

JAROSŁAW PLICHTA

**Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI¹ Z PERSPEKTYWY KOSZTÓW TRANSAKCYJNYCH

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

Problem zarządzania zasobami pracy w dobie rozwoju nowoczesnych technologii komunikacyjnych i informacyjnych ujawnia szereg zjawisk i procesów zmieniających tradycyjne podejście do tego kluczowego zasobu każdego przedsiębiorstwa. Stosując podejście instytucjonalne bazujące na teorii kosztów transakcyjnych można próbować wyjaśnić powstawanie struktur sieciowych, outsourcingu czy nowych modeli biznesowych, takich jak Google czy Facebook. Szczególnie te ostatnie wskazują na odmienne podejście do zasobów przedsiębiorstwa, a w szczególności do zasobów ludzkich. Niezależnie jednak od tego rozpatrywanie tych zjawisk w kontekście niepewności, postaw i zachowań oportunistycznych występujących po stronach różnorodnych transakcji czy analiza stopnia specyficzności inwestycji w zasoby pracy w obliczu asymetrii informacji pozwala na sformułowanie szeregu wniosków stanowiących podstawę do dalszych badań w tym zakresie.

1. Wprowadzenie

Znaczenie analizy instytucjonalnej w zarządzaniu przedsiębiorstwami systematycznie wzrasta nie tylko pod wpływem powolnego, ale ciągle rosnącego znaczenia tego podejścia w naukach społecznych. Wskazują na to chociażby prace ekonomistów wyróżnionych nagrodami Nobla w ciągu ostatnich lat za wkład w rozwój szerokiego nurtu nowej ekonomii instytucjonalnej, zarówno na poziomie makroekonomicznym, jak i mikroekonomicznym. Zwiększająca się

¹ Ze względu na stosowane w literaturze definicje traktujące zamiennie „zasoby ludzkie” i „zasoby pracy” oba określenia będą niniejszym tekście traktowane zamiennie, chociaż autor, ze względu na treść omawianych problemów skłania się za szerszym określeniem tzn. zasoby pracy.

popularność podejść instytucjonalnych bierze się m.in. z ich holistycznego podejścia, czerpiącego z wielu dziedzin naukowych [3, s. 15]. To co jedni wskazują jako wadę, inni uznają za zaletę. Zdobywające sobie coraz większe uznanie podejście łączące dokonania nauk ekonomicznych, socjologicznych, psychologicznych i prawnych jest odpowiedzią na złożony charakter współczesnych procesów. Zgodnie z tendencjami na rynkach nowoczesnych technologii i informacji podejście instytucjonalne jest pewnego rodzaju platformą *open source*, które nie stoi w opozycji do dotychczasowych teorii i podejść, lecz uzupełnia je i daje pole do poszukiwania różnych rozwiązań na poziomie teoretycznym i praktycznym [8, s. 138]. Wraz ze zmianą tradycyjnych barier rynkowych zarządzanie zasobami pracy zaczęło zyskiwać inny wymiar niż w tradycyjnych gospodarkach opartych na podziałach rynków lokalnych, narodowych i zagranicznych. Dużą rolę w tym procesie odegrały zarówno nowoczesne technologie komunikacyjne i informacyjne, jak i korporacje transnarodowe, które stały się liderami rozwiniętego łańcuch dostaw [15, s. 20]. Odchodzenie od tradycyjnie definiowanej granicy przedsiębiorstwa, jako funkcji produkcji jest spowodowane również intensywnym rozwojem powiązań sieciowych. Rosnące znaczenie zasobów niematerialnych a w szczególności informacji skłania do poszukiwania teoretycznych podstaw będących punktem odniesienia do opisu dynamicznie zmieniającego się i coraz bardziej złożonego środowiska ekonomicznego. Analiza procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach w najbardziej rozwiniętych gospodarkach oraz prognozowane perspektywy zmian wskazują na istotne zmiany instytucjonalne w tym zakresie i intensywny rozwój outsourcingu również w tym obszarze. [7, s. 1501]. Niewątpliwie analiza tych zjawisk z punktu widzenia teorii kosztów transakcyjnych, teorii agencji czy teorii praw własności rzuca inne spojrzenie na opis i interpretację procesów dotyczących szeroko pojętych zasobów pracy w globalnej gospodarce [12, s. 449].

Podejście instytucjonalne, któremu początek dał zarówno R. Coase, jak i T. Veblen czy H. Simon doczekało się współcześnie wielu prac teoretycznych i badawczych [14, s. 49]. Dotyczą one wielu nurtów opartych o analizę złożonych procesów wymiany i roli w nich instytucji zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Przyjmując za O.E. Williamsonem, że procesy ekonomiczne można opisać jako złożony „świat kontraktów” głównym obszarem badawczym stała się transakcja i czynniki wpływające na jej przebieg. Dotyczy to zarówno stron transakcji, przedmiotów transakcji jak i środowiska instytucjonalnego [11, s. 98]. Kryterium efektywności procesów produkcji i wymiany jest spełniane dzięki instytucjom zmniejszającym „tarcie” mechanizmu rynkowego. Traktowanie rynku i przedsiębiorstwa, jako alternatywnych struktur koordynacji wymiany z całą gamą rozwiązań pośrednich stawia duże możliwości do teoretycznych i praktycznych rozważań na temat współczesnych procesów ekonomicznych. Dominujące w nowej ekonomii instytucjonalnej trzy nurty:

teorii kosztów transakcyjnych, teorii agencji i teorii praw własności wyznaczają perspektywę badawczą odnoszącą się do subiektywizmu podmiotów wymiany i behawioralnych aspektów dokonywanych przez nich wyborów. Dotyczy to zarówno przyczyn niepewności w transakcjach, postaw i zachowań oportunistycznych specyficzności aktywów. Nakreślona perspektywa teoretyczna pozwala na spojrzenie na problem zarządzania zasobami pracy z nakreślonego instytucjonalnego punktu widzenia pozwalającego wzbogacić opis i interpretację współczesnych procesów wymiany.

2. Zmiana tradycyjnego podejścia do zasobów pracy

Tradycyjne podejścia (np. model harwardzki czy Michigan) do zasobów pracy, jako koncepcji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi łączą zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną [16, s. 56]. Spotyka się to z resztą z uzasadnioną krytyką, jako zbyt jednostronne ujęcie tych relacji [13, s. 29]. Do tej pory pojęcia „zasoby pracy” i „zasoby ludzkie” są traktowane zamiennie. Na przykład Wg Armstronga zarządzanie zasobami pracy (*ang. Human Resources Management*) to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów [6, s. 125].

Prace dotyczące wyjaśnienia procesów na rynkach zasobów pracy w kontekście kosztów transakcyjnych zapoczątkowali I.R. Macneil i R. Richter podkreślając za O.E. Williamsonem relacyjny charakter umów pracy [2, s. 344]. Wskazują oni na ich niekompletność z powodu trudności w określeniu szczegółowych warunków i zasad realizacji. Odróżniającym od innych zasobów jest ściśle zazwyczaj powiązanie z osobą, co daje się współcześnie w coraz większej ilości przypadków oddzielić ze względu na informatyzację, standaryzację oraz gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie zasobów informacyjnych bez czasowego i przestrzennego związku osoby z wykonywaniem konkretnej czynności. Szerokie współcześnie zastosowanie nowoczesnych technologii komunikacyjnych i informacyjnych rozszerza możliwości wykorzystania zasobów pracy nie tylko w oparciu o zasoby ludzkie. Przykładem są zdobywające szerokie zastosowanie koncepcje CRM czy ECR bazujących w większym niż wcześniej stopniu na wiedzy organizacji (np. zgromadzonej w formie procedur i norm jakościowych czy baz danych), a nie wiedzy przypisanej do konkretnego człowieka. Ten personalny aspekt zasobów pracy powodował w przeszłości dużą specyficzność stosunków pracy i zatrudnienia co było jednym z powodów powszechnie występującej integracji pionowej. Stworzenie dzięki technologii alternatywnych możliwości tworzenia, gromadzenia i wykorzystywania zasobów pracy, w tym wiedzy i doświadczenia

wpłynęło na powstawanie bardziej elastycznych i efektywnych struktur dysponowania i dostępu do tych zasobów. Celowo użyto określenia „dysponowanie” pochodzącego raczej z obszaru teorii praw własności wskazując na współczesną koordynację wymiany zasobów, jako proces zakładający różne ze względu na stopień formalizacji (w tym nieformalne) sposoby kontraktowania nie wyłączając z tego konsumentów. Nowe sieciowe modele biznesowe oparte o barterową i dynamiczną wymianę zasobów nie definiują zasobów pracy w klasyczny sposób. Nowi uczestnicy rynku zasobów tacy, jak *prosument* czy *konfirma* są nowym źródłem zasobów pracy w gospodarce elektronicznej [10, s. 122]. Przesunięcie obsługi na klienta transakcji bankowych w bankowości elektronicznej jest przykładem wykorzystania rozproszonych zasobów pracy, które wcześniej znajdowały się w hierarchicznej strukturze przedsiębiorstwa, a obecnie mają znamiona klienckiej samoobsługi. Innym przykładem są otwarte platformy usługowo handlowe *apple* czy *android* umożliwiające milionom programistów na świecie rozwijanie produktów i usług opartych o oprogramowanie źródłowe platform obsługujących urządzenia mobilne. Takie modele jak Google, Facebook czy You Tube wykorzystują różne zasoby konsumentów, w tym zasobów pracy w celu uzupełniania zawartością swoich platform i świadczenia na bazie aktywności użytkowników usług informacyjnych. Nie zmienia to jednak faktu, że działania tych zmierzają do zbudowania trwałych relacji wymiennych a tym samym nadać im indywidualny dla każdego klienta (tzn. specyficznych) charakter.

O.E. Williamson nadał specyficzności aktywów kluczowe znaczenie określając ją jako strategiczną transformację. Specyficzność rozumiana, jako trudność w przenoszeniu zaangażowanych aktywów do innych zastosowań ma szereg konsekwencji zarządczych. Dokonując decyzji o inwestycji w specyficzne aktywa (ludzkie, lokalizacji, rzeczowe, dedykowane) narażamy się na poniesienie określonych nakładów, których możemy nie odzyskać w przyszłości (problem tzw. *sunk costs*). Im bardziej specyficzne, dedykowane tylko do realizacji konkretnego przedsięwzięcia czy transakcji wymiennych aktywa, tym większe zagrożenie poniesienia w przyszłości straty. Taka sytuacja sprzyja ujawnianiu się u stron transakcji postaw oportunistycznych polegających na ukrywaniu, częściowym ujawnianiu informacji czy nawet wprowadzaniu w błąd i oszukiwaniu w celu realizacji interesu własnego.

Transakcje o dużej powtarzalności i wysokim stopniu specyficzności implikują najczęściej integrację pionową i zarządzanie ujednoczone. Można tu zatem mówić o pewnym wpływie posiadanych kwalifikacji na mobilność zasobów pracy. Otóż pracownicy o kwalifikacjach uniwersalnych mogą być bardziej skłonni do zmiany miejsca zatrudnienia. Ci natomiast, którzy posiadają kwalifikacje specyficzne, będą raczej kurczowo trzymać się swojego miejsca pracy, czasami nawet niezależnie od wysokości otrzymywanego wynagrodzenia.[4, s. 127]. Strony transakcji (pracodawca i pracownik) ze

względu na duże wzajemne zaangażowanie zasobów zmierzają do tworzenia zintegrowanych struktur kooperacyjnych eliminujących ciągle procesy adaptacyjne. Powtarzalność czynności i wytwarzanie się formalnych oraz nieformalnych zależności oraz specyficznych dopasowań np. wiedzy i umiejętności technicznych związanych z obsługą urządzeń i maszyn powoduje wzrost specyficzności zasobów pracy. Jest ono uwarunkowane w dalszym ciągu procesami technologicznymi lub ciągłością działań wdrożeniowych czy projektowych. W gospodarce opartej na wiedzy, gdzie coraz większy udział mają usługi, determinizm technologiczny przestaje coraz częściej uzasadniać przyczyny integracji pionowej [17, s. 96]. Alternatywne wykorzystanie specyficznych zasobów pracy jest często bardzo trudne w innych warunkach. Ujawnia się to w gospodarce w postaci tzw. efektów zewnętrznych wymuszających konieczność przekwalifikowania zasobów ludzkich (bezrobotni) którego koszty są ponoszone przez otoczenie. Aby zmniejszyć zasięg tych efektów w społeczeństwach wysoko rozwiniętych istnieje system instytucji ograniczających zachowania oportunistyczne stron. Dotyczy to zarówno rozwiązań formalnych jak: prawo pracy, ustawa o związkach zawodowych, zasady rozwiązywania sporów zbiorowych czy rozwiązania prawne przeciwdziałające mobingowi, jak i instytucji nieformalnych osadzonych w kulturze i normach składających się na kapitał społeczny np. jako kultura organizacyjna.

3. Sposoby koordynacji wymiany zasobów pracy

W przypadku zasobów pracy specyficzność inwestycji w aktywa ludzkie jest powiązana z częstotliwością tych transakcji. Na przykład stosunek pracy zakłada dużą powtarzalność transakcji, co wymusza zastosowanie zarządzania w ramach hierarchicznej struktury przedsiębiorstwa.

O.E. Williamson scharakteryzował kilka podstawowych form koordynacji wymiany ze względu na częstotliwość transakcji i stopień specyficzności inwestycji ponoszonych przez strony transakcji.

Tabela 1. Skuteczne zarządzanie

		Cechy inwestycji		
		Niespecyficzne	Mieszane	Idiosynkratyczne
Częstotliwość	Okazjonalne	Zarządzanie rynkowe	Zarządzanie trójstronne (kontraktowanie neoklasyczne)	
	Powtarzające się	(kontraktowanie klasyczne)	Zarządzanie bilateralne (kontraktowanie)	

Źródło: [17, s. 90].

Zaproponowana typologia pozwala na charakterystykę różnych form koordynacji zasobów pracy w hybrydowym układzie rynek-przedsiębiorstwo.

W przypadku aktywów niespecyficznych zagrożenie oportunistycznym jest niewielkie, są one ogólnie dostępne, łatwo porównywalne i zbywalne (np. przykład podstawowe umiejętności w posługiwaniu się komputerem nie należą już do zasobów idiosynkratycznych). Dlatego **zarządzanie rynkowe** jest głównym i bardziej efektywnym sposobem koordynacji niespecyficznych transakcji niezależnie od ich częstotliwości. Dotyczy to standardowych transakcji, w których uczestnicy odwołują się do swojego doświadczenia. Standaryzacja i powtarzalność dotyczy częściej produktów niż usług, gdzie mamy do czynienia z niestandardowym procesem świadczenia i niematerialnością przedmiotu wymiany. Dużą rolę w oszacowaniu właściwości i wartości usług ma czynnik ludzki, co utrudnia ich nabywcom podejmowanie decyzji na podstawie doświadczenia. Indywidualny i często niepowtarzalny charakter tego procesu zmuszają nabywców do odwołania się do rekomendacji, reputacji lub doświadczenia innych uczestników rynku (np. znajomi czy internetowe fora dyskusyjne). Takie transakcje odbywają się w ramach umów ogólnych czyli obowiązującego systemu prawnego (instytucji prawnych), z których korzystają uczestnicy wymiany w razie sporów. Przykładem takich usług są coraz częściej usługi informacyjne podlegające łatwej standaryzacji ze względu na proces świadczenia, wiedzę i umiejętności np. *call center*. Dzięki nowoczesnym technologiom są automatyzowane np. obsługa klienta w usługach telekomunikacyjnych czy *autorespondery* w komunikacji internetowej. Należy dodać, że zabezpieczeniem przed oportunistycznym jest istnienie alternatyw wyboru na rynku, co wzmacnia odpowiedzialność stron w rzetelnym realizowaniu transakcji.

W przypadku transakcji sporadycznych, mieszanych i idiosynkratycznych uczestnicy wymiany korzystają z **zarządzania trójstronnego**. Tej grupie mieszczą się różnego rodzaju usługi i produkty wytwarzane zgodnie z indywidualnymi potrzebami nabywcy począwszy od usług projektowych, produkcji specjalistycznych urządzeń, instalacyjnych po ekspertyzy i wytwory mające charakter dzieła. Zarówno przeznaczenie produktów i usług, jak i nakłady są specyficzne dla danej transakcji. Pomimo tego, że strony podlegają silnym bodźcom na rzecz realizacji kontraktu, to jednak groźba zachowań oportunistycznych i *sunk costs* powoduje tworzenie dedykowanych dla tej transakcji rozwiązań zabezpieczających np. w postaci klauzul szczególnych, odszkodowań, zakazów działania dla konkurencji oraz odwoływanie się do instytucji arbitrażu np. sądy czy arbitraż gospodarczy).

Transakcje wymagające stworzenia wyspecjalizowanych struktur zarządzania charakteryzują się dość wysoką specyficznością i okresową powtarzalnością. Dążenie do integracji podyktowane jest niestandardowym charakterem transakcji. Powtarzalność pozwala z kolei na zwrot poniesionych nakładów na ustanowienie struktury do koordynacji całego procesu. W **kontraktowaniu bilateralnym** zostaje utrzymana autonomia stron. Dysponują one zasobami niezbędnymi do osiągnięcia obopólnych korzyści. Może to być zarówno wiedza i doświadczenie działania na określonym rynku, które w połączeniu z dobrym produktem, marką i wizerunkiem kontrahenta może być mocnym bodźcem do realizacji kontraktu. Rozstrzyganie sporów następuje na podstawie uzgodnień, a zmiany warunków kontraktu uwzględniające konieczność adaptacji są uzależnione od instytucji nieformalnych opartych na zaufaniu. Wielość rozwiązań istniejących w praktyce opartych na bilateralnych uzgodnieniach jest coraz większa i jest charakterystyczna dla struktur sieciowych. [9, s. 142]. Typowym przykładem są sformalizowane struktury franchisingowe, których głównymi atutami są korzyści osiągnięte dzięki minimalizacji kosztów transakcyjnych np. zdecentralizowane zarządzanie, dwustronny model udzielenia praw do własności i czerpania z niej korzyści przez obie strony, niskie koszty egzekwowania kontraktu (koszty *ex post*) w przypadku dobrego zdefiniowania warunków (koszty *ex ante*). Ze względu na pewien stopień specyficzności inwestycji dokonanej przez obie strony są one „zmuszone” do realizacji kontraktu (przynajmniej przez pewien czas) np. związanych z opracowaniem systemu franchisingowego, ustanowieniem i ochroną praw własności czy inwestycjami w przystosowanie lokalu.

4. Cechy kontraktów relacyjnych a zarządzanie personelem

Charakterystyczne dla analizy transakcji jest nie tylko współzależność kosztów transakcyjnych i kosztów produkcji wpływająca na ogólną efektywność, ale analiza procesów kontraktowych w czasie przez pryzmat wspomnianej perspektywy ponoszenia kosztów *ex ante* i *ex post*. Według ogólnej zasady niskie koszty *ex ante* mogą powodować wysokie koszty *ex post*. Problem ten ujawnił się w przypadku wielu fuzji i przejęć, gdzie adaptacja i ujednoczenie struktur jest brane obecnie pod uwagę jako istotny koszt *ex post*. Wiele z nich o czym mniej się pisze nie spełniłyby kryterium efektywności łącznych kosztów transakcyjnych. Perspektywa tych dwóch rodzajów kosztów (oprócz nich wymienia się jeszcze bezpośrednie koszty zawarcia kontraktu) ma istotne znaczenie zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Nasilające się od wielu lat procesy *outsourcingu* i *offshoringu* wskazują na realizowaną przez wiele przedsiębiorstw analizę komparatywną opartą na kosztach transakcyjnych. Wspomniana wcześniej specyficzność zasobów pracy i integracja pionowa może działać niekorzystnie nie tylko na pracowników ale również na pracodawców. Jako kluczowy wskazuje się problem idiosynkretycznej wiedzy stron transakcji powodującej ujawnienie się postaw oportunistycznych. Na przykład inwestycje w podnoszenie kwalifikacji pracownika, które są niezbędne do realizacji specjalistycznych projektów w przedsiębiorstwie wymaga określonych nakładów w postaci szkoleń, których zwrot jest niepewny. Rodzi to po stronie pracodawcy chęć zabezpieczenia się przed ewentualną utratą (odejście pracownika) tych zasobów w postaci kontraktów terminowych oraz możliwości wykorzystania tej wiedzy przez konkurencję (zakaz pracy u konkurencji przez wyznaczony okres). Tak długo jak umowa umożliwi korzystanie z zasobów pracownika, tak długo może następować zwrot poniesionych nakładów przez pracodawcę. Tak samo działa mechanizm z punktu widzenia wykonawcy/pracownika. Długoletnie inwestycje w kształcenie i zdobywanie umiejętności w wąskiej specjalistycznej dziedzinie zwiększa z jednej strony szanse na uzyskanie wysokopłatnej pracy, a z drugiej strony stwarza niepewność z powodu niedopasowania do potrzeb zleceniodawców. Zazwyczaj kandydat na pracownika ma lepszą informację o swoich kompetencjach niż pracodawca. Na rynku pracy występuje z tego powodu problem asymetrii informacji. Ten problem niedopasowania wynika najogólniej biorąc z nieefektywności rynków zasobów pracy. Zależy on w dużej mierze od instytucji edukacyjnych i samych instytucji rynku pracy. Ze względu na cechy zasobów pracy (np. długość procesu uczenia się, trudność w ocenie ich użyteczności, rozproszenie zasobów) bezpośrednie kontraktowanie przez przedsiębiorstwo jest w wielu przypadkach kosztowniejsze niż odwołanie się do koordynacji rynkowej (*outsourcing personalny*). Dzieje się tak w sytuacji sporadycznych transakcji zatrudnienia. W przypadku tzw. ciągłego naboru

zazwyczaj przedsiębiorstwo internalizuje ten proces osiągając dodatnie efekty wynikające z doświadczenia, zasobów informacyjnych, technik rekrutacji, badania umiejętności i kompetencji pod kątem potrzeb konkretnej organizacji itp.

Kompetencje kandydata na pracownika są przedstawiane z jego strony zazwyczaj w formie procesu zwanego *sygnalaniem* [5, s. 357]. Pracodawca poszukuje obiektywnych kryteriów oceny jakościowej zasobów pracy np. dyplomów, zaświadczeń czy certyfikatów. Po stronie pracodawcy proces ten określony jest mianem *sreeningu*. Oba procesy są kosztowne i nie zawsze strony są w stanie ponieść koszty z nimi związane. Decyzja może prowadzić zatem do rozwiązań nieefektywnych, co się często zdarza. Bagatelizacja tego problemu przez pracodawcę może prowadzić do zjawiska selekcji negatywnej (*adverse selection*), który powoduje eliminację z rynku dobrych jakościowo pracowników preferując tych, którzy się lepiej zaprezentują (*hidden intentions*). Zarówno K.J.Arrow, jak i G.Akerlof zwracali uwagę na aspekt jakościowy źródła asymetrii. Jest on związany ukrytymi (dla nabywcy) właściwościami przedmiotów transakcji, co prowadzi do eliminacji z rynku produktów i usług o wysokich jakościach. Mechanizm ten opisał G.Akkerlof nazywając go problemem buble (*market for lemons*) [1, s. 488]. Odnosząc go do zasobów pracy pracodawca posiadając mniejszą wiedzę na temat właściwości poszukiwanych zasobów niż potencjalni pracownicy. W konsekwencji asymetrii informacji (niedopasowanie jakościowe) następuje najczęściej przeszacowanie właściwości ofert o niższej jakości i eliminowanie tych, których cena jest wyższa ale odpowiada ich rzeczywistej wartości. W konsekwencji powoduje to nieefektywną alokację zasobów pracy i koszty transakcyjne *ex post* dla pracodawcy.

5. Wnioski

Zagadnienie zasobów ludzkich we współczesnych globalnych procesach produkcji i wymiany zdominowanych coraz bardziej przez nowoczesne technologie komunikacyjne i informacyjne nabiera innego kontekstu wykraczając poza dotychczasowe definiowanie granic i zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych czynników sukcesu czy wiedzy, jako zasobu nierozzerwalnie związanego z czynnikiem ludzkim. Rozwój różnych form kooperacji i struktur sieciowych stwarza nowe wyzwania identyfikacji i opisu tych procesów i zjawisk, dla których tradycyjne podejścia neoklasyczne czy nawet zasobowe nie dają wystarczającego instrumentarium badawczego i pojęciowego. Przeprowadzone rozważania na temat wybranych aspektów dotyczących zasobów ludzkich z punktu widzenia teorii kosztów transakcyjnych pozwalają, jak się wydaje wzbogacić dotychczasowe podejścia i stworzyć możliwość dalszych badań w tym zakresie. Nowe modele biznesowe oparte na

sieci Internet wymagają zwrócenia uwagi na problem aktywów przedsiębiorstwa, roli inwestycji w relacje w klientami czy niezwykle złożony problem praw własności, szczególnie do własności intelektualnej. Dzięki sieci Internet dostęp do różnego rodzaju zasobów, w tym zasobów pracy stał się łatwiejszy przez co tradycyjne rynki pracy i formy jej kontraktowania zaczynają przybierać formę różnorodnych mniej lub bardziej sformalizowanych transakcji. Niezależnie jednak od tych nowych zjawisk i procesów w dalszym ciągu analiza ich efektywności i poszukiwanie jej źródeł w zachowaniach uczestników rynków podejmujących decyzje w warunkach niepewności i asymetrii informacji jest i będzie jednym z ważniejszych nurtów badawczych w najbliższych latach.

Literatura

- [1] **Akerlof G.:** The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, No. 84, 1970.
- [2] **Eigler J.:** Personalmanagement, [w:] Peter J. Jost (red.), Schaffer-Poeschel *Der transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 2001.
- [3] **Hardt L.:** *Ekonomia kosztów transakcyjnych – geneza i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- [4] **Jarmolowicz W., Knapieńska M.:** Współczesne teorie rynku pracy a mobilność i przepływy pracowników w dobie globalizacji, *Zeszyty naukowe, PTE Kraków* 2011, nr 9.
- [5] **Kaas K.P.:** Marktinformationen: Screening und Signaling unter Partnern und Rivalen, [w:] *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 1991.
- [6] **Karaszewska H.:** Miejsce i rola zasobów ludzkich w strategicznym zarządzaniu zasobami pracy, *Acta Universitatis Nicolai Copernici, Ekonomia XLI, Zeszyt 397*, Toruń 2010.
- [7] **Klaas Brian S.:** Outsourcing and the HR function: an examination of trends and developments within North American firms, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 8, August 2008.
- [8] **Koźmiński A.:** *Koniec ery menedżerów*, WAiP, Warszawa 2008.
- [9] **Łobejko S.:** Wykorzystanie kosztów transakcyjnych jako czynnika rozwoju przedsiębiorstw sieciowych, [w:] R. Sobiecki, R.W. Pietrewicz (red.), *Koszty transakcyjne – skutki zmian dla przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011.
- [10] **Noga A.:** *Przedsiębiorstwo facebook, a teorie przedsiębiorstw*, [w:] R. Sobiecki, R.W. Pietrewicz (red.), *Koszty transakcyjne – skutki zmian dla przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011.
- [11] **North Douglas C.:** Institutions, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 1.
- [12] **Plichta J.:** Specyficzne zasoby ludzkie a koszty transakcyjne w procesie rozwoju nowoczesnych technologii, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.

- [13] **Pocztowski A.**: Zarządzanie zasobami ludzkimi, WSZiA, Warszawa 2003.
- [14] **Richter R., Furubotn Eirik G.**: Neue Institutionenökonomik, 3.Aflage, J.C.B. Mohr, Tubingen 2003.
- [15] **Szymański W.**: Zmiany kosztów transakcyjnych w dostosowaniu przedsiębiorstw do wyzwań współczesnej gospodarki, [w:] R. Sobiecki, R.W. Pietrewicz (red.) Koszty transakcyjne – skutki zmian dla przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011.
- [16] **Walkowiak R.**: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Toruń 2007.
- [17] **Williamson O.E.**: Ekonomiczne instytucje kapitalizmu, PWN, Warszawa 1998.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF TRANSACTION COSTS

Summary

The problem of human resource management in the era of modern information and communication technologies reveals a number of phenomena and processes, changing the traditional approach to this vital resource of any enterprise. Using an approach based on the theory of institutional transaction costs can try to explain the formation of network structures, outsourcing and new business models, such as Google and Facebook. Especially the latter point to a different approach to corporate resources, especially human resources. However, regardless of the consideration of these phenomena in the context of uncertainty, opportunistic attitudes and behaviors that occur when different sides of the transaction or the analysis of the degree of specificity of investments in human resources in the face of asymmetric information allows you to make a number of proposals as a basis for further research in this area.