem, Macmillan, London 1929.

³ I. Beardwell, L.Holden, Human Resources Management. A Contemporary Perspective, Pitman Publishing, 1997, s.78-79.

produktywnością (oferują takie same zdolności i umiejętności). Następnie, jedyną korzyścią otrzymywaną przez pracownika w zamian za pracę jest wynagrodzenie. Nie występują korzyści pozapieniężne związane z wykonywaniem danej pracy, które mogą powodować, że pracownik będzie preferował ten rodzaj pracy spośród innych dostępnych na rynku. (Rynek pracy jest wysoce homogeniczny.)

- Oferujący pracę charakteryzują się pełną mobilnością (zawodową, geograficzną itp.).
- Jedynym kosztem ponoszonym przez pracodawcę w związku z zatrudnieniem jest wynagrodzenie pracownika. Nie występują "stałe" koszty zatrudnienia powodujące, że pracodawcy mogą preferować utrzymywanie dotychczas zatrudnionych pracowników, bardziej niż dokonywanie zmian w zatrudnieniu.
- Podmioty działające na rynku pracy dysponują doskonałą informacją. Wszyscy pracownicy i wszystkie firmy znają sytuacje na rynku i są doskonale świadome każdej zmiany zachodzącej na nim.

Następstwem wymienionych wyżej warunków działania jest ukształtowanie jednolitej płacy dla wszystkich podmiotów rynku pracy. (Różnice płacowe pomiędzy firmami spowodowałyby bowiem przepływ pracowników od firm płacących mniej do firm płacących więcej.) Indywidualny pracodawca i pracownik nie mają „siły” do oddziaływania na wysokość płacy rynkowej; występują w roli płacobiorców na rynku pracy. W takich warunkach, jedyną decyzją, jaką musi podjąć przedsiębiorstwo, dotyczy optymalnego poziomu zatrudnienia przy danej płacy.

Opisany wyżej model konkurencyjnego rynku pracy i jego podstawowe założenia - odniesione do procesów zachodzących współcześnie na rynku pracy - mają szereg ograniczeń. Główne z nich to:

- Ograniczony dostęp podmiotów rynku pracy do zasobów informacji, stanowiących podstawę decyzji o zatrudnieniu;
- Heterogeniczność stanowisk pracy i pracowników;
- Ograniczona elastyczność płac, poprzez działalność instytucji rynku pracy (związki zawodowe, ustawodawstwo o płacy minimalnej, itp.);
- Ograniczona mobilność zawodowa i przestrzenna pracobiorców.

Ponadto, na skutek ciągle zmieniających się procesów ekonomicznych, w gospodarce - a tym samym również w sferze zatrudnienia - mają miejsce coraz to nowe zjawiska, wywołujące potrzebę modyfikacji teorii je objaśniających. Stąd

też współcześnie pojawiły się teorie rynku pracy, będące modyfikacją założeń neoklasycznego paradygmatu. Wspólnym wyróżnikiem tych teorii jest rezygnacja z założenia, że popyt na pracę i jej podaż zależą wyłącznie od płacy, której zmiany są w stanie zagwarantować równowagę między popytem i podażą. Mimo iż żadna z tych teorii nie dostarcza kompleksowego opisu funkcjonowania rynku pracy, wspólnie stanowią ważny przyczynek do teoretycznego zgłębienia jego istoty i zasad funkcjonowania poprzez analizę określonych aspektów.

Jedną z najbardziej znanych współczesnych teorii opierających się na neoklasycznym paradygmacie wyjaśniania zjawisk i procesów występujących na rynku pracy, a jednocześnie modyfikującym jego niektóre założenia jest **teoria kapitału ludzkiego** (human capital theory)⁴. Teoria ta zrywa z podstawowym założeniem neoklasyków, dotyczącym homogeniczności podaży pracy. Jej zwolennicy uważają bowiem, iż przyczyną złożonej struktury zjawisk zachodzących na rynku pracy jest heterogeniczność czynnika pracy, spowodowana różnym stopniem inwestowania w jego rozwój. Podstawową kategorią omawianej teorii są inwestycje w kapitał ludzki, tzn. w rozwój szeroko rozumianych kwalifikacji zawodowych ludzi, stanowiących o wartości czynnika pracy. Między wartością kapitału ludzkiego a prawdopodobieństwem dyskryminacji na rynku pracy istnieje zależność odwrotnie proporcjonalna. Im wyższy potencjał kwalifikacyjny danej osoby, tym mniejsze prawdopodobieństwo jej dyskryminacji w odniesieniu do płacy, możliwości awansu, stabilności zatrudnienia, uzyskania pracy. Zależność między inwestowaniem w kapitał ludzki a uzyskiwanym dochodem z pracy przedstawiana jest zgodnie z neoklasycznym paradygmatem, oznaczającym, że dana osoba jest skłonna tak długo inwestować w rozwój swojego potencjału pracy (kapitału ludzkiego), jak długo wartość krańcowa kosztu tych inwestycji nie przekroczy aktualnej wartości krańcowej przyszłych dochodów. Teoria kapitału ludzkiego modyfikuje tym samym teorię wartości krańcowej w odniesieniu do pracy podkreślając, że wartość krańcowa pracy wyznaczana jest nie tylko przez płacę, lecz także przez koszty poniesione w

⁴ Podstawowe założenia teorii kapitału ludzkiego zostały sformułowane przez G.S.Beckera (zob. tegoż: Human Capital, NBER, New York 1975; także: Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich, PWN, Warszawa 1990). Powstały one na kanwie dążenia do wyjaśnienia takich zjawisk na rynku pracy, jak: niższe przyrosty dochodów u starszych pracowników, większa mobilność zawodowa i geograficzna młodych pracowników, zróżnicowana stabilność zatrudnienia w zależności od posiadanego zawodu i kwalifikacji itp. W Polsce szerokie podjęcie tematu kapitału ludzkiego w kontekście czynnika syntetyzującego zjawiska gospodarcze nastąpiło w pracy S.R.Domańskiego pt. Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy, Wyd.Naukowe PWN, Warszawa 1993.

związku z doskonaleniem kwalifikacji.

W krytyce teorii kapitału ludzkiego podnosi się m.in. niedostateczne uwzględnienie popytu na pracę w wyjaśnianiu zjawisk i procesów zachodzących na rynku pracy. Niemniej jednak podejście w niej zaprezentowane stanowi punkt wyjścia dla wielu dalszych teorii wyjaśniających strukturę i funkcjonowanie rynku pracy. Jej wkład stanowi przede wszystkim wyjaśnianie przyczyn zróżnicowania płac i struktury bezrobocia, a nie wyjaśnianie mechanizmów powstawania i rozmiarów bezrobocia.

Odmienne podejście do analizy funkcjonowania rynku pracy występuje w **teorii pryncypała i agenta** (principal - agent theory)⁵. Punktem wyjścia omawianej teorii jest uproszczony model przedstawiający współdziałanie dwóch osób:

1) *agenta*, który poprzez swoją działalność (podejmowane decyzje) wpływa na zaspokojenie swoich potrzeb, ale także na zaspokajanie potrzeb innej osoby (pryncypała);

2) *pryncypała*, który ustala zasady, według których agent otrzymuje rekompensatę za swoją działalność, uzależnioną od wyników tego działania.

Kooperacja pryncypała i agenta charakteryzuje się dwoma elementami: tym, że działanie agenta nie jest bezpośrednio obserwowalne przez pryncypała oraz tym, że mimo iż wynik działania zależy w dużej mierze od agenta, to nie jest on jednak w pełni przez niego determinowany.

W odniesieniu do rynku pracy podstawowa kwestia w stosunkach między pryncypałem a agentem sprowadza się do odpowiedzi na następujące pytanie: w jaki sposób przedsiębiorca (*pryncypał*) może wpływać na pracownika (*agenta*), by ten zachowywał się zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorcy. Wynikiem kontaktów między przedsiębiorcą a pracownikiem jest zlecenie temu ostatniemu wykonywania określonej pracy, której efekt zależy od wydajności pracy pracownika. Ponieważ kieruje się on, podobnie jak przedsiębiorca, zasadą maksymalizacji użyteczności efektu swojej działalności, wzmoczenie wysiłku i w efekcie wzrost wydajności pracy prowadzić będzie do obniżenia korzyści pracownika. Dążąc do zabezpieczenia swoich interesów, przedsiębiorcy i pracownicy podpisują odpowiednie umowy o pracę.

Zaprezentowane powyżej stosunki między przedsiębiorcą a

⁵ A.Francik, A.Pocztowski, Wybrane problemy zatrudnienia i rynku pracy, AE Krakowie, Kraków 1993 s. 26 - 27.

pracownikiem zastępują w teorii pryncypała i agenta stosunki między kupującym i sprzedającym, które w tradycyjnym modelu neoklasycznym przenoszone są z rynku towarów na rynek pracy. Fakt istnienia określonych stosunków między pryncypałem a agentem wywołuje konieczność uwzględniania kategorii kosztów transakcyjnych, obejmujących: koszty poszukiwań pracy i uzyskiwania informacji, koszty przetargów między podmiotami rynku pracy, koszty sprawowania kontroli nad realizacją zawartych przez strony kontraktów. Stąd też przedsiębiorcy i pracownicy skłonni są zawierać odpowiednie kontrakty (umowy o pracę), na mocy których pracownicy gotowi są podporządkować się określonym decyzjom w przedsiębiorstwie w zamian za uzyskanie odpowiedniej rekompensaty (wynagrodzenia). Wynika stąd, że pozycja przetargowa pracowników na rynku pracy jest mniej korzystna od pozycji przedsiębiorców. Dla tych pierwszych bowiem praca stanowi najczęściej najważniejsze źródło dochodów; ponadto gotowość wejścia pracownika w układ zależności od przedsiębiorcy wynika również z samej istoty kapitału ludzkiego, który jest nierozłącznie z nim związany. Uprzywilejowana pozycja przetargowa przedsiębiorcy na rynku pracy jest częściowo niwelowana przez fakt, że pracownik -mimo wejścia w określony układ zależności od przedsiębiorcy - ciągle zachowuje możliwość decydowania o stopniu wykorzystania swojego kapitału pracy w procesie pracy i przedsiębiorca jest zdany na jego współpracę. Reasumując można stwierdzić, iż teoria pryncypała i agenta umożliwia bardziej precyzyjne badanie szeregu stosunków ekonomicznych występujących w sferze oddziaływania podaży i popytu na pracę.

Cechą charakterystyczną ukształtowanej w połowie lat osiemdziesiątych **teorii konfliktu** (insider - outsider theory) pomiędzy pracownikami zatrudnionymi a osobami poszukującymi pracy jest odmienne podłoże wyjaśniania zjawiska bezrobocia w porównaniu do wcześniej omawianych teorii⁶. Podłożem analizy bezrobocia w tym modelu jest wyodrębnienie różnych grup pracobiorców, dysponujących różnym zakresem władzy na rynku pracy, a w związku z tym różną pozycją przetargową w negocjacjach prowadzonych z przedsiębiorstwami. Kryterium podziału pracobiorców są koszty przedsiębiorstwa powodowane przez określone grupy pracowników. Są to:

- pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie (insiders);

⁶ Zob.: A.Lindbeck, D.Snowder, Wage Setting, Unemployment and Insider - Outsider Relations, "The American Economic Review", 1986.

- pracownicy przyjęci do pracy i znajdujący się w fazie adaptacji do pracy (entrants);
- osoby nie zatrudnione (outsiders).

Pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie (tj. insiders) posiadają specyficzne dla danego przedsiębiorstwa kwalifikacje, których uzyskanie wiązało się z poniesieniem określonych kosztów przez przedsiębiorstwo. W konsekwencji, zwolnienie pracowników należących do tej grupy oznacza dla przedsiębiorstwa stratę w związku z już poniesionymi kosztami oraz kosztami koniecznymi do poniesienia celem wyposażenia nowych pracowników w niezbędne kwalifikacje. Z kolei pracownicy nowo zatrudnieni z punktu widzenia przedsiębiorstwa posiadają mniejszą wartość (mniejszy poziom kwalifikacji) niż pracownicy pozostający dłuższy czas w stosunku pracy. Natomiast w stosunku do osób pozostających bez pracy przedsiębiorstwo nie poniosło żadnych kosztów, co oznacza, iż ta grupa posiada najmniejsze możliwości oddziaływania na przedsiębiorstwo. Istniejące oraz potencjalne koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo w związku z wymienionymi wyżej grupami pracowników wpływają na ich siłę przetargową na rynku pracy. Prowadzi to do sytuacji, w których pracownicy należący do pierwszej grupy są w stanie poprzez określone strategie działania powodować, iż przyjmowanie nowych pracowników przez przedsiębiorstwa będzie dla tych ostatnich nieopłacalne. Również przedsiębiorstwa są świadome, iż w ich interesie leży dążenie do związania pracowników wykwalifikowanych z przedsiębiorstwem. W efekcie zawierane są długookresowe umowy o pracę, niepodatne na okresowe zmiany cen i płac, a więc niezgodne z neoklasycznym postulatem giętkości cen i płac, gwarantującym istnienie procesów dostosowawczych na rynku pracy. Konsekwencją tego jest powstawanie przymusowego bezrobocia na rynku pracy.

Alternatywną wersją teorii konfliktu (wnoszącą nowe podejście do problemu "inflacja a bezrobocie") jest model, w którym kształtowanie się płac i cen jest konsekwencją konfliktu pomiędzy pracodawcami a pracownikami, dotyczącego podziału dochodów pomiędzy oba podmioty⁷. Związki zawodowe pracowników aspirują do pewnego udziału w dochodzie narodowym i poprzez negocjacje z pracodawcami poszukują poziomu płacy pozwalającego ten udział uzyskać. Również pracodawcy oczekują określonego udziału w dochodzie narodowym i dążą do określenia poziomu cen, oznaczającego realizację celu. W

⁷ G.S.Bain, *Industrial Relations in Britain*, Basil Blackwell, Cambridge 1990, s. 254.

sytuacji, kiedy aspiracje pracobiorców i pracodawców są możliwe do pogodzenia, może zostać osiągnięta stabilizacja cen i płac. Lecz kiedy suma oczekiwań obu stron przekracza udział wyznaczony polityką rządu, rezultatem jest spirala inflacji cenowo - płacowej. Jednocześnie, nawet w przypadku wzrostu płac niekoniecznie ma miejsce zaspokojenie poziomu aspiracji. Zdolność pracobiorców do osiągnięcia swoich celów zależy od ich siły w negocjowaniu płac, a ta z kolei jest wyznaczona pewnym poziomem bezrobocia na rynku pracy. Podobnie wzrost cen nie zawsze oznacza dla firm poszukiwany przez nich udział w dochodzie, co zależy od pozycji firm na rynku dóbr. W konsekwencji, ów "dystrybucyjny" konflikt może być stłumiony wówczas, gdy jest redukowana wielkość popytu.

Teoria konfliktu między pracownikami zatrudnionymi a osobami poszukującymi pracy oraz jej alternatywna wersja są kolejnym dowodem na to, że indywidualne zachowania ludzi mające na celu maksymalizowanie ich korzyści - nie prowadzą do osiągnięcia równowagi na rynku pracy. Jej znaczenia dla dalszego rozwoju rynku pracy upatruje się m.in. w podkreśleniu roli struktur płacowych, wpływu związków zawodowych czy wskazaniu przeciwstawnych interesów osób należących do różnych segmentów populacji pracobiorców jako istotnych czynników kształtujących równowagę na rynku pracy.

Wśród wielu alternatywnych - w stosunku do neoklasycznej teorii zatrudnienia - podejść do badania struktur i mechanizmów funkcjonowania rynku pracy, a jednocześnie nawiązujących do jego aspektów poruszonych wyżej, znalazły się także **teorie segmentacji rynku pracy**⁸. Ich rozwinięcie jest rezultatem coraz częściej pojawiających się w literaturze przedmiotu poglądów na temat problemów podziału ogólnego rynku pracy na poszczególne segmenty (struktury rynku pracy).

Koncepcje podziału rynku pracy wykształciły się jako jedno z możliwych ujęć zjawisk zachodzących na obszarze oddziaływania podaży siły roboczej i popytu na nią. Koncepcje segmentacyjne zakładają, iż rynek pracy ma charakter heterogeniczny. Ujmowany w skali całej gospodarki, czy też w skali lokalnej,

⁸ Przegląd tradycyjnych i alternatywnych kryteriów podziału rynku pracy, przesłanek segmentacji i jej konsekwencji dla funkcjonowania rynku pracy zawarty jest w wielu pozycjach literatury ekonomicznej w Polsce, np.: A.Pocztowski, segmentacja rynku pracy, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie nr 379, Kraków 1991; E.Kryńska, Koncepcje segmentacji rynku pracy, "Rynek pracy" 1993; E.Kwiatkowski, Dualna a ortodoksyjna teoria rynku pracy, Studia i Materiały PAN, Warszawa 1992; W.Włodarski, Segmentacja rynku pracy, "Rynek pracy" 1992; E.Kryńska, Segmentacja rynku pracy. Podstawy teoretyczne i analiza statystyczna, Wyd. UŁ., Łódź 1996.

składa się z wielu tzw. częściowych rynków pracy, tworzących jego strukturę i wyodrębnianych na podstawie różnych kryteriów. Segmentacji rynku pracy, czyli procesowi podziału rynku pracy na poszczególne części sprzyja zróżnicowanie popytu na pracę oraz ograniczenie mobilności zawodowej, zakładowej i geograficznej pracowników, którzy reprezentują jednocześnie rozmaite cechy zawodowo - społeczne różnicujące podaż pracy. Poszczególne segmenty rynku pracy charakteryzują się odmiennymi sposobami funkcjonowania, niejednakowymi właściwościami miejsc pracy, dostępnością dla zainteresowanych pracowników, wysokością otrzymywanego wynagrodzenia, możliwościami rozwoju zawodowego, itp. Znaczenie segmentacji rynku pracy polega głównie na tym, iż fakt przynależności pracowników do określonego segmentu stwarza określone warunki realizacji ich celów związanych z pracą oraz wpływa na ich pozycję społeczną.

Zgodnie z poglądami zwolenników teorii segmentacyjnych, ujmowanie przez ekonomię klasyczną rynku pracy jako jednolitego w skali gospodarki, na którym kształtuje się jedynie jedna płaca równowagi wydaje się być dalekim uproszczeniem. Mimo iż koncepcja homogenicznego rynku pracy jest ważna i użyteczna, wydaje się bardziej właściwe rozpatrywanie rynku pracy w ujęciu cząstkowym. Stąd też wyodrębnianie i analiza takich rynków pracy, jak *rynki poszczególnych zawodów, rynki gałęziowo - branżowe czy rynki lokalne (regionalne)*, przy zastosowaniu kryteriów podziału powszechnie uznawanych jako tradycyjne⁹. Z kolei podziału rynku pracy na segmenty według innych niż powszechnie uznawane za tradycyjne kryteriów dokonał po raz pierwszy C.Kerr. Przedstawiona przez niego **teoria trójsegmentowego rynku pracy**¹⁰ stała się następnie podstawą dla rozwoju innych koncepcji segmentacji rynku pracy.

W przyjętej przez siebie koncepcji autor wyróżnił trzy podstawowe segmenty rynku pracy. Segment pierwszy to *wolny rynek pracy*, na którym nie występują bariery mobilności pracowników ani ograniczenia płacowe, a stosunki między pracownikami i pracodawcami reguluje wyłącznie mechanizm płacowy. Zdaniem C.Kerra, tego typu rynek o niskim stopniu instytucjonalności, na którym działalność związkowa jest mało aktywna, stanowi punkt wyjściowy analizy w ekonomii klasycznej. Na tym rynku płace pracowników określone są przez mechanizmy rynkowe, tzn. poprzez wzajemne oddziaływanie popytu na pracę i

⁹ E.Kryńska, Koncepcje segmentacji rynku pracy, "Rynek Pracy" 1993, nr 6, s.11.

¹⁰ Zob.: C.Kerr, "The Balkanization of Labor Markets" [w:] "Labor Mobility and Economic Opportunity", Cambridge 1954.

podażą siły roboczej.

Segment drugi to *zinstytucjonalizowany rynek pracy*. Funkcjonowanie takiego rynku polega na wykształceniu wielu wewnętrznych rynków pracy, na których obowiązują odmienne zasady ruchliwości pracowniczej, zróżnicowane przepisy prawne, różne systemy wynagradzania. Wymienione czynniki powodują, iż pracownicy znajdujący się w obrębie tych rynków pracy są niejako oddzieleni od pracowników pozostających na wolnym (zewnętrznym) rynku pracy. Zinstytucjonalizowany rynek pracy C.Kerr określa mianem *rynku wewnętrznego*. W jego polu wyróżnił dwie formy rynków pracy, mianowicie: zawodowy rynek pracy (obejmujący pracowników należących do określonego związku zawodowego oraz odpowiadające im stanowiska pracy), oraz wewnątrzzakładowy rynek pracy (obejmujący pracowników i stanowiska pracy w obrębie danego przedsiębiorstwa lub innej instytucji). Tak więc, zgodnie z koncepcją C.Kerra, ogólny rynek pracy dzieli się na:

RYNEK WOLNY	RYNEK ZINSTYTUCJONALIZOWANY	
<i>Zewnętrzny rynek pracy</i>	<i>Zawodowy rynek pracy</i>	<i>Wewnątrzzakładowy rynek pracy</i>

Podział na poszczególne segmenty wyznaczają ustalenia związków pracodawców oraz związków zawodowych, a także wpływ instytucji państwowych, tworzących swoisty system regulacyjny na rynku pracy.

Na bazie trójsegmentowej teorii rynku pracy rozwinęły się teorie dwusegmentowego (dualnego) rynku pracy. Najbardziej reprezentatywną koncepcję badawczą powstałą w wyniku zastosowania technik dualistycznych jest **teoria dualnego rynku pracy**, przedstawiona przez P.B.Doeringera i M.J.Piore'a¹¹. Podstawową ideą dualnej teorii rynku pracy Doeringera i Piore'a jest podzielenie tego rynku na dwa odrębne, wyraźnie identyfikowalne segmenty: *pierwotny* (inaczej nazywany zamkniętym) oraz *wtórny* (inaczej otwarty). W sektorze pierwotnym oferowana jest praca o relatywnie wysokich zarobkach, dobrych warunkach pracy, o dużych szansach awansu zawodowego i płacowego, zapewniająca społeczny prestiż i gwarantująca stabilność zatrudnienia. Istotną rolę na tym rynku odgrywają związki zawodowe, które negocjują z pracodawcami

¹¹ Zob.: P.Doeringer, M.Piore, "Internal Labor Markets and Manpower Analysis", Lexington, 1971.

warunki pracy i stawki płac.

Podstawowe czynniki określające decyzje o zatrudnieniu siły roboczej w sektorze pierwotnym to: podaż siły roboczej na wtórnym (otwartym) rynku pracy, typ technologii stosowanej w danej firmie czy danej gałęzi, wartość miejsca pracy na rynku pierwotnym w ocenie zatrudnionych tam pracowników oraz panujące na tym rynku zasady i zwyczaje dotyczące stosunków pracy. Pierwotny (zamknięty) segment rynku pracy powstaje w wyniku istnienia specyficznych kwalifikacji wymaganych przez daną firmę, systemu szkoleń zawodowych organizowanych w trakcie wykonywanej pracy oraz zasad i zwyczajów opartych na wcześniejszych praktykach. W pewnym sensie pracownicy zatrudnieni na rynku zamkniętym są izolowani od rynków, na których kwestie płac i zatrudnienia regulują konkurencyjność i mechanizm rynkowy.

Wymienione wyżej cechy sprawiają, iż pracownik zatrudniony w tym sektorze rynku jest silnie do niego przywiązany oraz identyfikuje się z zatrudniającą go firmą i swoim zawodem. Powoduje to wysoce ograniczoną mobilność siły roboczej. Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy tego segmentu są zainteresowani ograniczeniem napływu nowej siły roboczej do tego segmentu. Dla pracodawcy napływ ten oznacza bowiem dodatkowe koszty związane ze szkoleniami zawodowymi oraz niższą początkowo wydajność pracy. Dla pracowników zaś oznacza zaostrzenie konkurencji.

Diametralnie inna sytuacja występuje w sektorze wtórnym rynku pracy. Otwarte rynki pracy charakteryzują się stosunkowo niskimi zarobkami, ciężkimi warunkami pracy, brakiem perspektywy awansu, niewielkim prestiżem społecznym wykonywanego zawodu. Powyższa charakterystyka rynku wtórnego tłumaczy wysoką mobilność pracowników w tym sektorze.

Przedstawione tradycyjne i alternatywne koncepcje podziału rynku pracy oparte są na wspólnym założeniu o heterogeniczności rynku pracy. Koncepcje segmentacyjne uświadamiają, iż nie istnieje jeden, homogeniczny rynek pracy, na którym wszyscy pracownicy mają zbliżoną pozycję społeczną, podobną wysokość płac, identyczną gwarancję zatrudnienia. Współczesny rynek pracy to rynek zróżnicowany. Obejmuje rozmaite reguły doboru i eliminacji pracowników, oferuje różne formy i wysokość wynagrodzeń. Opisana wyżej sytuacja na rynku pracy może być przyczyną trudności w pozyskiwaniu pracy, a w konsekwencji bezrobocia wśród pewnych grup pracobiorców.

Nie mniej ważnym aspektem segmentacji rynku pracy jest segmentacja populacji osób pozostających bez pracy. Analiza struktury zjawiska bezrobocia

przekonuje, iż populacja bezrobotnych nie jest grupą jednorodną. Fakt ten rodzi określone konsekwencje dla polityki gospodarczej państwa i dążenia do stabilizowania gospodarki, w tym także rynku pracy.

Kwestią odrębnej analizy jest ustalenie, czy przy ewentualnej segmentacji i istniejących ograniczeniach płynności pracowników pomiędzy różnymi częściami rynku jest możliwe uzyskanie stanów równowagi lub jemu bliskich, a także, czy podział rynku pracy prowadzi rzeczywiście do pokrzywdzenia pewnych grup społecznych poprzez nierównomierny rozkład dochodów.

Do współczesnych koncepcji przyczyn bezrobocia należy rozwinięty w latach osiemdziesiątych w Stanach Zjednoczonych **model płacy efektywnej**¹². W modelu tym nie przyjmuje się, w przeciwieństwie do schematów neoklasycznych, że przedsiębiorstwa dostosowują wielkość produkcji do danej ceny. Jednostki gospodarcze zmagają się, aby przy posiadanych zasobach osiągnąć określoną wydajność. Według tej koncepcji istnieje ścisła zależność między płacą a wydajnością pracy. W warunkach występowania bezrobocia przedsiębiorstwa nie mogą zbyt wyraźnie obniżyć płacy, gdyż prowadziłoby to do nieracjonalnego wykorzystania zatrudnionych pracowników. W myśl tej koncepcji, bezrobocie stanowi pewnego rodzaju zabezpieczenie przed nadmiernym wzrostem płac oraz fluktuacją pracowników.

Następną teorią stanowiącą przyczynek do wyjaśniania mechanizmów funkcjonowania rynku pracy, a w szczególności podejmującą próbę objaśnienia sztywności płac i jej związku z redukcjami zatrudnienia jest **teoria kontraktów** (contracts theory)¹³. Punktem wyjścia rozważań jest stwierdzenie, że przedmiotem transakcji na rynku pracy są - tak jak na większości rynków o charakterze towarowym - dobra i usługi niestandardowe, a związki między

¹² Polityka ekonomiczna, pr.zb. pod red. B.Winiarskiego, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1992, s. 286. (Zob.: J.Yellen, Efficiency Wage Models of Unemployment, "The American Economic Review", 1984 nr 2).

¹³ Podstawowe założenia tej teorii zostały opracowane w połowie lat osiemdziesiątych i opublikowane niezależnie od siebie przez kilku autorów. (Zob.: C.Azariadis, Implicit Contract and Underemployment Equilibria, "Journal of Political Economy" 1975, nr 83; N.B.Baily, Wages and Employment under Uncertain Demand, "Review of Economic Studies" 1974, nr 41; D.F.Gordon, A Neoclassical Theory of Keynesian Unemployment, "Economic Inquiry" 1974, nr 12). Mieści się ona nie w nurcie neoklasycznym w ekonomii, jak większość prezentowanych w niniejszej pracy teorii, lecz w nurcie neokeynesowskim. Niemniej jednak wydaje się możliwym umieszczenie jej wśród wielu teorii, próbujących współcześnie wytłumaczyć procesy rynku pracy.

kontrahentami przybierają charakter nieformalny. W tych warunkach pomiędzy obiema stronami (pracodawcami i pracownikami) dochodzi do cichej umowy, polegającej na zgodzie na usztywnienie lub co najmniej zmniejszenie amplitudy wahań płac nominalnych w cyklu koniunkturalnym. Większa stabilność płac jest korzystna dla robotników pragnących uniknąć większych wahań dochodów. W zamian za to godzą się na nieco niższy przeciętny poziom płac, ryzyko niestabilności przejmują bowiem na siebie przedsiębiorcy. Z kolei ci ostatni zainteresowani są stabilizacją zatrudnienia, gdyż częste zwolnienia oraz ponowne przyjęcia ludzi do pracy są bardzo kosztowne. Oferują więc względnie wysokie płace, aby ograniczyć fluktuację załogi. W sytuacji poważnego załamania popytu nie mogą jednak całkowicie zrezygnować ze zmniejszania zatrudnienia. Wykształciła się więc instytucja czasowych zwolnień, które zwiększają prawdopodobieństwo powrotu większości zwalnianych pracowników do macierzystego przedsiębiorstwa.

Wspólnym wnioskiem różnych wariantów teorii kontaktów jest teza, iż względna sztywność płac nominalnych (i cen), a w konsekwencji oparcie mechanizmów dostosowawczych na wahaniami realnych, ma swoje uzasadnienie w racjonalnym zachowaniu podmiotów gospodarczych.

Dokonując całościowej oceny wpływu opisanych teorii rynku pracy na problematykę polityki zatrudnienia w firmie, zarządzanie zasobami ludzkimi można określić jako działania podejmowane przez pracodawców na rzecz modyfikowania operacji na wewnętrznym rynku pracy, w odpowiedzi na zmiany zachodzące wokół organizacji.

Niezależnie od przyjętego modelu rynku pracy, problematyka zarządzania zasobami ludzkimi stanowi wyzwanie dla organizacji i jej menedżerów, zmuszające do kreowania i aranżowania nowych rozwiązań kształtujących rynek pracy – szczególnie wewnętrzny rynek pracy. Źródłem wyzwań dla organizacji są – zgodnie z poglądami autorów współczesnych teorii rynku pracy – warunki istniejące na rynku (towarowym), na którym firma działa oraz zmiany w technologii. Główne zjawiska, które określają warunki działania współczesnych organizacji to:

- Intensyfikacja międzynarodowej (globalnej konkurencji);
- Nasilenie procesów innowacji produktowych, przy jednoczesnym skróceniu cyklu życia produktu;
- Cykliczny rozwój gospodarki rynkowej, a więc pojawiające się okresy recesji;

- Jako konsekwencja powyższego – rynki produktów stają się coraz bardziej zmienne i konkurencyjne, z coraz ostrzejszymi i częstszymi zmianami w wielkości i „wzorcu” popytu.

Zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji wywołują presję na obniżkę jednostkowych kosztów produkcji i/lub podnoszenie jakości produktu. Prowadzą więc do poszukiwania sposobów **podnoszenia stopnia elastyczności organizacji**, tzn. jej zdolności do odpowiadania na wyzwania płynące z otoczenia, oraz wyprzedzania ich. W kontekście zarządzania pracą oznacza to redukcję sztywności i nieefektywności w alokacji zasobów pracy, a więc kształtowanie nowej jakości stosunków pracy w organizacji¹⁴. Zidentyfikowano cztery zasadnicze obszary elastyczności w kształtowaniu zatrudnienia. Są to¹⁵:

- **Elastyczność ilościowa**, rozumiana jako zdolność do dostosowywania poziomu nakładu pracy stosownie do wymagań związanych ze skalą produkcji (zmiany ilości czasu pracy, zmiany ilości zatrudnionych).
- **Elastyczność zadaniowa**, definiowana jako zdolność firmy do osiągania i rozwijania umiejętności swoich pracowników, zgodnie z wymaganiami zadań określonych wymogami stosowanych i zmieniających się metod produkcji i /lub technologii (programy szkoleń i rozwoju umiejętności pracowników).
- **Przenoszenie zatrudnienia poza firmę** (outsourcing) poprzez zawieranie kontraktów na wykonanie określonych zadań czy świadczenie określonego rodzaju usług. Subkontraktowanie pracowników zwiększa elastyczność ilościową organizacji.
- **Elastyczność płac**, kształtowana poprzez system wynagrodzeń i innych świadczeń finansowych, dzięki którym organizacja pozyskuje i podtrzymuje pożądaną strukturę i stopień elastyczności pracowników.

Kształtowanie pożądanego stanu zasobów ludzkich to – jak wcześniej powiedziano – domena zarządzania zasobami ludzkimi. Uwzględniając zarówno warunki kreowane przez otoczenie rynkowe firm, jak i zachowania podmiotów na

¹⁴ Należy przy tym zauważyć, iż zwiększenie elastyczności rynku pracy jest wymaga podjęcia działań na szczeblu rządowych, znajdujących odbicie w polityce zatrudnienia, takich jak: zmiany legislacyjne znoszące /zmniejszające restrykcje związane z przyjmowaniem i zwalnianiem pracowników czy płacą minimalną, a także ograniczające wpływ związków zawodowych na poziom zatrudnienia w przedsiębiorstwach i wysokość płac.

¹⁵ I. Beardwell, L. Holden, Human Resources Management..., op. cit., s. 106

rynku pracy - jednym z głównych celów **strategii personalnej** powinno stać się określenie optymalnej struktury zatrudnienia. Za optymalną strukturę zatrudnienia należy przy tym rozumieć taki stan zasobów ludzkich, który (pod względem ilościowym i jakościowym) nie stanowi bariery w rozwoju firmy, lecz przeciwnie – jest czynnikiem inicjującym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Wydaje się, iż model zatrudnienia „elastycznej firmy”, zaproponowany przez Atkinsona¹⁶, wskazuje interesującą i wartościową próbę kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą. Pracownicy grupy podstawowej (rdzeń zatrudnienia) zapewniają firmie elastyczność funkcjonalną, osiąganą dzięki celowym programom szkoleń, ścieżkom rozwoju zawodowego i przemieszczaniu pomiędzy zadaniami. Wielkość i kompozycja rdzenia zależą od decyzji firmy, dotyczących organizacji i sposobu zaprojektowania pracy; pracownicy tej grupy dysponują - i świadczą na rzecz firmy – umiejętnościami specyficznymi, unikalnymi. Ponieważ organizacja musi inwestować w dalszy rozwój tej grupy pracowników, jest także zainteresowana – w celu ochrony swoich „inwestycji” – kształtowaniem warunków długoterminowego zatrudnienia. Z kolei pracownicy peryferyjni zapewniają głównie możliwość dopasowań ilościowych (elastyczne zwolnienia i przyjęcia do pracy, ilość wykorzystywanego czasu pracy itp.). Są to pracownicy o umiejętnościach, które relatywnie łatwo uzyskać za pośrednictwem zewnętrznego rynku pracy, a jednocześnie ich wkład w procesy organizacji nie jest kluczowy.

Wniosek, jaki nasuwa się w wyniku zestawienia czynników wpływających na zarządzanie zasobami ludzkimi i opisanych wcześniej teorii rynku pracy, jest następujący: organizacje powinny adoptować różne podejścia (teorie rynku pracy) do zarządzania zatrudnieniem, indywidualizując działania dla poszczególnych sektorów wewnętrznego rynku pracy. Potwierdza to tezę wcześniej postawioną, iż ZZL wymaga kompetencji na poziomie strategicznym.

¹⁶ Zob.: J. Atkinson, Manpower strategies for flexible organizations, „Personnel Management” 1984, nr 8, s. 28-31.