

ZMIANY STRATEGII PERSONALNYCH ORGANIZACJI POD WPLYWEM „RYNKU PRACOWNIKA”

Mariusz ZIELIŃSKI

Politechnika Opolska; m.zielinski@po.opole.pl

Streszczenie: Artykuł poświęcono wpływowi zmian sytuacji na rynku pracy w Polsce na zmiany strategii personalnych organizacji. Do analizy zmian poziomu i struktury zatrudnienia oraz prognoz dotyczących rynku pracy dla roku 2020 i 2025 wykorzystano dane statystyczne publikowane przez Eurostat i Główny Urząd Statystyczny. Zaprezentowane dane wskazują, że w perspektywie kilku lat na rynku pracy w Polsce pojawi się niedobór zasobów ludzkich z perspektywy potrzeb pracodawców. Sytuacja taka zmusi pracodawców do zmian strategii personalnych. Będą one przejawiały się wyższymi wydatkami na zasoby ludzkie (podniesieniem wynagrodzeń, zwiększeniem wydatków na szkolenia, poprawę warunków pracy itp.) i ograniczeniem elastycznych form zatrudnienia. Działania takie będą konieczne w celu stabilizacji załogi i możliwości jej uzupełnienia z zewnętrznego rynku pracy.

Słowa kluczowe: rynek pracy, strategie personalne, niedobór zasobów ludzkich, zarządzanie zasobami ludzkimi.

CHANGES OF PERSONNEL STRATEGIES OF THE ORGANIZATION UNDER THE “WORKER'S MARKET” IMPACT

Abstract: The article is devoted to the impact of changes in the labor market in Poland on the changes in the HR strategy of the organizations. Statistical data published by Eurostat and the Central Statistical Office were used to analyze the changes in the level and structure of employment and labor market forecasts for 2020 and 2025. The presented data indicate that in the perspective of several years on the labor market in Poland there will be a shortage of human resources from the perspective of employers' needs. Such a situation will force employers to change their personnel strategies. These will be higher expenditure on human resources (raising wages, increasing training expenses, improving working conditions, etc.) and reducing flexible forms of employment. Such actions will be necessary to stabilize the crew and to be able to supplement it from the external labor market.

Keywords: labor market, personnel strategies, shortage of human resources, human resource management.

1. Wstęp

Strategia personalna przedsiębiorstwa jest współzależna ze strategią ogólną przedsiębiorstwa i musi być z nią zgodna. Od początku lat 90. XX wieku w Polsce występował „rynek pracodawcy”, podaż pracy wyraźnie przekraczała popyt, czego przejawem było wysokie bezrobocie. W takich warunkach zasoby ludzkie nie były dla pracodawców barierą rozwojową i przedsiębiorstwa mogły oferować relatywnie niskie wynagrodzenia i relatywnie niski standard warunków zatrudnienia (w tym zatrudnienie elastyczne). W perspektywie kilku lat, głównie ze względów demograficznych, w Polsce nastąpi zmiana charakteru nierównowagi rynku pracy i pojawi się „rynek pracownika”. Zmiany sytuacji na rynku pracy spowodują, że przedsiębiorstwa zmuszone będą zmieniać swe strategie personalne. Kłopoty z pozyskaniem personelu na rynku zewnętrznym wymuszą poprawę gospodarowania personelem na rynku wewnętrznym. Pogłębianiu deficytu na zewnętrznym rynku pracy towarzyszyć będą próby ustabilizowania personelu (ograniczenia fluktuacji) oraz konieczność częstszego pozyskiwania na rynku zewnętrznym nie w pełni wykwalifikowanych pracowników (co wymusi wzrost nakładów na szkolenia i doskonalenie zawodowe).

Celem artykułu jest analiza kształtowania się podstawowych wielkości charakteryzujących rynek pracy w Polsce pod kątem zagrożeń dla prowadzenia polityki personalnej. Hipotezą artykułu jest twierdzenie, że w perspektywie kilkuletniej pracodawcy zmuszeni będą zmienić strategie personalne pod naciskiem zmiany charakteru nierównowagi rynku pracy. Analizą objęto procesy demograficzne, zmiany poziomu i struktury zatrudnienia i bezrobocia. Głównym źródłem danych jest Eurostat, przy czym wykorzystano także dane publikowane w Rocznikach Statystycznych GUS. Okresem analizy objęto ostatnie pięć lat, dla których dostępne są porównywalne dane. Zaproponowano także prognozę sytuacji na rynku pracy na lata 2020 i 2025.

2. Ewolucja strategii personalnych pod wpływem zmian sytuacji na rynku pracy

Strategiczne zarządzanie personelem jest częścią zarządzania strategicznego organizacji, może być rozumiane jako plan określający decyzje dotyczące alokacji zasobów, zmierzające do osiągnięcia określonych celów strategicznych (Ściborek, 2010, s. 39). Zarządzanie strategiczne jest wieloetapowym procesem obejmującym projektowanie, przygotowanie, wdrożenie i kontrolowanie strategii, wykorzystującym zróżnicowane podejścia i metody badawcze (Wójcik-Augustyniak, 2017, s. 147). Etapami wstępnymi zarządzania strategicznego są analiza strategiczna i planowanie strategiczne. Analiza strategiczna

obejmuje diagnozę organizacji i jej otoczenia z perspektywy przyszłych warunków działania, możliwości dostosowania się do nich, przetrwania i rozwoju. Planowanie strategiczne polega na opracowaniu strategii działania i określeniu środków jej realizacji (celów i sekwencji działań) (Ściborek, 2010, ss. 41-42).

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w większości przypadków jest podporządkowana strategii ogólnej przedsiębiorstwa, decydującej o kierunkach działań w ramach ZZL. Związki strategii ZZL ze strategią ogólną przedsiębiorstwa są obustronne (np. strategia rozwoju personelu przekłada się na rozwój przedsiębiorstwa) (Lipka, 2000, s. 36-37). Strategia ogólna może być nastawiona na rozwój, stabilizację lub może mieć charakter defensywny (w warunkach złej koniunktury, przewagi przedsiębiorstw konkurencyjnych, niekorzystnych zmian prawnych, konieczności restrukturyzacji oraz ograniczenia zatrudnienia). Bez względu na strategię przedsiębiorstwa, także w warunkach strategii defensywnej, w ramach strategii ZZL priorytetem jest utrzymanie najlepszych pracowników i sprzyjanie ich rozwojowi (Janowska, 2002, ss. 22-25).

Strategia personalna jest określana jako świadomy wybór długookresowej wiązki celów i zasad postępowania w ramach ZZL, koncepcja zmierzająca do właściwego ukształtowania i zaangażowania zasobów ludzkich, nakierowana na osiągnięcie celów organizacji (Lipka, 2000, s. 27; Listwan, 2006, s. 39). Z perspektywy analizy strategicznej, strategia ZZL uwzględniać musi uwarunkowania wewnętrzne (m.in. sektor działalności, poziom i strukturę zatrudnienia, stosowaną technologię, sytuację finansową, kulturę organizacyjną, preferencje właścicieli, etap rozwoju itp.) oraz uwarunkowania zewnętrzne, w przekroju na otoczenie bliższe (interesariuszy przedsiębiorstwa) i dalsze (uwarunkowania makrootoczenia, głównie: rynkowe, prawne, ekonomiczne, demograficzne, kulturowe, społeczne, polityczne, międzynarodowe, techniczne, ekologiczne) (Pawlak, 2011, ss. 37-38; Kostera, 2000, ss. 51-65).

Strategia, traktowana jako długookresowy plan opierający się na długookresowych celach, musi ewaluować ze względu na dużą zmienność otoczenia (Rostkowski, 2014, s. 143). Możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa są limitowane dostępnością zasobów produkcyjnych, w tym odpowiednio wykwalifikowanego personelu. Zasoby ludzkie są przedmiotem analizy zarówno wewnętrznej jak i zewnętrznej. W analizie wewnętrznej zwraca się uwagę na rozmiary i jakość personelu pozostającego w dyspozycji przedsiębiorstwa, wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy wśród pracowników oraz poziom i rodzaj popytu na pracę obecnie i w przyszłości. Analiza zewnętrzna obejmuje natomiast: działania konkurentów (strategie personalne innych pracodawców), sytuację na zewnętrznych rynkach pracy (w przekroju zawodów i specjalności), zmiany poziomu i struktury podaży pracy, wizerunek przedsiębiorstwa na zewnętrznym rynku pracy, siłę przetargową związków zawodowych (Lipka, 2000, ss. 66-68).

Podaż pracy zależy głównie od procesów demograficznych (proporcji liczebności roczników wchodzących i schodzących z rynku pracy), struktury ludności (według wieku, poziomu kwalifikacji), aktywności zawodowej ludności oraz migracji zagranicznych

(Sienkiewicz, 2014, ss. 184-185; Skarżyński, 2017, s. 57). W warunkach utrzymującego się wzrostu gospodarczego, generującego wzrost popytu na pracę, któremu towarzyszy spadek liczby osób w wieku produkcyjnym, należy oczekiwać, że w perspektywie kilkuletniej pojawi się w Polsce rynek pracownika (nadwyżka ofert pracy nad liczbą gotowych do jej podjęcia).

Zmiana taka spowoduje konieczność korekty strategii personalnej i sposobu jej realizacji w postaci polityki personalnej, rozumianej jako zespół ogólnych celów i zasad zarządzania zasobami ludzkimi. W praktyce polityka personalna zawiera się między dwoma skrajnymi modelami, tj. modelem sita i modelem kapitału ludzkiego. W modelu sita przedsiębiorstwo pozyskuje jedynie pracowników dysponujących minimum wymagań kwalifikacyjnych, a kultura organizacji oparta jest na konkurencji i rywalizacji między pracownikami. Pracownicy najlepsi są awansowani, najslabsi sukcesywnie eliminowani z organizacji. Taki model może funkcjonować w praktyce w warunkach rynku pracodawcy, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników o niskich kwalifikacjach, powszechnie dostępnych na rynku zewnętrznym (Kostera, 2000, s. 25-26; Antczak, Listwan, 2006, ss. 21-22). Model sita kojarzony jest ze strategią lidera kosztowego, zmierzającego do ograniczenia kosztów działalności także przez ograniczenie nakładów na personel, na co reakcją jest niska lojalność i wysoka płynność personelu.

W modelu kapitału ludzkiego selekcja opiera się na potencjale rozwojowym, przyjmowani pracownicy nie muszą mieć wymaganych kompetencji, które nabywać będą w trakcie pracy, kultura organizacji nastawiona jest na lojalność, zaangażowanie i współpracę. Nad bieżącą, natychmiastową produktywnością w procesie selekcji dominują nastawienie na pracę zespołową i rozwój. Strategia kapitału ludzkiego jest droższa w realizacji, wymaga bowiem wydatków na rozwój personelu, poprawę warunków pracy, wspieranie karier zawodowych itp. (Pawlak, 2011, s. 27-30). Model kapitału ludzkiego kojarzony jest ze strategią rozwojową opartą na marce. Koszty personalne są co prawda znacznie wyższe, ale organizacja może liczyć na przywiązanie i lojalność pracowników a także ich zaangażowanie (Listwan, 2006, s. 51-52; Lipka, 2000, s. 44-46).

W najbliższych latach można spodziewać się przesunięcia polityki personalnej organizacji w kierunku modelu kapitału ludzkiego. Będzie to związane ze zmianą postrzegania roli personelu dla organizacji, na skutek trudności z obsadą stanowisk. Ograniczoność wolnych zasobów pracy będzie wymuszała zatrudnienie nie w pełni wykwalifikowanych pracowników. Alternatywą jest odwerbowywanie (przejmowanie personelu konkurencji), które znacząco podnosi koszty personalne i może wywołać wojnę cenową (płacową). Odwerbowywanym trzeba zaproponować wyższe wynagrodzenie, co spowoduje podobne działania ze strony konkurujących pracodawców, windując wynagrodzenia w zawodach deficytowych. W kolejnym kroku należy spodziewać się niepokojów na wewnętrznym rynku pracy, z powodu narastających nierówności wynagrodzeń i żądań ich ograniczenia ze strony pracowników niżej opłacanych.

Zmiany sytuacji na rynku pracy prawdopodobnie spowodują ograniczenie elastyczności zatrudnienia w ujęciu ilościowym, związane z wykorzystaniem elastycznych form zatrudnienia, które pracodawcy wykorzystują głównie w celu ograniczenia kosztów pracy. Elastyczne formy zatrudnienia pozwalają na łatwe rozwiązanie umowy, często są związane z niższymi wynagrodzeniami i innymi kosztami pracy (ograniczonymi lub żadnymi kosztami zwolnień, niższymi kosztami świadczeń pracowniczych, społecznych, niższymi wydatkami na przygotowanie stanowiska pracy, niższymi kosztami związanymi z czasem nieprzepracowanym i urlopami) (Sienkiewicz, 2016, s. 29; Smoder, 2012, s. 17). Z perspektywy pracodawcy, ograniczenie powyższych kosztów pracy przeważa zwykle nad niekorzystnymi skutkami elastycznego zatrudnienia tj.: potrzebą zwiększenia koordynacji pracy większej ilości pracowników i większej ich mobilności, wzrostem fluktuacji, niższą lojalnością, niższą identyfikacją z organizacją, niższą wydajnością, wyższymi kosztami wprowadzenia do pracy i kontroli (Layard, Nickell, Jackman, 1991, p. 74; Bryson, Cappellari, Lucifora, 2005, pp. 68-69, 80-81; Kehoe, Dickter, 2006, pp. 166-167).

Stosunek pracobiorców do podejmowania pracy w formach elastycznych zależy od tego, czy zatrudnienie elastyczne podejmują z własnego wyboru, czy zostali do niego zmuszeni przez brak ofert pracy w formie standardowej (Zieliński, Langer-Babicz, 2015, s. 19-23). W pierwszym przypadku, zwłaszcza pracobiorcy dla których dane stanowisko pracy jest podstawowym źródłem dochodów, poszukują możliwości pozyskania zatrudnienia standardowego i rezygnują z zatrudnienia elastycznego. Drugą grupę pracobiorców, w dalszym ciągu zainteresowaną zatrudnieniem elastycznym, tworzą: osoby poszukujące: dodatkowego dochodu, możliwości pogodzenia pracy zawodowej z innymi obowiązkami, możliwości wejścia na rynek pracy (studenci, absolwenci) lub łagodnego wyjścia z niego (osoby w wieku emerytalnym) (Król, 2014, ss. 67-71). Zmiana skali zainteresowań pracobiorców elastycznym zatrudnieniem będzie od proporcji spadku pierwszej z wymienionych grup i ewentualnego wzrostu drugiej z nich. Można założyć, że w najbliższych latach grupa pierwsza będzie dominować, w związku z czym zmniejszy się skala zatrudnienia elastycznego.

Pojawienie się rynku pracownika wymusi na organizacjach dążenie do stabilizacji personelu i zwiększenia szans pozyskania go na zewnątrz, przez wzrost atrakcyjności oferowanych miejsc pracy. Podstawowymi instrumentami zwiększającymi atrakcyjność pracy na rzecz organizacji są: podnoszenie wynagrodzeń, rozszerzenie świadczeń socjalnych, stworzenie możliwości awansu, rozszerzenie zakresu szkoleń, zmiana stylu zarządzania, korekta systemu oceny pracowniczej, poprawa warunków pracy, zmiana treści zadań, zmiana miejsca stanowiska w hierarchii organizacyjnej (Lipka, 2000, s. 85).

3. Zmiany sytuacji na rynku pracy w Polsce z perspektywy ich wpływu na strategie personalne przedsiębiorstw

W tabeli 1 zaprezentowano dane dotyczące poziomu zatrudnienia i bezrobocia w Polsce z uwzględnieniem wybranych grup wiekowych, publikowane przez Eurostat. Zaprezentowane dane pochodzą z badań ankietowych przeprowadzonych na reprezentatywnej grupie ludności dla czwartego kwartału każdego roku, są zbliżone lecz nie tożsame z wynikami badania aktywności ekonomicznej ludności (BAEL) publikowanymi przez GUS.

Tabela 1.

Zatrudnienie i bezrobocie w przekroju grup wiekowych w Polsce w latach 2011-2016 (dane za ostatni kwartał roku)

| Rok | Zatrudnienie | | | Stopa zatrudnienia | | | Bezrobocie | |
|------|---------------|-------|-------|--------------------|-------|-------|---------------|-------|
| | Grupy wiekowe | | | Grupy wiekowe | | | Grupy wiekowe | |
| | 15-24 | 25-54 | 55-64 | 15-24 | 25-54 | 55-64 | 15-74 | 20-64 |
| 2011 | 1177 | 12174 | 1966 | 24,7 | 77,4 | 37,7 | 1203 | 1158 |
| 2012 | 1134 | 12076 | 2107 | 24,7 | 77,2 | 39,8 | 1250 | 1203 |
| 2013 | 1080 | 12055 | 2249 | 24,3 | 77,6 | 42,0 | 1216 | 1181 |
| 2014 | 1101 | 12229 | 2353 | 25,9 | 79,3 | 43,7 | 979 | 961 |
| 2015 | 1102 | 12344 | 2461 | 26,1 | 80,1 | 46,1 | 843 | 813 |
| 2016 | 1143 | 12334 | 2500 | 28,6 | 80,6 | 47,7 | 670 | 642 |

Źródło: Eurostat database: Labour market: Employment and activity by sex and age – quarterly data; Employment rates by sex, age and citizenship; Unemployment by sex age and educational attainment – quarterly data.

Niewielki spadek poziomu zatrudnienia w grupie wiekowej 15-24 lata jest wynikiem przede wszystkim spadku liczebności tej grupy. Osoby, które w 2011 r. miały 20-24 lata i przeszły w 2016 r. do następnych grup wiekowych o pięć lat starszych, są o niemal 827,7 tysięcy liczniejsze od osób, które w roku 2011 r. miały 10-14 lat i zasiły do 2016 r. analizowaną grupę (Eurostat). Zaobserwowany spadek poziomu bezwzględnie zatrudnienia jest na tym tle niewielki, głównie z powodu bardzo niskiej aktywności osób w wieku 15-18 lat, ze względu na obowiązek szkolny obejmujący młodzież do 18 roku życia. Konsekwencją zmian liczebności analizowanej grupy jest wzrost stopy zatrudnienia przy malejącej liczbie zatrudnionych. Grupą decydującą o poziomie podaży pracy na rynku jest grupa w wieku 25-54 lata. Wynika to nie z faktu, że obejmuje 30 roczników (a nie 10 jak pozostałe analizowane grupy wiekowe) lecz najwyższej stopy zatrudnienia tej grupy. W ujęciu procentowym, w 2016 r. stopa zatrudnienia w grupie 25-54 lata osiągnęła poziom 80,6%. Jest to jedyna grupa wiekowa w Polsce, której stopa zatrudnienia przekroczyła średnią dla 28 krajów UE (gdzie dla IV kwartału 2016 wynosiła ona 77,7%). Dane dotyczące bezrobocia niedostępne są w takich przekrojach jak dla zatrudnienia, zaprezentowano zatem dane dotyczące grup wiekowych 15-74 i 20-64 lata. O poziomie bezrobocia decyduje grupa 20-64 lata. Trzeba zauważyć, że w analizowanym okresie bezrobocie w tej grupie spadło w ujęciu bezwzględnym o 516 tysięcy osób, a w ujęciu relatywnym 44,6%. Jeśli tendencja

utrzyma się, to już przed 2020 rokiem bezrobocie spadnie poniżej 500 tysięcy osób. Pojawia się w związku z tym duże trudności z uzupełnianiem załogi z zasobu bezrobotnych, zwłaszcza w dużych ośrodkach gospodarczych.

Sytuację na rynku pracy kształtują procesy demograficzne i zmiany aktywności zawodowej, zwłaszcza osób w wieku produkcyjnym. Punktem wyjściowym dla prognozy sytuacji na rynku pracy jest określenie liczebności poszczególnych grup wiekowych. W tabeli 2 dokonano takiego szacunku, opartego na liczebności poszczególnych roczników. Dla końca roku 2015 r. przyjęto, że stan ludności jest identyczny jak 1 stycznia 2016 r. (takie dane podaje Eurostat). Szacunki dla 2020 r. i 2025 r. są o tyle zawyżone, że nie uwzględniono w nich współczynnika śmiertelności (założono, że wszystkie roczniki utrzymają swoją liczebność do 2025 roku).

Tabela 2.

Szacunek liczebności grup wiekowych w Polsce na koniec roku w latach 2020 i 2025 (w tys. osób)

| Rok | Grupy wiekowe | | | |
|------|---------------|---------|--------|---------|
| | 15-24 | 25-54 | 55-64 | 15-64 |
| 2015 | 4362,8 | 16316,4 | 5520,6 | 26199,8 |
| 2020 | 3744,4 | 16338,3 | 5187,5 | 25270,2 |
| 2025 | 3825,0 | 16005,0 | 4674,2 | 24504,2 |

Źródło: Eurostat database: Demography and migration, population on 1 January by age and sex.

Pytaniem badawczym, które należy w tym miejscu postawić jest: czy spadek podaży pracy wynikający z procesów demograficznych może być zbilansowany wzrostem wskaźnika zatrudnienia (wzrostem aktywności zawodowej) ludności w wieku produkcyjnym?

Szacując nierównowagę między popytem na pracę i potencjalnym zatrudnieniem w latach 2020 i 2025 (patrz tabela 3), starano się wykorzystać możliwie najnowsze dane, przejęto zatem następujące założenia:

- popyt na pracę będzie rósł w tempie charakterystycznym dla ostatniego okresu (2011-2016) i będzie wynosił 4,3% w skali pięcioletniej,
- podstawą wyjściową szacunków dla lat 2020 i 2025, bez względu na przyjętą stopę zatrudnienia, jest poziom zatrudnienia w 2015r. (1102 tys. w grupie 15-24 lata, 12 344 tys. osób w grupie 25-54 lata oraz 2461 tys. osób w grupie 55-64 lata),
- jako poziom stopy zatrudnienia w wariacie, w którym przestaje on rosnać, przyjęto wskaźnik z 2016 r. (ostatni dostępny, najaktualniejszy),
- jako skalę potencjalnego wzrostu stopy zatrudnienia w poszczególnych grupach wiekowych przejęto wzrosty charakterystyczne dla lat 2011-2016 (wzrost o 3,9% w grupie 15-24 lata, o 3,2% w grupie 25-54 lata oraz o 10% w grupie 55-64 lata) i odniesiono je do poziomu wskaźników dla poszczególnych grup w 2015 r.
- dla 2025 r. dodatkowo przyjęto wariant, że stopa zatrudnienia przestanie rosnać po 2020 r.

Tabela 3.

Szacunek nierównowagi między popytem na pracę i potencjalnym zatrudnieniem limitowanym podażą pracy w zależności od zmian wskaźnika zatrudnienia dla lat 2020 i 2025

| Rok | Cecha | Grupy wiekowe | | | Potencjalne zatrudnienie 15-64 lata | Różnica między potencjalnym zatrudnieniem a popytem na pracę |
|------|--------------------------|---------------|----------|--------|-------------------------------------|--|
| | | 15-24 | 25-54 | 55-64 | | |
| 2020 | wskaźnik zatrudnienia | 26,1 | 80,1 | 46,1 | 16455,7 | -135,3 |
| | potencjalne zatrudnienie | 977,3 | 13 087,0 | 2391,4 | | |
| | wskaźnik zatrudnienia | 30,0 | 83,3 | 56,1 | 17643,3 | 1052,3 |
| | potencjalne zatrudnienie | 1123,3 | 13 609,8 | 2910,2 | | |
| 2025 | wskaźnik zatrudnienia | 26,1 | 80,1 | 46,1 | 15973,1 | -1331,3 |
| | potencjalne zatrudnienie | 998,3 | 12 820,0 | 2154,8 | | |
| | wskaźnik zatrudnienia | 30,0 | 83,3 | 56,1 | 17101,9 | -202,5 |
| | potencjalne zatrudnienie | 1147,5 | 13 332,2 | 2622,2 | | |
| | wskaźnik zatrudnienia | 33,9 | 86,5 | 66,1 | 18230,6 | 926,2 |
| | potencjalne zatrudnienie | 1296,7 | 13 844,3 | 3089,6 | | |

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabel 1 i 2.

Szacunki zamieszczone w tabeli 3 wskazują, że przy utrzymaniu wskaźnika zatrudnienia dla wszystkich grup wiekowych na poziomie z 2016r., pojawi się niedobór pracowników z perspektywy potrzeb pracodawców. O ile niedobór ten byłby relatywnie niewielki w 2020 r. (ze względu na wzrost liczebności grupy wiekowej 25-54, cechującej się najwyższym wskaźnikiem zatrudnienia), to już w 2025 r. niedobór ten wynosiłby ponad 1300 tys. osób. Jak wynika z danych tabeli 3, niedobór pracowników nie wystąpi, jeśli stopa zatrudnienia w kolejnych pięcioleciach rosła będzie w poszczególnych grupach wiekowych w tempie zaobserwowanym w okresie 2011-2016. Dla roku 2025 przedstawiono dwa szacunki zakładające wzrost wskaźnika zatrudnienia, pierwszy zakłada zatrzymanie się stopy zatrudnienia na poziomie z 2020 r., drugi zakłada dalszy wzrost stopy zatrudnienia. W pierwszym wariantcie na rynku pracy pojawi się niewielki niedobór pracowników, w drugim, potencjalne zatrudnienie przekracza oczekiwany popyt. Podsumowując, podaż pracy nie będzie ograniczeniem dla rozwoju przedsiębiorstw, o ile stopa zatrudnienia (aktywność zawodowa ludności) będzie rosła w tempie charakterystycznym dla lat 2011-2016. Najwyższe zakładane stopy zatrudnienia dla 2025 roku są teoretycznie możliwe do osiągnięcia, ponieważ np. już w 2016 roku średnia UE28 dla grupy wiekowej 15-24 lata wynosiła 34%, stopa zatrudnienia grupy 25-54 lata w Republice Czeskiej (charakteryzującej się najniższą stopą bezrobocia) wynosiła 86,4%, najwyższe stopy zatrudnienia grupy wiekowej 55-64 lata wystąpiły w Danii (68,4%) i Niemczech (69,2%) (Eurostat). Należy jednak podkreślić, że bardziej prawdopodobny jest wariant niedoboru pracowników, ponieważ

podaż pracy aktywizuje się w odpowiedzi na pojawiające się wakaty. Nie należy zatem spodziewać się np. realizacji wariantu zakładającego ponad milionową nadwyżkę chętnych do podjęcia pracy w stosunku do zgłaszanego przez przedsiębiorstwa popytu w 2020 r.

O zmianie sytuacji na rynku pracy świadczą nie tylko zmiany wielkości zatrudnienia ale także skala zatrudnienia w szarej strefie i zatrudnienia w elastycznych formach. W tabeli 4 dokonano porównania danych rejestrowych (GUS) i danych Eurostat na koniec 2015 roku. Znacznie wyższe jest zatrudnienie wykazywane na podstawie badań ankietowych Eurostat, ponieważ obejmują w kategorii zatrudnionych także pracujących w szarej strefie i pracujących dorywczo (wystarczy jedna godzina przepracowana tygodniowo odpłatnie).

Tabela 4.

Porównanie danych dotyczących zatrudnienia według GUS i Eurostat dla lat 2011 i 2015

| Cecha | Rok | | Różnica wielkości między 2015 i 2011 |
|--|----------|----------|--------------------------------------|
| | 2011 | 2015 | |
| GUS: Zatrudnieni zarejestrowani | 14 232,6 | 14 829,8 | 597,2 |
| Zatrudnieni w szarej strefie | 1083 | 970 | -113 |
| Suma zatrudnionych oficjalnie i w szarej strefie | 15 315,6 | 15 799,8 | 484,2 |
| Eurostat: Pracujący w wieku 15-64 lata | 15 317 | 15 907 | 590 |

Źródło: Roczniki Statystyczne GUS 2012, 2016; Eurostat database: Labour market: Employment and activity by sex and age – quarterly data.

Przy uwzględnieniu szacunkowej wielkości zatrudnienia w szarej strefie, dane dotyczące zatrudnienia według GUS i Eurostat są niemal identyczne w 2011 r. Różnica przekraczająca 100 tys. osób pojawiła się w 2015 r. Oba ujęcia zatrudnienia wykazują zbliżony wzrost zatrudnienia w latach 2011-2015 (o 597,2 tys. GUS, o 590 tys. Eurostat). Zwraca uwagę znaczący spadek szacunku zatrudnienia w szarej strefie. Pierwsze ograniczenie zatrudnienia w szarej strefie odnotowano w Polsce w 2013r. gdy szacunek tej wielkości spadł rok do roku z 1092 tys. osób do 1078 tys. osób (Rocznik..., 2014, s. 239). Tak więc w ciągu trzech lat (2012-2015) zatrudnienie w szarej strefie zmniejszyło się o 122 tys. osób (11,2%). Nieco wyższe bezwzględny (i relatywny) wzrost zatrudnienia według GUS niż Eurostat może wskazywać, że część wzrostu zatrudnienia polega na ujawnieniu (zarejestrowaniu) zatrudnionych, którzy wcześniej pracowali w szarej strefie. Jest to prawdopodobnie wynikiem zmiany proporcji między popytem i podażą na rynku pracy – znaczna część pracujących w szarej strefie woli być zatrudniona oficjalnie. Jeśli teza ta jest poprawna, należy spodziewać się nasilenia tych procesów, skutkujących dalszym ograniczeniem zatrudnienia w szarej strefie (i wyczerpywania się tego źródła pozyskiwania nowego personelu).

Możliwość stosowania elastycznych form zatrudnienia jest zależna od zainteresowania nimi obu stron rynku pracy, a w warunkach „ryнку pracownika” zwłaszcza strony podaźowej. Tabela 5 zawiera dane dotyczące poziomu zatrudnienia w trzech głównych elastycznych formach w latach 2011-2016. Specyficzną formą jest samozatrudnienie, w ramach którego funkcjonują samodzielni przedsiębiorcy i pracownicy nakłonieni do „podjęcia działalności gospodarczej” przez pracodawców, uzależniających od tego dalszą współpracę.

Tabela 5.

Zatrudnienie w elastycznych formach w przekroju grup wiekowych w Polsce w latach 2011-2016

| Rok | Niepełne zatrudnienie (część etatu) | | | Zatrudnienie na czas określony | | | Samozatrudnienie | | |
|------|--|-------|-------|-----------------------------------|-------|-------|------------------|--------|-------|
| | Grupy wiekowe | | | Grupy wiekowe | | | Grupy wiekowe | | |
| | 15-24 | 25-54 | 55-64 | 15-24 | 25-54 | 55-64 | 15-24 | 25-49 | 50-64 |
| 2011 | 186 | 664 | 284 | 680 | 2278 | 249 | 61,1 | 1808,6 | 528,2 |
| 2012 | 189 | 634 | 286 | 658 | 2266 | 253 | 59,9 | 1750,5 | 554,3 |
| 2013 | 174 | 647 | 283 | 659 | 2356 | 280 | 53,8 | 1736,5 | 567,9 |
| 2014 | 156 | 675 | 253 | 703 | 2555 | 325 | 54,2 | 1787,9 | 570,1 |
| 2015 | 150 | 675 | 249 | 703 | 2506 | 313 | 58,4 | 1802,2 | 593,4 |
| 2016 | 164 | 635 | 250 | 710 | 2405 | 306 | 66,4 | 1792,3 | 590,2 |

Źródło: Eurostat database: Part time employment and temporary contracts – quarterly data; Self employment.

Specyficzna na tle pozostałych jest grupa wiekowa 15-24 lat, w przypadku której wzrosło samozatrudnienie i zatrudnienie na czas określony. Spadło co prawda niepełne zatrudnienie, przy czym nastąpił jego wzrost w ostatnich dwóch latach. Może być to spowodowane łatwiejszym podejmowaniem pracy i działalności gospodarczej przez młodych ludzi, niezainteresowanych zatrudnieniem standardowym (np. studentów). W przypadku grup wiekowych 25-54 lata i 55-64 lata szczytowy poziom zatrudnienia niepełne i zatrudnienie na czas określony osiągnęło w 2014 r., natomiast samozatrudnienie w 2015 r. W kolejnych latach nastąpiło odwrócenie trendu i spadek zatrudnienia w elastycznych formach. Można postawić hipotezę, że tendencje te wynikają z preferencji pracobiorców i wraz z pogłębianiem się niedoborów podaży pracy będą się nasilać.

5. Zakończenie

Odnosząc się do hipotezy artykułu, że w perspektywie kilkuletniej pracodawcy zmuszeni będą zmienić strategie personalne pod naciskiem zmiany charakteru nierównowagi rynku pracy, można ją uznać za częściowo potwierdzoną. Zmiany poziomu zatrudnienia i bezrobocia wskazują na zbliżanie się rynku pracy w Polsce do zrównoważonego, z tendencją do pojawienia się niedoborów zasobów pracy („ryнку pracownika”). Przy założeniu, że stopa zatrudnienia rosnąby w tempie charakterystycznym dla lat 2011-2016, jest teoretyczna możliwość, że przedsiębiorstwa nie miałyby problemów ze zwiększaniem tempa zatrudnienia. Sytuacja ta jest o tyle mało prawdopodobna, że wszystkie rozpatrywane grupy wiekowe musiałyby osiągnąć stopę zatrudnienia charakterystyczną dla gospodarek o najwyższych stopach zatrudnienia w UE. Wariantem najbardziej prawdopodobnym wydaje się spadek poziomu bezrobocia poniżej 500 tysięcy w 2020 roku i utrzymanie się go na tym, lub nieco niższym poziomie w kolejnych latach, co będzie objawem „ryнку pracownika”. Konsekwencją będzie wzrost znaczenia strategii personalnych dla organizacji i podejmowanie

przez nie działań na rzecz pracowników (poprawa warunków pracy i wynagrodzenia, wzrost wydatków na rozwój personelu) w celu stabilizacji załogi i wzrostu aktywności zawodowej pracobiorców.

Na taki scenariusz wskazuje spadek zatrudnienia w szarej strefie i elastycznych formach zatrudnienia w ostatnich latach. Trudno stwierdzić, jak silne będą tendencje ograniczania zatrudnienia w szarej strefie i skali zatrudnienia elastycznego ze względu na to, że tendencje te odwróciły się dopiero w ostatnich latach (w 2013 r. nastąpił spadek zatrudnienia w szarej strefie, w latach 2014-2015 zaczęło spadać zatrudnienie w formach elastycznych). Skala zmian sytuacji na rynku pracy i dostosowania do niej strategii personalnych będą zależały od wzrostu poziomu aktywności zawodowej i preferencji pracowników (pracobiorców) co do poszczególnych form zatrudnienia (np. zatrudnienie w formach elastycznych może ponownie wzrastać, jeśli pracobiorcy zdecydują się na świadczenie usług pracy dla więcej niż jednego pracodawcy).

Bibliografia

1. Antczak, Z., Listwan, T. (2005). Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach. W T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: C.H. Beck.
2. Bryson, A., Cappellari, L., Lucifora, C. (2005). Job Satisfaction and Employer Behaviour. In S. Bazen, C. Lucifora, W. Salverda (Eds.), *Job Quality and Employer Behavior*. Hampshire: Palgrave, Macmillan.
3. Eurostat database. *Labour market: Employment and activity by sex and age – quarterly data; Unemployment by sex age and educational attainment – quarterly data; Demography and migration, population on 1 January by age and sex; Employment rates by sex, age and citizenship; Part time employment and temporary contracts – quarterly data; Self employment*, 16-17.10.2017.
4. Janowska, Z. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
5. Kehoe, J., Dickter, D. (2006). Customer Service Quality Selecting Value Performers. In L. Fogli (ed.), *Customer Service Delivery*. San Francisco: Jossey-Bass.
6. Kostera, M. (2000). *Zarządzanie personelem*. Warszawa: PWE.
7. Król, M. (2014). *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*. Warszawa: CeDeWu.
8. Layard, R., Nickell, S., Jackman, R. (1991). *Unemployment: Macroeconomic Performance and the Labour Market*. Oxford: Oxford University Press.
9. Lipka, A. (2000). *Strategie personalne firmy*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
10. Listwan, T. (2006). Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami. W T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: C.H. Beck.

11. Pawlak, Z. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Poltext.
12. *Roczniki Statystyczne GUS 2012-2016*.
13. Rostkowski, T. (2014). Strategia zarządzania kapitałem ludzkim. W M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: PWE.
14. Sienkiewicz, Ł. (2014). Zewnętrzne uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim. W M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: PWE.
15. Sienkiewicz, Ł. (2016). Determinanty elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim. W M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*. Warszawa: PWE.
16. Skarżyński, M. (2017). Przedsiębiorstwo jako element otoczenia. W J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie środowisko, procesy, systemy, zasoby*. Warszawa: Difin.
17. Smoder, A. (2012). Elastyczne formy pracy jako instrument work-life balance. *Polityka Społeczna, 1*.
18. Ściborek, Z. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.
19. Wójcik-Augustyniak, M. (2017). Proces zarządzania strategicznego. W J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie, środowisko, procesy, systemy, zasoby*. Warszawa: Difin.
20. Zieliński, M., Langer-Babicz, D. (2015). Elastyczne formy zatrudnienia w sektorze MSP z perspektywy pracownika. *Polityka Społeczna, 1*.