

**Renata PIĘTOWSKA-LASKA**  
**Politechnika Rzeszowska**

## **ZARZĄDZANIE ZASOBAMI PRACY W PERSPEKTYWIE EUROPEJSKIEJ**

W artykule zaprezentowano istotę i podstawowe założenia strategii zarządzania zasobami pracy. Ukazano system zarządzania zasobami pracy w przedsiębiorstwie, jego elementy i wzajemne powiązania. Przedstawiono także model zarządzania zasobami pracy występujący w gospodarce krajów europejskich. Podkreślono również ważną rolę elastyczności rynku pracy w zarządzaniu zasobami pracy, które mogą zapewnić wielostronne korzyści wszystkim uczestnikom rynku.

### **1. WPROWADZENIE**

Polskie firmy pod wpływem procesów globalizacji muszą stawiać czoła tym samym wyzwaniom, z jakimi spotykają się firmy funkcjonujące w warunkach rozwiniętej gospodarki rynkowej innych krajów europejskich oraz w społeczeństwach postindustrialnych.

Podejście do postrzegania i rozwiązywania kwestii zarządzania zasobami pracy w organizacji przeszło swoistą ewolucję od typowego administrowania do pełnowartościowej dziedziny zarządzania. Należy również podkreślić, że mimo podobieństwa głównych problemów w zakresie zarządzania zasobami pracy w poszczególnych krajach europejskich wykształciły się określone, różne sposoby ich rozwiązywania. Zatem wiedza na ten temat staje się coraz bardziej pożądana w sytuacji postępujących procesów umiędzynarodowienia działalności gospodarczej oraz procesów globalizacji i integracji różnych krajów. Dotyczy to również Polski należącej do Unii Europejskiej, której kraje członkowskie, mimo że konsekwentnie zbliżają się do siebie w różnych dziedzinach życia, to jednak ciągle wykazują liczne odmienności między innymi w dziedzinie zarządzania zasobami pracy.

### **2. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI PRACY**

Istotę zarządzania zasobami pracy najlepiej oddaje definicja tego złożonego procesu. Zarządzanie zasobami pracy można zdefiniować jako przyjęty w organizacji system kierowania ludźmi, którzy będąc w niej podmiotem, realizują jej misję i cele, przez co przyczyniają się do wprowadzenia i utrzymania wytworów firmy na rynku producenta<sup>1</sup>. Zatem zarządzanie zasobami pracy stanowi koherentny system ukształtowany i wypracowany przez najwyższe kierownictwo obszaru zarządzania wraz z ustaleniem

---

<sup>1</sup> W. Bańka, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1998, s. 22.

strategii rozwoju i wzrostu firmy. Wobec tego w ramach strategii zarządzania firmą powinna być ustalona również strategia zarządzania zasobami pracy.

Strategia zarządzania zasobami pracy opiera się na kilku podstawowych założeniach, a mianowicie<sup>2</sup>:

- najważniejszym kapitałem, posiadającym najwyższą wartość w przedsiębiorstwie, są pracownicy,
- organizacja ma za zadanie stwarzać warunki dla godnego, solidnego i wszechstronnego rozwoju zatrudnionych pracowników,
- styl kierowania i klimat pracy powinny zbliżać pracowników i wyzwalać indywidualną i zespołową kreatywność,
- realizowane przez przedsiębiorstwo cele i interes pracowników powinny być zbieżne,
- efektywnej pracy najlepiej służą spójność kierowania, atmosfera zgody i zrozumienia, zaufanie i współpraca,
- ocena zatrudnionych pracowników powinna opierać się na obiektywnych i rzetelnych kryteriach.

Wyróżnić można także trzy modele strategii zarządzania zasobami pracy<sup>3</sup>:

- strategia, która kładzie nacisk na aspekty ekonomiczno-praktyczne,
- strategia, w której dominuje humanistyczny aspekt potencjału ludzkiego,
- strategia, łącząca w sobie aspekt ekonomiczno-praktyczny i humanistyczny.

Każdorazowo strategia zarządzania zasobami pracy jest integralną częścią zarządzania strategicznego, które obejmuje decyzje wyznaczające kierunek rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa oraz realizuje deklarację intencji, zamierzeń i misji przyjętych przez najwyższy szczebel zarządzania. Zatem strategiczne zarządzanie zasobami pracy to zespół decyzji obejmujących politykę zatrudnienia i rozwoju pracowników w firmie oraz decyzje, wpływające na relacje kierownictwo – kierowani.

### 3. SYSTEM ZARZĄDZANIA ZASOBAMI PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Ważną rolę w rozumieniu problemów zarządzania w organizacji spełnia idea podejścia systemowego, która pozwala na postrzeganie organizacji jako jednorodnego, celowo funkcjonującego systemu, składającego się z wzajemnie powiązanych elementów. Podejście systemowe daje możliwość analizy organizacji jako całości.

Szkoła systemowa w odniesieniu do przedsiębiorstwa zakłada, że<sup>4</sup>:

- przedsiębiorstwo jest systemem otwartym<sup>5</sup>, wchodzącym w relacje z otoczeniem (otrzymuje ono z otoczenia np. surowce, maszyny, pracowników, zaś oddaje swoje wyroby lub świadczy usługi),

<sup>2</sup> Por. W. Bańka, *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 18-19.

<sup>3</sup> Por. A. Sajkiewicz, *Ludzki wymiar zarządzania*, w: A. Sajkiewicz, red., *Zarządzanie potencjałem pracy*, Wyd. SGH, Warszawa 1995, s. 45.

<sup>4</sup> Por. K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa-Poznań 1990, s. 213.

<sup>5</sup> System otwarty ma powiązanie z otoczeniem, wymieniając z nim masę, energię lub informację. Zwolennicy ujęcia systemowego, holistycznego zarzucają propagatorom tradycyjnej ekonomii posługiwanie się „systemami zamkniętymi” o zbyt małej liczbie zmiennych, która ogranicza się jedynie do wielkości ekonomicznych, wymiernih ilościowo. W „systemach zamkniętych” zwykle z góry zakłada się ostre ograniczenie pola widzenia, pomijając prawie cały system społeczny. Por. S. Marciniak, red., *Makro i mikroekonomia dla inżynierów*, PWN, Warszawa 1995, s. 29.

- przedsiębiorstwo jest systemem o wielu różnych funkcjach, co powoduje wielorakość jego wzajemnego oddziaływania z otoczeniem,
- przedsiębiorstwo należy rozpatrywać jako zbiór działań wielu podsystemów, w których zachodzą wzajemne relacje,
- w ramach firmy podsystemy znajdują się w stanie wzajemnej zależności,
- funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie może być zrozumiałe w sposób pełny bez uwzględnienia wymagań otoczenia oraz dynamiki rzeczy, zjawisk i organizacji znajdujących się poza przedsiębiorstwem.

Utrzymanie równowagi w funkcjonowaniu organizacji wymaga wielostronności widzenia każdego problemu, wieloaspektowej preparacji każdej decyzji. Podejście systemowe pozwala na lepsze opisanie i wyjaśnienie sytuacji człowieka w procesie pracy, dlatego też twierdzenie Arystotelesa, że całość to więcej niż suma jej części, zachowuje nadal swą aktualność.

System zarządzania zasobami pracy w przedsiębiorstwie składa się z następujących elementów (por. rys. 1):

- spójności wewnętrznej elementów zarządzania zasobami pracy,
- kultury organizacji,
- właściwie ułożonych stosunków pracowniczych,
- integracji pracowników wokół misji i celów przedsiębiorstwa,
- systemu kadrowego,
- systemu płac,
- motywacji,
- rozwoju kariery zawodowej,
- materialnego środowiska pracy.

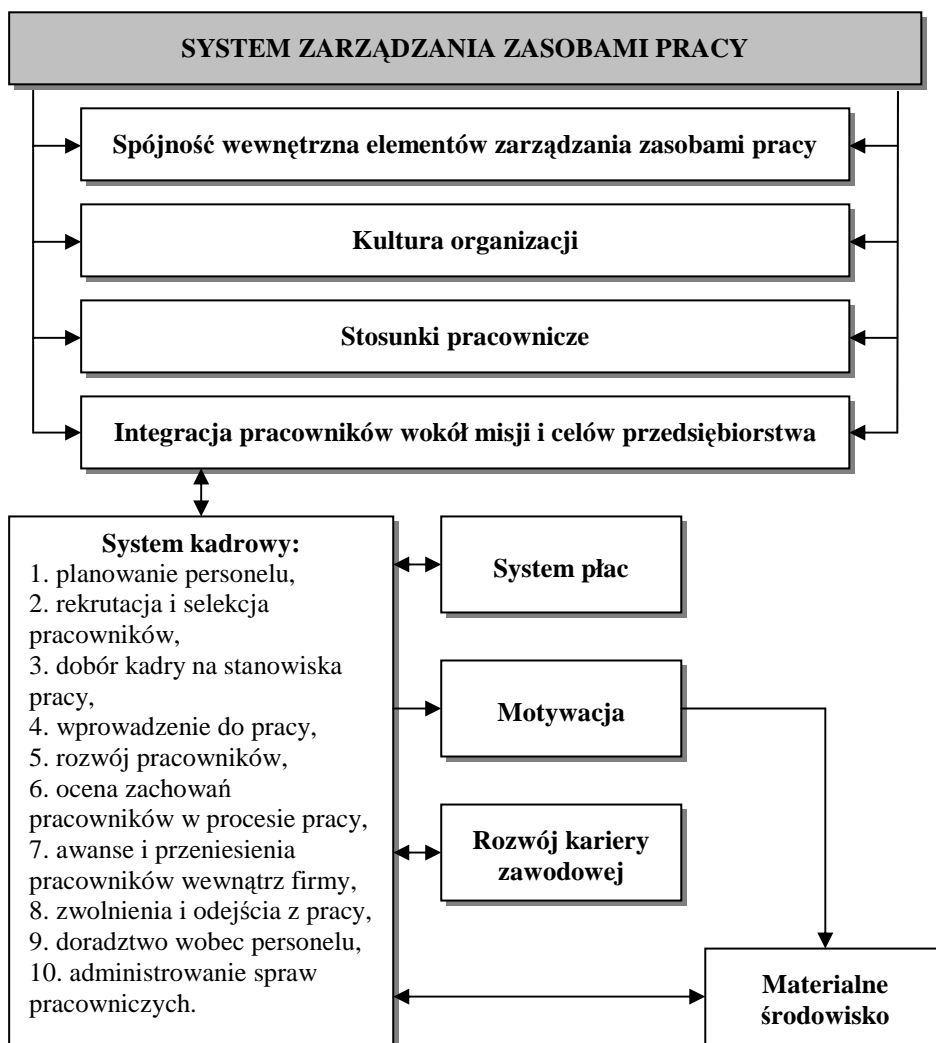
W założeniach systemu zarządzania zasobami pracy w przedsiębiorstwie kierownictwo najwyższego szczebla zobligowane jest do stworzenia takich warunków, aby zatrudnieni pracownicy mieli poczucie, że stanowią podmiot firmy. Poczucie podmiotowości każdego z zatrudnionych, również kadry kierowniczej należy ciągle podtrzymywać i wzmacniać. Celowi temu służyć może przekonanie, że w firmie<sup>6</sup>:

- stworzono warunki dla rozwoju intelektualnego i zawodowego zatrudnionych pracowników,
- systematycznie podejmowane są przedsięwzięcia służące umacnianiu statusu społecznego kadry kierowniczej oraz pozostałych pracowników,
- realizowany jest obiektywny system ocen pracy zatrudnionych pracowników,
- utrzymywana jest atmosfera sprzyjająca wprowadzeniu innowacji i zmian na stanowiskach pracy oraz w środowisku pracy,
- kultura przedsiębiorstwa sprzyja dobremu samopoczuciu oraz zapewnia bezpieczeństwo osobiste zatrudnionych,
- system płac i gratyfikacje odzwierciedlają rzeczywisty wkład pracy w wytwór,
- realizacja zadań, zakres obowiązków i odpowiedzialności są zgodne z systemem wartości i standardem zatrudnionego,
- stanowisko pracy i jego wyposażenie dostosowane jest do psychofizjologicznych możliwości zatrudnionego.

---

<sup>6</sup> Por. W. Bańka, *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, op. cit., s. 43.

Rys. 1. System zarządzania zasobami pracy w przedsiębiorstwie.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Bańka, *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 21.

Wyodrębnione elementy systemu zarządzania zasobami pracy podkreślają jego swoiste cechy w strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Największe wymagania stoją niewątpliwie przed kadrą menedżerską, która powinna chcieć i umieć stosować nowoczesne metody organizowania pracy w przedsiębiorstwie. Powinna ona działać

zgodnie z przekonaniem, że ludzie są najcenniejszym kapitałem firmy i to głównie od ich decyzji zależy jakość zmian w zasobach pracy w firmie<sup>7</sup>.

#### 4. MODEL EUROPEJSKI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI PRACY

Procesy deregulacyjne rynku pracy, a więc przede wszystkim zwiększenie swobody podmiotów gospodarczych i mniej państwowej regulacji w dziedzinie zbiorowych stosunków pracy, których wynikiem jest zwiększająca się elastyczność rynku pracy, są w dużej mierze determinowane w skali makroekonomicznej poprzez liczne procesy zachodzące w obrębie gospodarki światowej (globalizacja, zmiany technologiczne itp.), zaś w skali mikroekonomicznej przez burzliwe otoczenie gospodarcze przedsiębiorstw. Jednak mimo podlegania tym samym procesom w krajach gospodarczo rozwiniętych daje się zaobserwować duże różnice co do poziomu deregulacji rynków pracy. Zależy on bowiem od wielu czynników, takich jak<sup>8</sup>:

- kultura narodowa i organizacyjna,
- struktura zatrudnienia,
- sytuacja społeczno-gospodarcza kraju,
- stopień dywersyfikacji działalności gospodarczej oraz rodzaj działalności firm i jej wrażliwość na sygnały płynące z otoczenia.

Biorąc pod uwagę wyżej wymienione czynniki w krajach o wysokim poziomie rozwoju gospodarczego wyszczególniono trzy podstawowe modele gospodarowania zasobami pracy:

1. amerykański (anglosaski: USA, Wielka Brytania),
2. japoński,
3. europejski.

Występujące pomiędzy tymi modelami różnice w sposób zdecydowany wpływają na funkcjonowanie rynków pracy. Główną determinantą różnic pomiędzy tymi modelami jest kultura kształtująca odmienne dla każdego z modeli systemy wartości leżące u podstaw wyboru sposobów organizacji i zarządzania światem pracy. Nasza uwaga zostanie skupiona głównie na modelu europejskim.

Model europejski zarządzania zasobami pracy<sup>9</sup> zorientowany jest na socjalną gospodarkę rynkową, zapobieganie ubóstwu obywateli i zapewnienie im wysokiego zabezpieczenia społecznego<sup>10</sup>. Gwarantem realizacji tej gospodarki jest duża rola państwa (*welfare state*) oraz scentralizowany, korporacyjny model zbiorowych stosunków pracy. Mimo wyszczególnienia modelu europejskiego należy zauważyć, iż w ramach państw

<sup>7</sup> Można wyróżnić trzy podstawowe i uzupełniające się podejścia do identyfikacji jakości zasobów pracy:

1. podmiotowe – ukierunkowane na ludzi jako kapitał intelektualny,
2. atrybutowe – związane z walorami zasobów pracy w organizacji,
3. procesowe – skoncentrowane na doskonaleniu jakości zasobów pracy poprzez zmiany kultury, kompetencji i technologii.

Por. A. Sajkiewicz, red., *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Wyd. POLTEXT, Warszawa 2002, s. 17.

<sup>8</sup> Por. S. Borkowska, *Regulacja rynku pracy w Polsce a polityka gospodarcza*, w: K.W. Frieske, red., *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 30.

<sup>9</sup> Wyjąwszy W. Brytanię, która zaliczana jest do modelu amerykańskiego (anglosaskiego).

<sup>10</sup> Por. W. Bańka, *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, op. cit., s. 258-259.

Unii Europejskiej, których on dotyczy, występują znaczące różnice w sposobie podejścia do zarządzania zasobami pracy<sup>11</sup> (por. tabela 1).

Tabela 1. Model europejski zarządzania zasobami pracy.

| Cechy systemu zarządzania ludźmi                                     | Model europejski  |                               |
|--|---|-------------------------------|
|  | submodel integracyjny   | submodel polaryzacyjny        |
| 1. Typ gospodarki  | socjalna gospodarka rynkowa (interwencjonizm państwowy)   |                               |
| 2. Rodzaj zarządzania zasobami pracy                                 | słabsze zarządzanie zasobami ludzkimi   |                               |
|  | partycypacyjno-menedżerskie   |                               |
|  | partycypacja przedstawicielska (rady pracownicze, rady nadzorcze)   |                               |
|  | orientacja mieszana (pośrednia) nastawiona na jednostkę i rywalizację, grupę i integrację                     |                               |
|  | orientacja mieszana (pośrednia) nastawiona na człowieka sukcesu ( <i>winner'a</i> ) i „człowieka organizacji” |                               |
|  | inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego; państwo i firma   |                               |
| 3. Zbiorowe stosunki pracy   | scentralizowane (korporacyjne)  |                               |
| - układy zbiorowe pracy  | ponadzakładowe  |                               |
| - uzwiązkowienie   | średnio relatywnie wysokie  |                               |
|  | wysokie (40-80%)  | niskie (zwłaszcza we Francji) |
| - współpraca partnerów społecznych                                   | duża  | brak lub mała                 |
| - rola (ingerencja) rządu w kształtowaniu zbiorowych stosunków pracy | duża  |                               |
| 4. Rynek pracy   | ochrona pracy i bezpieczeństwo socjalne   |                               |
| - orientacja na  | sztywność płac, płace zależne od pracy i jej efektów  |                               |
|  | solidaryzm (egalitaryzm) płacowy  |                               |
|  | mała sfera ubogich pracujących (duża sfera ubóstwa bezrobotnych)  |                               |

<sup>11</sup> Por. A. Pocztowski, red., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 177; M.S. Lodovici, *The Dynamics of Labour Market Reform in European Countries*, w: G. Esping-Andersen, M. Regini, red., *Why deregulate labour markets?*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 36-37.

| Cechy systemu zarządzania ludźmi  | Model europejski  |   |
|---|---|---|
|   | submodel integracyjny   | submodel polaryzacyjny  |
| - płaca minimalna   | względnie wysoka płaca minimalna (sposób jej określenia zróżnicowany)   |   |
|   | przewaga zdecentralizowanego  | przewaga zcentralizowanego  |
| - zakres redystrybucji dochodowej (udział tzw. podatku socjalnego w kosztach pracy) | wyższy od średniego w UE  | niższy od średniego w UE (z wyjątkiem Francji)  |
| - przeciwdziałanie bezrobociu – formy   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>jobless growth</i>, w tym tworzenie miejsc pracy w sektorze publicznym (rozbudowa tego sektora)</li> <li>- dzielenie miejsc pracy, głównie skracanie czasu pracy</li> </ul> |   |
| - rola państwa  | rozbudowana, kosztowne programy przeciwdziałania bezrobociu   |   |
| - elastyczne formy zatrudnienia   | zróżnicowane podejście  |   |
| - udział zatrudnienia w częściowym wymiarze czasu                                   | przewaga wysokiego  | przewaga niskiego   |
| - nietypowe formy zatrudnienia  | w niektórych krajach raczej wysoki udział zatrudnienia w częściowym wymiarze czasu pracy (Holandia)   | na ogół słaby rozwój zatrudnienia w częściowym wymiarze czasu pracy (z wyjątkiem Hiszpanii, gdzie jest najwyższy w Europie oraz w porównaniu z USA i Japonią) |
| <b>EFEKTY</b>   |   |   |
| <b>1. Stopa bezrobocia</b>  | bardzo wysokie bezrobocie, w ujęciu średnim, zróżnicowane w różnych krajach   |   |
|   | rośnie  |   |
| <b>2. Zdolność do tworzenia miejsc pracy</b>  | znikoma   |   |
| <b>3. Sfera ubogich pracujących</b>   | średnia, niewielka  |   |
| <b>4. Produktywność</b>   | generalnie wyższa od średniej w UE z wyjątkiem Danii i Szwecji  | generalnie niższa od średniej w UE z wyjątkiem Włoch i Francji  |
|   | UE < USA < Japonia  |   |
|   | PKB na jednego pracującego<br>Japonia < UE < USA  |   |
|   | UE < USA < Japonia  |   |
| <b>5. Płace</b>   | UE < USA < Japonia  |   |
| <b>6. Pokój społeczny</b>   | wysoki<br>USA < UE < Japonia  | mały<br>UE < USA < Japonia  |
|   | młodsze niż w Japonii, mniej przedsiębiorcze niż w USA, mniej innowacyjne niż w USA i Japonii   |   |
| <b>8. Konkurencyjność gospodarki</b>  | relatywnie niska w porównaniu do USA i Japonii, ale zróżnicowana  |   |

| Cechy systemu zarządzania ludźmi                               | Model europejski      |                        |
|--|-----------------------|------------------------|
|  | submodel integracyjny | submodel polaryzacyjny |
| - nasycenie technologiczno-informacyjne                        | relatywnie małe       |                        |
| - międzynarodowe inwestycje bezpośrednie w kraju i na zewnątrz | relatywnie niskie     |                        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami pracy: w poszukiwaniu nowej opcji*, „Gospodarka Narodowa” 1999, nr 4, s. 16-18; A. Pocztowski, red., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 174-190.

Za modelowy dla państw Europy zachodniej uznawany jest niemiecki model stosunków pracy, którego wyrazem jest system społecznej gospodarki rynkowej<sup>12</sup>. Jego cechą charakterystyczną jest występowanie w przedsiębiorstwach, obok związków zawodowych, instytucji rady nadzorczej oraz rady pracowniczej, w których pracownicy mają swoich reprezentantów<sup>13</sup>. Dzięki tym instytucjom zyskują oni wpływ na procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie, co umożliwia utrzymanie stanu równowagi pomiędzy kapitałem a pracą przy zachowaniu prawa własności prywatnej<sup>14</sup>.

W krajach skandynawskich, a zwłaszcza w Szwecji<sup>15</sup> można natomiast mówić o zdominowaniu stosunków pracy przez państwo i związki zawodowe<sup>16</sup>. Jak stwierdza A. Szałkowski: „rola związków zawodowych jest tak znacząca, iż wręcz można wyodrębnić «szwedzki model stosunków pracy»”<sup>17</sup>.

Przykłady niemieckiego i szwedzkiego rynku pracy prezentują model stosunków pracy opartych przede wszystkim na pertraktacjach i dążeniu do zachowania pokoju społecznego. Odmienne kształtują się natomiast uwarunkowania rynku pracy w takich krajach jak Włochy, czy Grecja, gdzie można mówić o konfliktowych sposobach rozwiązywania zagadnień stosunków pracy<sup>18</sup>. Dlatego też w ramach modelu europejskiego należy wyszczególnić dwa submodele: integracyjny, właściwy dla państw Europy północnej i polaryzacyjny, obowiązujący w państwach południowoeuropejskich<sup>19</sup>.

<sup>12</sup> Por. A. Szałkowski, *Efektywnościowe modele stosunków pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1997, nr 12, s. 13.

<sup>13</sup> Por. S. Fuchs, R. Schettkat, *German: A Regulated Flexibility*, w: G. Esping-Andersen, M. Regini, red., *Why deregulate labour markets?*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 221 i n.

<sup>14</sup> Szerzej: D. Sadowski, U. Backes-Gellner, B. Frick, *Współdecydowanie w Niemczech*, w: T. Kowalak, red., *Negocjacje. Droga do paktu społecznego*, IPiSS, Warszawa 1995, s. 43 i n.

<sup>15</sup> Por. A. Pocztowski, red., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 179.

<sup>16</sup> Por. A. Björklund, *Going Different Ways: Labour Market Policy in Denmark and Sweden*, w: G. Esping-Andersen, M. Regini, red., *Why deregulate labour markets?*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 150-151.

<sup>17</sup> A. Szałkowski, *Efektywnościowe modele stosunków pracy*, op. cit., s. 14.

<sup>18</sup> Por. A. Pocztowski, red., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 175.

<sup>19</sup> Por. S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami pracy: w poszukiwaniu nowej opcji*, „Gospodarka Narodowa” 1999, nr 4, s. 16.



Można zatem stwierdzić, że zwiększenie elastyczności rynku pracy może zapewnić wielostronne korzyści wszystkim uczestnikom europejskiego rynku pracy. Efekty uzależnione są natomiast od przyjętej strategii deregulacji, które muszą uwzględnić prawa rynku, mechanizmy podziału pracy, zakorzenione w kulturze wzorce zarządzania zasobami pracy itp.

## 5. ZAKOŃCZENIE

Podsumowując dotychczasowe rozważania należy stwierdzić, iż w zarządzaniu zasobami pracy powinno się ukierunkować myślenie na procesy widoczne już w światowym megatrendzie. Są nimi współcześnie i niewątpliwie będą w przyszłości<sup>20</sup>:

- zatrudnianie pracowników z rejonów o niższych kosztach pracy,
- promowanie peryferyjnych regionów gospodarczych,
- zatrzymywanie w zakładach pracy kobiet-fachowców, mimo ich obowiązków rodzinnych,
- elastyczny, preferowany przez pracowników czas pracy,
- tworzenie się elit pracowników o wysokich kwalifikacjach,
- zwiększenie udziału pracowników w zarządzaniu poprzez akcjonariat,
- ograniczenie szczebli zarządzania i stanowisk menedżerskich,
- stosowanie innowacyjności w firmach, nowoczesnych technologii komputerowych i telekomunikacyjnych, likwidujących duże zgrupowane zatrudnienie pod jednym dachem,
- ograniczenie wpływu przełożonego na pracownika,
- przejmowanie pomocniczych funkcji służb personalnych przez wyspecjalizowane firmy, przy zachowaniu przez nie funkcji zorientowanych na kapitał ludzki.

Restrukturyzacja europejskich zasobów pracy, determinowana ekonomiką firmy i warunkująca osiągnięcie większego zysku, pozycji na rynku pracy lub tylko trwania, niesie ze sobą nie zawsze pozytywne skutki dla pracowników. Tonowanie tych skutków musi być zadaniem i rolą podmiotów gospodarczych, podejmujących restrukturyzację jednakowo dla różnych form własnościowych, nawet kosztem ograniczenia korzyści ekonomicznych.

## LITERATURA

- [1] Bańka W., *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000.
- [2] Bańka W., *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1998.
- [3] Björklund A., *Going Different Ways: Labour Market Policy in Denmark and Sweden*, w: Esping-Andersen G., Regini M., red., *Why deregulate labour markets?*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- [4] Borkowska S., *Regulacja rynku pracy w Polsce a polityka gospodarcza*, w: Frieske K.W., red., *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPISS, Warszawa 2003.
- [5] Borkowska S., *Zarządzanie zasobami pracy: w poszukiwaniu nowej opcji*, „Gospodarka Narodowa” 1999, nr 4.

<sup>20</sup> Por. A. Sajkiewicz, *Restrukturyzacja zatrudnienia a rynek pracy*, w: R. Horodeński, red., *Gospodarka zasobami pracy*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 1998, s. 62.

- [6] Esping-Andersen G., Regini M., red., *Why deregulate labour markets?*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- [7] Frieske K.W., red., *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2003.
- [8] Fuchs S., Schettkat R., *German: A Regulated Flexibility*, w: Esping-Andersen G., Regini M., red., *Why deregulate labour markets?*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- [9] Horodeński R., red., *Gospodarka zasobami pracy*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 1998.
- [10] Kowalak T., red., *Negocjacje. Droga do paktu społecznego*, IPiSS, Warszawa 1995.
- [11] Lodovici M.S., *The Dynamics of Labour Market Reform in European Countries*, w: Esping-Andersen G., Regini M., red., *Why deregulate labour markets?*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- [12] Marciniak S., red., *Makro i mikroekonomia dla inżynierów*, PWN, Warszawa 1995.
- [13] Pocztowski A., red., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [14] Sadowski D., Backes-Gellner U., Frick B., *Współdecydowanie w Niemczech*, w: Kowalak T., red., *Negocjacje. Droga do paktu społecznego*, IPiSS, Warszawa 1995.
- [15] Sajkiewicz A., *Ludzki wymiar zarządzania*, w: Sajkiewicz A., red., *Zarządzanie potencjałem pracy*, Wyd. SGH, Warszawa 1995.
- [16] Sajkiewicz A., *Restrukturyzacja zatrudnienia a rynek pracy*, w: Horodeński R., red., *Gospodarka zasobami pracy*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 1998.
- [17] Sajkiewicz A., red., *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Wyd. POLTEXT, Warszawa 2002.
- [18] Sajkiewicz A., red., *Zarządzanie potencjałem pracy*, Wyd. SGH, Warszawa 1995.
- [19] Szałkowski A., *Efektywnościowe modele stosunków pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1997, nr 12.
- [20] Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa-Poznań 1990.

#### **THE MANAGEMENT THE SUPPLIES OF WORK IN EUROPEAN PERSPECTIVE**

The article presents the basic foundations of strategy of management the supplies of work. The system of management the supplies of work in enterprise was showed, its units and the mutual connection. This paper describes the model of management the supplies of work was introduced in economy of European countries. It was underlined also the important role of elasticity of market work in management the supplies the work, which can assure the many-sided advantages all participants of market of work.