

**dr Łukasz Arendt, dr Iwona Kukulak-Dolata\***

## **FLEXICURITY W PRAKTYCE – UJĘCIE MIKROEKONOMICZNE**

### **1. Wstęp**

Przełom wieków przyniósł wiele zmian w światowej gospodarce, które wpłynęły również na funkcjonowanie rynków pracy. Cechą tych zmian jest ich globalny charakter oraz duża dynamika, co każe patrzeć na przyszłość polskiej gospodarki i rynku pracy w wymiarze konieczności podjęcia działań dostosowujących przemiany do wymogów szybko zmieniającego się świata. Zasadne jest zatem pytanie o czynniki determinujące rozwój polskiego rynku pracy w nadchodzących latach. Odpowiedź można znaleźć w jednej z możliwych wizji jego rozwoju opracowanej przez ekspertów realizujących projekt *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*<sup>1</sup>. Wyróżnili oni dwie grupy czynników powodujących zmiany w polskiej gospodarce i na rynku pracy. Wśród najistotniejszych czynników natury egzogenicznej, znalazły się:

- kolejny etap rewolucji informacyjnej, który przyniesie jakościowe zmiany wynikające z zastosowania nowoczesnych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT);
- ograniczoność zasobów energetycznych;
- dyslokacja działalności gospodarczej oraz nowe formy organizacji biznesu.

Natomiast wśród czynników endogenicznych wymieniono:

- przedsiębiorczość (na razie niską) w aspekcie ilościowym i jakościowym;
- kierunki specjalizacji branżowej,
- niską efektywność systemu edukacji oraz
- integrację europejską w ramach Unii Europejskiej<sup>2</sup>.

Wymienione kierunki rozwoju będą wymagały zmian w zachowaniach podmiotów rynku pracy – tych znajdujących się po podażowej stronie, jak i tych po stronie popytowej. Przedsiębiorstwa będą poszukiwały rozwiązań pozwalających na szybkie reagowanie na zmiany rynkowe, co będzie związane z ich elastycznością. Pracownicy, ze względu na zmieniający się model rodziny i chęć godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym, również będą zainteresowani elastycznym podejściem do zatrudnienia.

---

\* Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Polityki Ekonomicznej

<sup>1</sup> Projekt zrealizowany został na zamówienie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

<sup>2</sup> K. B. Matusiak, Ł. Arendt, E. Bendyk, *Kadry przyszłości* [w:] K. B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 117-129.

Przechodzenie do gospodarki opartej na wiedzy doprowadzi do zmian w strukturze popytu na pracę – już teraz widoczny jest wzrost popytu na wysoko wykwalifikowanych pracowników, przy jednoczesnym spadku zapotrzebowania na osoby nisko wykształcone, wykonujące proste prace. Równocześnie coraz większe znaczenie przywiązywane jest do umiejętności miękkich (np. współpraca w grupie, auto-prezentacja) oraz tzw. kompetencji kluczowych<sup>3</sup> – wiedzy, umiejętności i postaw, które są potrzebne na obecnym etapie rozwoju społeczno-gospodarczego do samo-realizacji i rozwoju osobistego, bycia aktywnym obywatelem, integracji społecznej i zatrudnienia.

W polskiej rzeczywistości, przy mało efektywnym systemie edukacji szkolnej, który nie kształci umiejętności poszukiwanych na rynku pracy, przedsiębiorcy mają coraz większe problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników na wakujące stanowiska. Jak wykazują różne analizy, brak odpowiednio wykwalifikowanych zasobów siły roboczej jest jednym z najistotniejszych problemów polskiego rynku pracy, który nasila się w ostatnich latach<sup>4</sup>. W związku z tym kluczowe znaczenie dla rozwoju polskiej gospodarki i osiągnięcia wysokiej pozycji konkurencyjnej na globalnym rynku ma kształcenie ustawiczne, również to podejmowane w przedsiębiorstwach. Niemalą rolę do odegrania mają w tym zakresie publiczne służby zatrudnienia, szczególnie w ramach aktywnej polityki rynku pracy. Ich usługi i instrumenty mogą bowiem, przy pewnych założeniach, ułatwić dostosowanie podaży i popytu na lokalnych rynkach pracy w wymiarze kwalifikacyjno-zawodowym.

Te wszystkie zasygnalizowane obszary – elastyczność zatrudnienia, aktywna polityka rynku pracy oraz kształcenie ustawiczne składają się w jedną całość w ramach koncepcji *flexicurity*. Celem niniejszego artykułu jest analiza tych elementów *flexicurity* na poziomie mikroekonomicznym w polskich przedsiębiorstwach. Podstawą rozważań są wyniki badań przeprowadzonych przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w projekcie „Ocena wdrożenia modelu *flexicurity* w polskiej polityce rynku pracy oraz rekomendacje dalszych działań”<sup>5</sup>. Artykuł składa się z czterech części.

<sup>3</sup> Lista tych kompetencji została zawarta w Zaleceniu Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 roku w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE) – z punktu widzenia rynku pracy do najistotniejszych kompetencji kluczowych należy zaliczyć: porozumiewanie się w językach obcych, kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne, kompetencje informatyczne, umiejętność uczenia się, kompetencje społeczne, inicjatywność i przedsiębiorczość.

<sup>4</sup> *Migracja pracowników – szansa czy zagrożenie? Badanie – edycja 2008 rok. Raport KPMG*, KPMG, PKPP Lewiatan, 2008, s. 17-26. Por. również kwartalne raporty opracowywane przez Manpower dostępne na stronie <http://www.manpower.pl/index.php?action=barometr>.

<sup>5</sup> Badania zostały przeprowadzone przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Projekt „Ocena wdrożenia modelu *flexicurity* w polskiej polityce rynku pracy oraz rekomendacje dalszych działań” był współfinansowany ze środków Wspólnotowego Programu na Rzecz Zatrudnienia i Solidarności Społecznej (2007-2013) PROGRESS. W badaniach wykorzystano dwie metody: wywiad kwestionariuszowy oraz zogniskowany wywiad grupowy. Pierwsza z nich dostarczyła obszernego materiału empirycznego dotyczącego implementacji trzech analizowanych aspektów modelu *flexicurity* w polskich przedsiębiorstwach. Natomiast druga pozwoliła na dokładniejsze poznanie odczuć przedsiębiorców, dzięki możliwości swobodnej artykulacji wszelkich korzyści, barier i problemów, jakie pojawiają się w związku ze stosowaniem elastycznych form zatrudnienia,

Część pierwsza stanowi wprowadzenie do problematyki *flexicurity*, w której wyjaśniono jej podstawowe założenia. W części drugiej przedstawiono analizę wykorzystania elastycznych form pracy przez polskie przedsiębiorstwa. Natomiast w kolejnej, trzeciej części wskazano na stopień zainteresowania przedsiębiorstw instrumentami aktywnej polityki rynku pracy, będącymi formą wsparcia oferowanego przez publiczne służby zatrudnienia oraz kształceniem ustawicznym. Ostatnia część stanowi podsumowanie prowadzonych rozważań.

## 2. *Flexicurity* – odpowiedź na wymogi zmieniającego się otoczenia

*Flexicurity* jest koncepcją, która łączy dwa z pozoru konkurencyjne wobec siebie elementy: elastyczność (*flexibility*) i bezpieczeństwo (*security*) pracowników i przedsiębiorstw. Jest ona postrzegana jako odpowiedź Unii Europejskiej na wyzwania stojące przed rynkami pracy i ma sprzyjać konkurencyjności, wzrostowi zatrudnienia i zadowolenia z pracy, poprzez zachowanie równowagi między elastycznością a bezpieczeństwem<sup>6</sup>. *Flexicurity* zakłada pogodzenie interesów pracodawców i pracowników, w drodze stosowania procedur dialogu społecznego.

Prace nad wspólną koncepcją *flexicurity*, która objęłaby wszystkie kraje Unii Europejskiej, doprowadziły do przyjęcia kilku istotnych ustaleń. Po pierwsze, przyjęto iż osiągnięcie równowagi między elastycznością i bezpieczeństwem na rynku pracy możliwe będzie tylko wtedy, kiedy spełnione zostaną cztery warunki będące tzw. komponentami *flexicurity*<sup>7</sup>:

- dostępność właściwych (elastycznych i niezawodnych) porozumień – rozumianych jako możliwość wykorzystania w praktyce elastycznych form zatrudnienia, które zapewnią elastyczność pracy i doprowadzą do zmniejszenia segmentacji rynku pracy oraz skali szarej strefy, przy zaspokojeniu potrzeb pracodawców i pracowników;
- aktywna polityka rynku pracy – dostarczająca usługi i instrumenty, które zagwarantują skuteczną pomoc podmiotom mającym problemy na rynku pracy;
- wiarygodne systemy uczenia się przez całe życie – umożliwiające ciągłe dostosowywanie się zasobów siły roboczej do rosnących wymogów w zakresie wiedzy i umiejętności, tym samym zwiększające ich możliwości zatrudnienia;
- nowoczesne systemy zabezpieczenia socjalnego – wprowadzające rozwiązania zapewniające ludziom wsparcie socjalne w postaci dochodów w przypadku po-

---

inwestowaniem w kapitał ludzki pracowników oraz z wykorzystaniem instrumentów aktywnej polityki rynku pracy w procesach rekrutacji w ich firmach. Szczegółowe wnioski i rekomendacje z przeprowadzonej analizy pod kątem tworzenia polskiego modelu *flexicurity* są przedstawione w: E. Kryńska (red.), *Flexicurity w Polsce diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009.

<sup>6</sup> E. Kryńska, *Równowaga między elastycznością i bezpieczeństwem na polskim rynku pracy. Jak osiągnąć flexicurity?*, [w:] C. H. Beck, *Flexicurity – między elastycznością a bezpieczeństwem na rynku pracy*, Biblioteka Monitora Prawa Pracy, Warszawa 2008, s. 7-21.

<sup>7</sup> *Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security*, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions (COM 2007 359).

jawienia się poszczególnych ryzyk, przy równoczesnym utrzymaniu wysokiej mobilności siły roboczej na rynku pracy.

Po drugie określono osiem wspólnych zasad *flexicurity*<sup>8</sup>, z których jedna mówi, iż nie istnieje jeden uniwersalny model *flexicurity*. Oznacza to, że każdy kraj jest zobowiązany do określenia własnego podejścia do koncepcji *flexicurity* i na tej podstawie wypracowania własnego modelu<sup>9</sup>. Polska obecnie jest na etapie prowadzenia prac badawczych, które pozwoliłyby szczegółowo zidentyfikować determinanty rozwoju *flexicurity* w gospodarce i docelowo określić polski model *flexicurity*. W ramach tych badań analizie poddaje się między innymi stopień wdrażania poszczególnych komponentów *flexicurity* w polskich przedsiębiorstwach (z wyłączeniem systemów zabezpieczeń społecznych), oraz identyfikowane są czynniki utrudniające ich implementację. Oczywiście, należy pamiętać, że tworzenie modelu *flexicurity* wymaga również analizy potrzeb i postulatów strony podażowej rynku pracy reprezentowanej przez związki zawodowe.

Po trzecie, wskazano cztery główne ścieżki dochodzenia do *flexicurity*<sup>10</sup>:

- ścieżka 1 – przeciwdziałanie segmentacji wynikającej z umów;
- ścieżka 2 – rozwój *flexicurity* w przedsiębiorstwach i zapewnienie bezpieczeństwa zmian miejsca pracy;
- ścieżka 3 – ograniczenie luk w umiejętnościach i możliwościach zawodowych zasobów pracy
- ścieżka 4 – poprawa możliwości zawodowych osób korzystających z zasiłków oraz nierejestrowanych pracowników. Ścieżka ta rekomendowana jest krajom, które w wyniku transformacji systemowej borykają się z problemem wysokiego bezrobocia, niskiej aktywności zawodowej i stosunkowo wysokim udziałem zatrudnienia w szarej strefie. Zalecenia obejmują rozwój aktywnej polityki rynku pracy oraz kształcenia ustawicznego.

Wspominamy w tym miejscu o ścieżkach dochodzenia do *flexicurity*, gdyż będziemy się do nich odnosić w kolejnych częściach artykułu.

### **3. Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy w polskich przedsiębiorstwach**

W literaturze przedmiotu wyróżnia się pięć aspektów elastyczności rynku pracy<sup>11</sup>:

- Elastyczność zatrudnienia (nazywana elastycznością ilościową bądź numeryczną) – oznacza dostosowanie liczby pracowników do zmieniających się warun-

<sup>8</sup> Patrz szerzej w: E. Kryńska, *Rekomendacje dotyczące zmian prawnych zwiększających elastyczność rynku pracy*, Wydawnictwo Piątek Trzynastego, Łódź 2008, s. 59-60.

<sup>9</sup> Racjonalność tego podejścia znajduje potwierdzenie w różnych modelach obecnie funkcjonujących w Danii, Holandii czy Hiszpanii.

<sup>10</sup> Patrz szerzej w: E. Kryńska, *Rekomendacje dotyczące ...*, op. cit., s. 60-61.

<sup>11</sup> Por. E. Kryńska, *Rekomendacje dotyczące...*, op. cit., s. 7-8; E. Kwiatkowski, *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy*, [w:] E. Kryńska (red.) *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003, s. 19-47.

ków otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego – koniunktury, wydajności, postępu technologicznego,

- Elastyczność czasu pracy – oznacza dostosowanie organizacji i długości czasu pracy do potrzeb przedsiębiorstwa przy przestrzeganiu obowiązujących norm i okresów rozliczeniowych,
- Elastyczność funkcjonalną – oznacza redukcję podziału pracy związaną z rozwojem wewnętrznych rynków pracy. Jest to związane z przechodzeniem od modelu organizacji o skomplikowanej strukturze, ale prostych zadaniach powierzanych pracownikom, charakterystycznej dla epoki Fordyzmu, do organizacji o strukturze prostej, a zadaniach skomplikowanych, charakterystycznych dla epoki post bądź neo-Fordyzmu<sup>12</sup>,
- Elastyczność płac – związana jest z dostosowaniem struktury i wysokości wynagrodzeń do zmian w wydajności pracy, rentowności przedsiębiorstwa, czy też sytuacji panującej na rynku pracy,
- Elastyczność zasobów pracy – oznacza mobilność przestrzenną, zawodową i międzyzakładową siły roboczej.

Z punktu widzenia koncepcji *flexicurity* kluczowe znaczenie ma elastyczność zatrudnienia i czasu pracy, stanowiące pierwszy komponent *flexicurity*. W ramach tego komponentu wyróżnia się elastyczne formy zatrudnienia oraz elastyczne formy organizacji czasu pracy, które łącznie nazywane są elastycznymi formami pracy. Elastyczność w pierwszym przypadku wynika z nawiązania nietypowego, innego niż tradycyjny, stosunku pracy. Tradycyjne zatrudnienie rozumiane jest jako zatrudnienie na czas nieokreślony, w przewidzianym ustawowo pełnym wymiarze czasu pracy, w stałych godzinach pracy od poniedziałku do piątku, w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę<sup>13</sup>. W drugim przypadku elastyczność związana jest z zastosowaniem niestandardowego rozkładu czasu pracy.

Elastyczne formy zatrudnienia nazywane są również nietypowymi, niestandardowymi formami zatrudnienia. Wydaje się, że to drugie podejście do nazewnictwa jest bardziej trafne, gdyż dzięki temu unika się niejasności i niejednoznaczności w definiowaniu pojęcia „elastyczne”. Wyniki badań przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorców w ramach projektu „Ocena wdrożenia modelu *flexicurity* w polskiej polityce rynku pracy oraz rekomendacje dalszych działań” wykazują bowiem, iż elastyczność form zatrudnienia rozumiana jest dość szeroko i niekoniecznie poprawnie. Otóż uczestnicy zogniskowanych wywiadów grupowych elastyczność rozumieli w dwojaki sposób. Po pierwsze jako dostosowanie się pracownika do

---

<sup>12</sup> W porównaniu do pracownika przedsiębiorstwa epoki fordyzmu, który dysponował zasobem standaryzowanych umiejętności, pracownik nowoczesnego przedsiębiorstwa wciela się w wiele interaktywnych ról w różnych procesach zachodzących w firmie - por. A. S. Kessler, C. Lulfesmann, *The Theory of Human Capital Revisited: On the Interaction of General and Specific Investments*,” CESifo Working Paper” No. 776/2002.

<sup>13</sup> por. E. Kryńska, *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy w przedsiębiorstwach polskich*, [w:] R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok – Warszawa 2003, s. 143.

pracodawcy, czy pracodawcy do pracownika: „to jakieś dostosowanie miejsca, czasu pracy do potrzeb pracodawcy, pracownika, aktualnych potrzeb”, „pracodawca też często próbuje się dostosować do pracowników”, „(...) ja rozumiem w ten sposób elastyczność, że pracodawca i pracownik może się na tej zasadzie dogadać, żeby to wszystko funkcjonowało sprawnie, żeby pracownik był zadowolony, chroniony prawem pracy, żeby nie było żadnych zgrzytów i korzyść musi być obopólna (...)”. Po drugie, jako dostosowanie do zmian zachodzących na rynku i wynikających ze specyfiki charakteru prowadzonej działalności: „(...) w jednym czasie mamy więcej zleceń w innym mamy mniej”, „(...) bo nie zawsze w firmie jest ciągłość, nie zawsze da się zatrzymać stałe zatrudnienie na określonym poziomie, (...) są branże, które najwięcej zleceń i pracy mają w sezonie, wtedy trzeba się dostosować”, co jest poprawnym rozumieniem elastyczności zatrudnienia.

W literaturze przedmiotu do elastycznych form zatrudnienia zalicza się<sup>14</sup>: pracę na czas określony, kontaktowanie pracy, pracę dorywczą, pracę na wezwanie, umowy cywilnoprawne (dzieło i zlecenia), samozatrudnienie, telepracę, pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy, pracę na zastępstwo, pracę tymczasową, pracę w domu, dzielenie pracy. Ostatnie sześć form uważa się za szczególnie istotne dla osiągnięcia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym<sup>15</sup>.

Z kolei do elastycznych form organizacji czasu pracy zalicza się<sup>16</sup>: zadaniowy czas pracy, równoważny czas pracy, przerywany czas pracy, ruchomy czas pracy, zmienne godziny rozpoczynania pracy, indywidualny rozkład czasu pracy, system skróconego tygodnia pracy, pracę w systemie weekendowym, zmniejszenie wymiaru czasu pracy zamiast korzystania z urlopu wychowawczego, indywidualne konta czasu pracy.

Rozróżnienie między elastycznymi formami zatrudnienia i elastycznymi formami organizacji czasu pracy nie jest jednoznaczne i rozłączne. Nawet wśród specjalistów zajmujących się tą problematyką nie ma zgodności co do tego, jak zaklasyfikować dzielenie pracy, czy pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy, stąd nie dziwi, iż przedsiębiorcy także nie rozróżniają tych subtelności. Stąd, dla uniknięcia ewentualnych nieporozumień i sporów wygodniej jest mówić o elastycznych formach pracy.

Tym niemniej, w niniejszym artykule pozostaniemy przy odrębnym omówieniu elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Nie będziemy prezentować charakterystyki poszczególnych elastycznych form pracy, gdyż są one przedstawione szczegółowo w innych opracowaniach<sup>17</sup>, skupimy się natomiast na omó-

<sup>14</sup> Por. m.in. – E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy...*, op. cit., s. 56-80; C. Sadowska-Snarska, *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2006, s. 23-32.

<sup>15</sup> C. Sadowska-Snarska, 2006, op. cit., s. 23.

<sup>16</sup> Por. m.in. – *Szkolenia pracodawców z zakresu elastycznych form pracy. Poradnik dla instytucji szkoleniowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007, s. 36-45.

<sup>17</sup> Por. m.in. – E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy...*, op. cit.; C. Sadowska-Snarska, *Elastyczne formy...*, op. cit.; *Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracodawców*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007; *Szkolenia pracodawców z zakresu elastycznych form pracy. Poradnik dla instytucji szkoleniowych*, op., cit.; *Szkolenia pracowników z zakresu elastycznych*

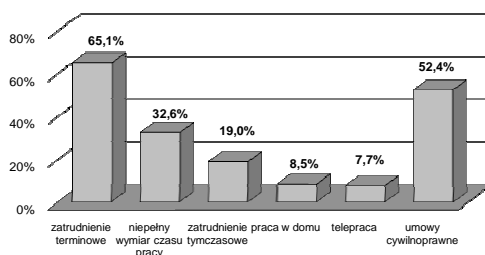
wieniu wyników badań dotyczących ich wykorzystania w polskich przedsiębiorstwach.

Wśród elastycznych form zatrudnienia największą popularnością wśród pracodawców cieszą się zatrudnienie terminowe na umowę na czas nieokreślony oraz zatrudnienie niepracownicze w formie umów o dzieło bądź umów zlecenia (Rysunek 1).

Zatrudnienie terminowe stosowane jest często przez przedsiębiorstwa jako swoiste narzędzie *screeningu* – w tym okresie sprawdzane są wiedza i umiejętności pracownika i jego przydatność dla danej firmy. Jeśli pracownik przejdzie taką próbę może liczyć na dalsze zatrudnienie. Wypowiedzi uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych wskazują jednoznacznie na taką funkcję zatrudnienia na czas określony: „ja zawsze stosuję tak, że jak ktoś już jest zatrudniony, to jest ta forma trzymiesięcznego okresu próbnego, żeby zobaczyć co to za człowiek. W tym czasie wszystko wychodzi, docieramy się i wtedy ja mogę powiedzieć, czy ja mogę z nim pracować, czy jest on mi ewentualnie zbędny (...)”.

RYSUNEK 1.

Odsetek przedsiębiorstw stosujących wybrane elastyczne formy zatrudnienia (n=750)



Źródło: opracowanie na podstawie: Ł. Arendt, I. Kukulak-Dolata, I. Poliwczak, *Perspektywy implementacji modelu flexicurity na poziomie przedsiębiorstw*, [w:] , E. Kryńska (red.), *Flexicurity w Polsce diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009, s. 137-147.

Mniejszą popularnością cieszy się zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy. I nie jest to bynajmniej wynikiem braku zainteresowania tą formą ze strony pracodawców, ile sytuacją w zakresie wysokości i struktury płac w gospodarce. Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy ma sens, jeśli gwarantuje wynagrodzenie umożliwiające godziwą egzystencję. W Polsce ogólnie niski poziom płac

*form pracy. Poradnik dla instytucji szkoleniowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007.

i niska zamożność społeczeństwa utrudnia pracownikom akceptację zatrudnienia za mniejsze wynagrodzenie<sup>18</sup>.

Duży, dotychczas niewykorzystany, potencjał kryje się w zatrudnieniu tymczasowym. Wśród przyczyn, dla których przedsiębiorstwa sięgają po usługi pracy tymczasowej dominują czynniki natury ekonomicznej (niższe koszty zatrudnienia takich pracowników), sezonowość produkcji oraz zatrudnianie na zastępstwa. Istotnym motywem jest również poszukiwanie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, posiadających umiejętności, na jakie zgłasza zapotrzebowanie przedsiębiorstwo. Okazuje się również, że zatrudnienie tymczasowe jest sposobem unikania ograniczeń związanych z limitami zatrudnienia występującymi głównie w przedsiębiorstwach państwowych. Dzięki skorzystaniu z pomocy agencji zatrudnienia świadczącej usługi pracy tymczasowej, przedsiębiorstwa są w stanie ominąć to ograniczenie i pozyskać z rynku odpowiednią, wyższą niż limit etatów, liczbę pracowników.

Nadal w niewielkim zakresie polskie przedsiębiorstwa wykorzystują telepracę. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy może być to, iż jeszcze kilka lat temu niewielu przedsiębiorców wiedziało czym faktycznie jest telepraca. W badaniu przeprowadzonym w 2006 roku na próbie 116 małych i średnich przedsiębiorstw z województwa warmińsko-mazurskiego jedynie połowa pracodawców zadeklarowała, że wie, na czym polega telepraca. Autorzy badania zastosowali dodatkowy sprawdzian pozwalający określić faktyczny poziom znajomości telepracy wśród ankietowanych, prosząc o podanie cech charakteryzujących tę formę zatrudnienia. Sprawdzenie okazało się uzasadnione, gdyż spośród respondentów, którzy powiedzieli, że wiedzą na czym polega telepraca tylko 17% potrafiło ją poprawnie zdefiniować. Telepraca była postrzegana przez pracodawców jako: „(...) *Taki system pracy, w którym ludzie mogą wykonywać jakąś pracę bez potrzeby bezpośredniego kontaktu (...)*”, „(...) *Zarabianie pieniędzy bez wychodzenia z domu (...)*”<sup>19</sup>.

Obecnie jakiegokolwiek wątpliwości czym jest telepraca rozwiewa Kodeks pracy, w którym czytamy, że telepraca jest pracą wykonywaną regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną<sup>20</sup>.

Główny motyw sięgania po telepracę w przedsiębiorstwach związany jest z rodzajem prowadzonej działalności i jej specyfiką, korzyści ekonomiczne mają tutaj drugorzędne znaczenie. Telepraca ma sens zastosowania jedynie w tych firmach, które są w stanie wyodrębnić pewne zadania, nadające się do realizacji przez pracowników w systemie zdalnym. Jak trafnie konstatuje J. Nowak bez żadnego ryzyka

<sup>18</sup> E. Kryńska, *Flexicurity pathways – building strategic approach of social partners organizations through mutual learning*. Raport krajowy Polska, maszynopis 2009, s. 15.

<sup>19</sup> L. Machol-Zajda, Ł. Arendt, P. Daniłowicz, *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw. Raport z badań w województwie warmińsko-mazurskim*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006, s. 96.

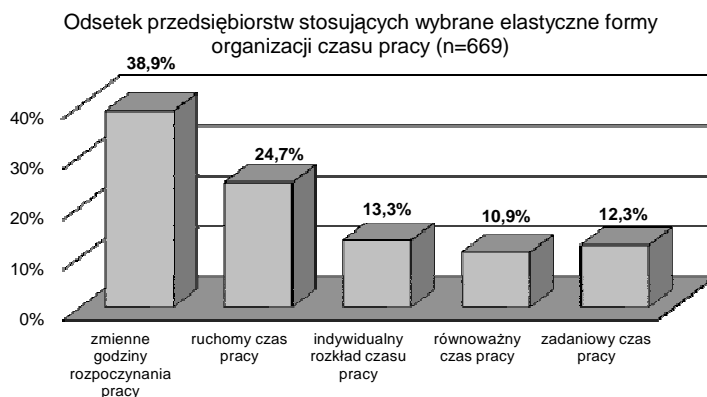
<sup>20</sup> Art. 675 Kodeksu pracy, Dz. U. 1998r. Nr 21 poz. 94 – tekst jednolity.

można przyjąć, że kawę nadal będą zbierać chłopcy w Andach, gdyż nie jest możliwe zastosowanie w tym przypadku telepracy<sup>21</sup>.

Wdrożenie telepracy wymaga wprowadzenia zmian w organizacji wielu procesów biznesowych zachodzących w przedsiębiorstwie. Opór przed zmianą ze strony pracowników, jak również kadry zarządzającej jest naturalną odpowiedzią na taką sytuację. Co więcej skuteczne wykorzystywanie telepracy wymaga zmian nie tylko organizacyjnych, ale przede wszystkim w filozofii podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej.

Największą popularnością w polskich przedsiębiorstwach w zakresie elastycznych form organizacji czasu pracy cieszą się zmienne godziny rozpoczynania pracy, firmy często sięgają również po ruchomy czas pracy (Rysunek 2). Pozostałe formy wykorzystywane są znacznie rzadziej.

RYSUNEK 2.



Źródło: Ł. Arendt, I. Kukulak-Dolata, I. Poliwczyk, *Perspektywy implementacji modelu flexicurity na poziomie przedsiębiorstw*, [w:] , E. Kryńska (red.), *Flexicurity w Polsce diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009, s. 148.

To organizacja pracy w przedsiębiorstwach jest podstawowym powodem, dla którego firmy decydują się na stosowanie poszczególnych elastycznych form organizacji czasu pracy. Co istotne, badani pracodawcy generalnie nie dostrzegają barier utrudniających ich stosowanie<sup>22</sup>, a ci, którzy je dostrzegają na pierwszym miejscu wymieniają mentalność pracowników szeregowych, a w dalszej kolejności koszty

<sup>21</sup> J. Nowak, *Społeczeństwo informacyjne – geneza i definicje*, 2005

[http://www.silesia.org.pl/upload/Nowak\\_Jerzy\\_Spoleczenstwo\\_informacyjne-geneza\\_i\\_definicje.pdf](http://www.silesia.org.pl/upload/Nowak_Jerzy_Spoleczenstwo_informacyjne-geneza_i_definicje.pdf) [dostęp 20.05.2008]

<sup>22</sup> Na 750 przedsiębiorców biorących udział w badaniu jedynie 25 wskazało na istnienie barier.

związane z wprowadzeniem i korzystaniem z elastycznych form czasu pracy, rozwiązania prawne i technologiczno-organizacyjne w firmach, mentalność kadry zarządzającej i na końcu – stanowisko związków zawodowych.

Jak wynika z prowadzonych analiz, w najbliższej przyszłości nie należy spodziewać się gwałtownego, ale raczej stopniowego wzrostu wykorzystania elastycznych form pracy w polskich przedsiębiorstwach<sup>23</sup>.

Istotną przesłanką wzrostu popularności elastycznych form pracy są postawy pracodawców i pracowników w zakresie wypracowania *consensusu*. Pracodawcy są przy tym świadomi, że to w znacznej mierze na ich barkach spoczywa zadanie promowania elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Widzą oni również kluczową rolę dla ustawodawcy, który, zdaniem przedsiębiorców, powinien wprowadzać zmiany w przepisach prawa idące w kierunku dalszego uelastyczniania istniejących elastycznych form pracy. Nie ma bowiem potrzeby wprowadzania nowych form do polskiego porządku prawnego, z wyjątkiem dwóch propozycji – tzw. umów projektowych<sup>24</sup> oraz indywidualnych kont czasu pracy.

#### 4. Aktywna polityka rynku pracy i kształcenie ustawiczne – polskie realia

Aktywna polityka rynku pracy pełni istotną rolę we współczesnej polityce społeczno-gospodarczej, która jest determinowana założeniami Strategii Lizbońskiej Unii Europejskiej oraz treścią Strategii zatrudnienia OECD. Działania jakie mogą być w jej ramach podejmowane mają służyć z jednej strony adaptacyjności i elastyczności gospodarki w tym rynku pracy, a z drugiej strony mają zapewnić bezpieczeństwo tym podmiotom, które są zagrożone utratą pracy w wyniku dokonujących się przekształceń w gospodarce. Ważną rolę w tym procesie powinny odgrywać publiczne służby zatrudnienia (PSZ) będące realizatorem tej polityki. One, poprzez obowiązek świadczenia określonych usług rynku pracy i możliwość inicjowania a następnie uruchamiania określonych instrumentów, mogą udzielać wsparcia publicznego różnym podmiotom rynku pracy.

W świetle prowadzonych badań wzmocnienie aktywnej polityki rynku pracy i publicznych służb zatrudnienia jawi się jako jeden z kluczowych elementów modelu *flexicurity*, jaki będzie wdrażany w Polsce. Obecnie współpraca przedsiębiorców z publicznymi służbami zatrudnienia nie jest w dostatecznym stopniu rozwinięta i nie cieszy się dużą popularnością. Ponad połowa analizowanych firm nigdy nie korzystała z usług PSZ (głównym powodem jest brak takiej potrzeby), a część przedsiębiorców zrezygnowała ze współpracy z urzędami pracy z powodu złych doświadczeń<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> Jedynie około 15% przedsiębiorców było zdania, że polski rynek pracy wymaga zwiększenia udziału elastycznych form zatrudnienia, a 1/5 wyraziło podobną opinię w odniesieniu do elastycznych form organizacji czasu pracy. Ponad połowa respondentów nie miała wyrobionej opinii na ten temat.

<sup>24</sup> Taka umowa zawierana byłaby na okres realizacji projektu i nie podlegałaby ograniczeniom umowy na czas nieokreślony w zakresie przekształcenia się jej w umowę na czas nieokreślony w sytuacji, kiedy pracownik realizuje kilka projektów jeden po drugim dla tego samego przedsiębiorstwa.

<sup>25</sup> Na ten problem wskazują wyniki wielu badań. Podobne wnioski przyniosło badanie przeprowadzone przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w ramach realizacji projektu „*Diagnozowanie zapotrzebowa-*

Dla większości polskich przedsiębiorstw idea, treść i struktura programów aktywnej polityki rynku pracy nie jest do końca znana – w efekcie nie korzystają one z różnych instrumentów tej polityki, które mogłyby okazać się pewnym wsparciem, szczególnie w okresach pogarszającej się koniunktury gospodarczej. Instrumenty aktywnej polityki rynku pracy częściej kojarzone są przez pracodawców z formą pomocy adresowanej do podażowej strony rynku pracy aniżeli do popytowej.

Najbardziej popularną usługą, z której korzystają polskie przedsiębiorstwa jest pośrednictwo pracy. Są one zatem odbiorcami usługi, która zawsze znajdowała się w zestawie działań publicznych służb zatrudnienia bez względu na charakter rynku pracy i stan jego nierównowagi. Może to dowodzić o braku wiedzy pracodawców na temat innych, różnych usług rynku pracy oferowanych potencjalnym klientom przez te instytucje lub o niskiej ich jakości, która implikuje brak zainteresowania poszczególnymi działaniami i instrumentami, jakie są uruchamiane przez urzędy pracy na poszczególnych lokalnych rynkach pracy.

Jeśli respondenci działalność publicznych służb zatrudnienia najczęściej sprowadzają do roli „pośredniaka”, to nie należy usługi z zakresu pośrednictwa pracy ograniczać tylko do procesu kojarzenia ofert pracy z osobami jej poszukującymi, ale traktować ją również jako „kanał” do promowania aktywnej polityki rynku pracy wśród przedsiębiorców, oraz jako podstawę w kreowaniu polskiego modelu *flexicurity*. Teza ta znajduje odzwierciedlenie w opiniach pracodawców na temat ich współpracy z publicznymi służbami zatrudnienia w zakresie pośrednictwa pracy. Opinie respondentów pozwalają podzielić pracodawców na trzy grupy klientów. Pierwszą tworzą pracodawcy, którzy oczekują od PSZ realizacji ofert pracy na stanowiska robotnicze. Jest to grupa dominująca, co wskazuje na możliwy kierunek rozwoju publicznego pośrednictwa pracy związanego z jego specjalizacją w obsłudze konkretnego segmentu rynku pracy obejmującego tzw. kategorię stanowisk robotniczych. W drugiej grupie znajdują się podmioty, które na ogół samodzielnie przeprowadzają proces rekrutacji. Natomiast urzędy pracy traktują jako instytucję „ostatniej szansy” – co oznacza, że korzystają z ich usług jedynie w sytuacji, w której nie są w stanie samodzielnie znaleźć pracownika na wakujące stanowiska. Trzecia grupa cechuje się „podejściem biznesowym”. Jej reprezentanci upatrują w pośrednictwie wstęp do szerszej kooperacji z PSZ - korzystanie z publicznego pośrednictwa pracy nie jest dla tej grupy przedsiębiorców w pełni uzasadnione potrzebą realizacji przez PUP ofert pracy, ale chęcią czy też możliwościami współpracy z urzędem w innych obszarach pomocy publicznej. Zatem zgłaszają oni do urzędu niektóre wolne miejsca pracy, na które są kierowane osoby bezrobotne, ale w zamian oczekują określonych korzyści w formie szeroko pojętego subsydiowania zatrudnienia.

Obsługa każdej z wymienionych grup wymaga doskonalenia i rozwijania pośrednictwa pracy w kierunku gwarantującym wypełnianie standardów tej usługi. To

---

nia na kwalifikacje i umiejętności na regionalnym i lokalnym rynku pracy - współpraca urzędów pracy z pracodawcami i innymi partnerami rynku pracy”, który był współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

zaś wymaga zatrudnienia odpowiedniej liczby profesjonalnie przygotowanych pośredników, którzy dysponować będą aktualną informacją o sytuacji na rynku pracy oraz wiedzą na temat różnych usług oferowanych przez urzędy pracy, jako form wsparcia, pomocy publicznej adresowanej do różnych aktorów rynku pracy. Kontakty pośredników z pracodawcami decydować mogą o rozpoczęciu i kontynuacji współpracy bądź o jej zaniechaniu, co jest tak ważne dla procesu budowy i wdrażania koncepcji *flexicurity*. Pośrednik nie będzie występować tylko w roli rekrutera ale specjalisty ds. rynku pracy, osoby zajmującej się promocją usług tej instytucji.

W niewielkim stopniu pracodawcy korzystają z usługi poradnictwa zawodowego, która powinna być komplementarna w stosunku do usługi pośrednictwa pracy, co jest ważne z punktu widzenia koncepcji *flexicurity*. Zgodnie z ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy<sup>26</sup> oferowana przedsiębiorstwom, w ramach tej usługi, pomoc może dotyczyć doboru kandydatów do pracy spośród bezrobotnych i poszukujących pracy oraz wspierania rozwoju zawodowego pracodawcy i jego pracowników przez udzielanie porad zawodowych. Ten drugi rodzaj wsparcia może okazać się szczególnie ważny w warunkach zmian koniunkturalnych implikujących zmiany organizacyjne, produkcyjne itd. Warto zauważyć, iż z przeprowadzonych badań wynika, że dostęp do tej usługi nie jest ograniczony żadnymi barierami. Ponadto poradnictwo zawodowe jest najlepiej ocenianą przez pracodawców formą wsparcia w ramach aktywnej polityki rynku pracy. Te dwie obserwacje prowadzą do wniosku, że niski stopień wykorzystania tej usługi jest rezultatem niewiedzy pracodawców na temat możliwości jej stosowania w firmie pod kątem prowadzonej polityki personalnej. Jest to istotna informacja, która powinna być wzięta pod uwagę przy tworzeniu polskiego modelu *flexicurity*.

Powszechność i profesjonalizm usługi pośrednictwa i poradnictwa zawodowego mogą zapewnić sprawne przepływy osób z zasobu bezrobotnych do pracujących. Korzyści z tego tytułu osiągnie każda ze stron rynku pracy - bezrobotni otrzymujący propozycję zatrudnienia i pracodawcy, dla których okres niewykorzystanego, a tym samym nieproduktywnego, stanowiska pracy zostaje zminimalizowany.

Jak już wspomniano publiczne służby zatrudnienia realizują aktywną politykę poprzez usługi i instrumenty rynku pracy. Z przeprowadzonych badań wynika, że pracodawcy spośród instrumentów rynku pracy będących dla nich wsparciem publicznym najczęściej korzystają z refundacji kosztów doposażenia i wyposażenia stanowisk pracy oferowanych dla skierowanego przez PUP bezrobotnego, przy czym pomoc ta dotyczy przede wszystkim stanowisk robotniczych. Zainteresowanie tym instrumentem deklarują pracodawcy również w najbliższej przyszłości. Może to dowodzić o adekwatności tego instrumentu do potrzeb pracodawców, dla których oferowana pomoc w ramach refundacji kosztów doposażenia stanowisk pracy pozwala im być bardziej elastycznymi, innowacyjnymi i konkurencyjnymi na rynku. Pozostałe instrumenty w formie prac interwencyjnych, staży pracy i przygotowania zawodowego dorosłych są stosowane w węższym zakresie, co wynika z ich cech i pewnych, formalnych ograniczeń w dostępie do nich. Na przykład prace interwen-

---

<sup>26</sup> Dz.U.2009.6.33.

cyjne czy staże są przeznaczone dla ściśle określonej grupy beneficjentów, występują tu tzw. ograniczenia podmiotowe. Ponadto ich uruchomienie oparte jest na zbiurokratyzowanych procedurach oraz nakłada na pracodawców określone obowiązki, które nie zawsze są w dostatecznym stopniu rekompensowane wysokością wsparcia jakie otrzymują. Dlatego pracodawcy postulowali wprowadzenie kilku rozwiązań dotyczących poszczególnych instrumentów aktywnej polityki rynku pracy, które zwiększyłyby ich zainteresowanie tymi instrumentami, a w przyszłości pozytywnie wpłynęłyby na rozwój współpracy między przedsiębiorstwami a PSZ. Chodzi głównie o:

- uproszczenie procedur stosowania poszczególnych instrumentów. Co prawda istniejące procedury nie uniemożliwiają pracodawcom korzystania ze wsparcia, niemniej utrudniają dostęp i prowadzą do zniechęcenia pracodawców, co ma negatywne skutki dla współpracy z PSZ,
- zniesienie limitów przyjęć na staż przez jednego pracodawcę, które co prawda nie występują w przepisach, ale są elementem lokalnej polityki rynku pracy stosowanej przez niektóre urzędy; oraz wydłużenie górnego limitu okresu odbywania stażu,
- zwiększenie wysokości refundowanego wynagrodzenia z tytułu zatrudnienia osoby na stanowisku objętym pracą interwencyjną,
- zwiększenie poziomu refundacji w ramach przygotowania zawodowego dorosłych oraz bliskiej współpracy urzędu z pracodawcą w zakresie określania zapisów umowy między pracodawcą a starostą. Ta druga kwestia jest niezmiernie istotna, gdyż zapisy umowy są bardzo konkretne, a brak ich uwzględnienia w procesie realizacji programu przygotowania zawodowego dorosłych wiąże się z negatywnymi konsekwencjami dla pracodawcy.

Przygotowanie zawodowe dorosłych i staże pracy są instrumentami, którym warto poświęcić więcej uwagi w kontekście tworzenia polskiego modelu *flexicurity*. Mogą one pełnić uzupełniającą rolę w kształceniu zawodowym pracowników, co jest szczególnie istotne w sytuacji, w której system edukacji szkolnej nie jest w stanie, jak to zostało zasygnalizowane we wstępie artykułu, wyposażyć potencjalnych kandydatów w wiedzę i umiejętności niezbędne do obsługi stanowisk pracy. Z przeprowadzonych analiz wynika, że są one niedocenianymi instrumentami przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw, które rzadziej w porównaniu do dużych firm korzystają z tych form wsparcia. Ta grupa przedsiębiorstw nie dostrzega możliwości wykorzystania tych instrumentów pod kątem własnych potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych, które mogą być zaspokojone bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Podobnie kształtuje się ich postawa wobec kształcenia ustawicznego traktowanego jako inwestowanie w zaangażowany w firmie kapitał ludzki (Tabela 1).

TABELA 1.

**Aktywność w zakresie kształcenia ustawicznego ze względu na wielkość przedsiębiorstw w % (n=750)**

Wielkość przedsiębiorstwa	Aktywność edukacyjna	
	Opracowywanie planów szkoleniowych	Planowanie kształcenia w ciągu 12 m-cy
Mikro	19,0	26,1
Małe	34,2	63,3
Średnie	60,4	88,2
Duże	91,3	84,2

Źródło: Ł. Arendt, I. Kukulak-Dolata, I. Poliwczak, *Perspektywy implementacji modelu flexicurity na poziomie przedsiębiorstw*, [w:] , E. Kryńska (red.), *Flexicurity w Polsce diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009, s. 192-196.

Nagrodą za aktywność i lojalność pracownika w erze gospodarki industrialnej było niejednokrotnie zatrudnienie na całe życie u jednego pracodawcy. W obecnej fazie rozwoju społeczno-gospodarczego stosunki pracy uległy zmianie, a zatrudnienie przyjęło charakter przejściowy, wpływając pozytywnie na elastyczność przedsiębiorstw w dostosowaniu się do fluktuacji rynkowych. Jednym ze sposobów rekompensowania pracownikom przejściowego charakteru stosunku pracy jest umożliwienie przez pracodawcę nabywania nowych umiejętności, które będą przydatne w momencie, kiedy zajdzie konieczność zmiany miejsca pracy<sup>27</sup>. Tym samym kształcenie ustawiczne ma za zadanie zapewnienie bezpieczeństwa na rynku pracy, które to bezpieczeństwo w tym przypadku rozumiane jest jako wyposażenie osoby w wiedzę i umiejętności, wzmacniające jej pozycję na rynku pracy i ułatwiające znalezienie zatrudnienia w przypadku jego utraty. Niestety, jak zauważają niektórzy badacze, w czasach, w których elastyczność zastępuje a właściwie eliminuje lojalność, przedsiębiorcy starają się przerzucić odpowiedzialność za rozwój kapitału ludzkiego na pracownika<sup>28</sup>, co potwierdzają wyniki różnych badań polskich przedsiębiorstw podejmujące tę problematykę.

Przyczyny, dla których polscy pracodawcy nie angażują się zbyt w kształcenie swoich pracowników są różne, tym niemniej można wymienić kilka podstawowych, istotnych z punktu widzenia wdrażania koncepcji *flexicurity*. Należy przy tym podkreślić, że problem ten dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MŚP, a jego natężenie rośnie w miarę przechodzenia od większych do mniejszych przedsiębiorstw, kumulując się w mikropodmiotach. Natomiast przedsiębiorstwa duże, szczególnie te działające w ramach korporacji międzynarodowych, przywiązują dużą wagę do zarządzania kompetencjami pracowników. W związku z tym poniższe uwagi dotyczą głównie sektora MŚP.

<sup>27</sup>B. Steijn, *ICT, Organisations and Labour in the Information Society*, [w:] P. Littlewood, I. Glorieux, I. Jonsson (red.), *The Future of Work in Europe*, Ashgate, Aldershot 2004, s. 31-48.

<sup>28</sup>L. Otala, *Trends in Lifelong Learning in Europe*, [w:] R. Asplund (red.), *Human Capital Creation in an Economic Perspective*, Physica-Verlag, Heidelberg 1994, s. 155.

Po pierwsze, rozwój zawodowy pracowników nadal nie jest postrzegany przez większość przedsiębiorstw w kategoriach inwestycji w kapitał ludzki, która to inwestycja ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie firmy i jej rentowność. Pracodawcy na problem kształcenia pracowników patrzą przede wszystkim przez pryzmat kosztów, a nie korzyści, jakie są z tym związane.

Po drugie, pracodawcy generalnie dobrze oceniają potencjał kwalifikacyjny zatrudnionych u siebie pracowników. Co prawda coraz częściej słyszy się o niedostosowaniu podażowej i popytowej strony gospodarki w wymiarze kwalifikacyjno-zawodowym, niemniej znaczna część pracodawców deklaruje, iż wszyscy zatrudnieni pracownicy posiadają umiejętności i kwalifikacje zawodowe wystarczające do realizacji powierzonych im zadań, a jedynie niewielki odsetek wskazuje na niedostosowanie umiejętności większości zatrudnionej kadry<sup>29</sup>.

Po trzecie, w polityce zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa kierują się głównie modelem *sita*, a nie *human capital*. W przypadku pojawienia się zapotrzebowania na określone kwalifikacje i umiejętności decydują się raczej na poszukiwanie na rynku pracowników spełniających ich wymogi, niż szkolenie osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Wymienione przyczyny kształtują stan kształcenia ustawicznego w polskich przedsiębiorstwach sektora MŚP. Przedsiębiorcy nie przywiązują wagi do planowania działań edukacyjnych – jedynie około 1/3 firm opracowuje zakładowe plany szkoleń. Aktywność edukacyjna podejmowana przez osoby zatrudnione w badanych podmiotach najczęściej jest inicjowana przez nich samych, a jedynie w co czwartym przypadku inicjatorem jest przedsiębiorstwo.

Przedsiębiorstwa, które inwestują w rozwój swoich pracowników dokładnie wybierają uczestników różnych form kształcenia. Zazwyczaj na szkolenia kierowane są osoby młode, legitymujące się wysokim poziomem wykształcenia, lojalne wobec pracodawcy, zatrudnione na czas nieokreślony.

I tutaj uwidacznia się paradoks w podejściu przedsiębiorców do *flexicurity* – elastyczne zatrudnienie i kształcenie ustawiczne pracowników zamiast się uzupełniać, w polskich przedsiębiorstwach raczej się wzajemnie wyklucza.

## 5. Zakończenie

Polscy przedsiębiorcy w różnym zakresie sięgają po poszczególne komponenty *flexicurity*. W największym stopniu korzystają z elastycznych form zatrudnienia i

---

<sup>29</sup> W badaniach przeprowadzonych w ramach projektu „Diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na regionalnym i lokalnym rynku pracy - współpraca urzędów pracy z pracodawcami i innymi partnerami rynku pracy” 84,1% badanych pracodawców było zdania, iż wszyscy pracownicy dysponują wystarczającymi kwalifikacjami. Identyczne deklaracje złożyło 65,8% pracodawców, którzy brali udział w badaniach przeprowadzonych przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w projekcie ITQUAL – Partnerstwo na rzecz rozwoju kompetencji informatycznych w Polsce, zrealizowanym w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL – por. I. Poliwczak, *Wiedza i umiejętności w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] E. Kryńska (red.), *Kapitał ludzki w małych i średnich przedsiębiorstwach – przystosowania do technologii informatycznych. Wyniki badań empirycznych*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007, s. 121-122.

organizacji czasu pracy, rzadziej z usług i instrumentów aktywnej polityki rynku pracy.

Dwa podstawowe wnioski, jakie wypływają z analizy instrumentów aktywnej polityki rynku pracy przeprowadzonych w ramach projektu „*Ocena wdrożenia modelu flexicurity w polskiej polityce rynku pracy oraz rekomendacje dalszych działań*” są następujące. Po pierwsze, instrumenty te znajdują zastosowanie głównie we wspieraniu stanowisk robotniczych w przedsiębiorstwach. Po drugie, tworzy się stała, niewielka grupa pracodawców - klientów urzędów pracy, którzy poprzez kontakty z pośrednikami dążą do uzyskania dodatkowych informacji na temat pomocy publicznej, jaką mogą uzyskać w ramach współpracy z PSZ.

Stosunkowo niewielką aktywność polskie przedsiębiorstwa wykazują w zakresie kształcenia ustawicznego pracowników - szczególnie dotyczy to małych i średnich przedsiębiorstw. Tę bierną postawę pracodawców w odniesieniu do podnoszenia kwalifikacji pracowników należy uznać za czynnik hamujący wprowadzanie *flexicurity* w Polsce. Ogranicza to bowiem stopień bezpieczeństwa pracowników w wymiarze zdolności do zatrudnienia.

Generalnie można stwierdzić, że polscy przedsiębiorcy w koncepcji *flexicurity* bardziej skupiają się na zagadnieniach *flexibility* niż *security*, co jest oczywiście naturalnym zachowaniem.

Z przedstawionych w artykule analiz wynika, że najlepszą ścieżką dochodzenia do polskiego modelu *flexicurity* jest ścieżka 4 wskazana w dokumentach unijnych. Katalog dostępnych elastycznych form pracy jest oceniany przez pracodawców jako wystarczający, przy postulacie zwiększenia ich elastyczności. Widoczne są natomiast istotne braki w zakresie kształcenia ustawicznego oraz stopniu wykorzystania potencjału współpracy pracodawców z publicznymi służbami zatrudnienia w zakresie aktywnej polityki rynku pracy.

W ramach podsumowania chcielibyśmy podzielić się istotną naszym zdaniem refleksją. Niezależnie od tego, jaki kształt przyjmie ogólnopolski model *flexicurity*, będzie on tylko wytyczał kierunki działań w zakresie wdrażania *flexicurity* na poziomie regionalnym i lokalnym. Nie jest bowiem możliwe, biorąc pod uwagę istotne różnice w strukturze gospodarki i poziomie rozwoju poszczególnych polskich regionów, aby wypracowany krajowy model *flexicurity* miał charakter uniwersalny. Niezbędne będzie więc dostosowanie modelu krajowego do specyfiki poszczególnych województw, czy powiatów, tak aby maksymalizować wartość dodaną wynikającą z wdrażania *flexicurity*.

## Literatura

1. *Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracodawców*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007
2. Kessler A. S., Lulfesmann C., *The Theory of Human Capital Revisited: On the Interaction of General and Specific Investments*, "CESifo Working Paper" No. 776/2002

3. Kryńska E. (red.), *Flexicurity w Polsce diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009.
4. Kryńska E., *Flexicurity pathways – building strategic approach of social partners organizations through mutual learning. Raport krajowy Polska*, maszynopis 2009.
5. Kryńska E., *Rekomendacje dotyczące zmian prawnych zwiększających elastyczność rynku pracy*, Wydawnictwo Piątek Trzynastego, Łódź 2008.
6. Kryńska E., *Równowaga między elastycznością i bezpieczeństwem na polskim rynku pracy. Jak osiągnąć flexicurity?*, [w:] Beck C. H., *Flexicurity – między elastycznością a bezpieczeństwem na rynku pracy*, Biblioteka Monitora Prawa Pracy, Warszawa 2008.
7. Kryńska E., *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy w przedsiębiorstwach polskich*, [w:] Horodeński R., Sadowska-Snarska C. (red.), *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok – Warszawa 2003.
8. Kwiatkowski E., *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy*, [w:] Kryńska E. (red.) *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003
9. Machol-Zajda L., Arendt Ł., Daniłowicz P., *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw. Raport z badań w województwie warmińsko-mazurskim*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006.
10. Matusiak K. B., Arendt Ł., Bendyk E., *Kadry przyszłości* [w:] Matusiak K. B., Kuciński J., Gryzik A. (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009
11. *Migracja pracowników – szansa czy zagrożenie? Badanie – edycja 2008 rok. Raport KPMG*, KPMG, PKPP Lewiatan, 2008
12. Nowak J., *Spółeczeństwo informacyjne – geneza i definicje*, 2005 [http://www.silesia.org.pl/upload/Nowak\\_Jerzy\\_Spoleczenstwo\\_informacyjne-geneza\\_i\\_definicje.pdf](http://www.silesia.org.pl/upload/Nowak_Jerzy_Spoleczenstwo_informacyjne-geneza_i_definicje.pdf) [dostęp 20.05.2008]
13. Otala L., *Trends in Lifelong Learning in Europe*, [w:] Asplund R. (red.), *Human Capital Creation in an Economic Perspective*, Physica-Verlag, Heidelberg 1994.
14. Poliwczak I., *Wiedza i umiejętności w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] Kryńska E. (red.), *Kapitał ludzki w małych i średnich przedsiębiorstwach – przystosowania do technologii informatycznych. Wyniki badań empirycznych*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.
15. Sadowska-Snarska C., *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2006.
16. Steijn B., ICT, *Organisations and Labour in the Information Society*, [w:] Littlewood P., Glorieux I., Jonsson I. (red.), *The Future of Work in Europe*, Ashgate, Aldershot 2004.

17. *Szkolenia pracodawców z zakresu elastycznych form pracy. Poradnik dla instytucji szkoleniowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007.
18. *Szkolenia pracowników z zakresu elastycznych form pracy. Poradnik dla instytucji szkoleniowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007.
19. *Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security*, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions (COM 2007 359)
20. *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie* (2006/962/WE).