

dr Adam Tomanek*

„FLEXICURITY” W ŚWIETLE UWARUNKOWAŃ WSPÓŁCZESNEGO RYNKU PRACY

1. Wstęp

Żyjemy w XXI wieku, wieku wszechobecnej zmiany i oszałamiającego jej tempa. Zmiana jest nieodłącznym już elementem naszej codziennej rzeczywistości, niezależnie od tego czy jesteśmy tego świadomi czy też nie. Jedna pociąga za sobą kolejną a skumulowane ich skutki są niejednokrotnie praktycznie niemożliwe do przewidzenia. W tak turbulentnym otoczeniu problemem zasadniczym każdej gospodarki staje się zapewnienie długookresowej równowagi na rynku pracy – równowagi sprzyjającej szeroko rozumianemu procesowi rozwoju społeczno-ekonomicznego, dającym „... każdemu człowiekowi nie tylko swobodę działania, lecz także swobodę korzystania z owoców wszystkich swoich działań...”¹ Celem artykułu jest próba wyjaśnienia źródeł „flexicurity” oraz określenia możliwości sprostania wyzwaniom współczesnego rynku pracy w ramach realizacji idei „flexicurity”.

W opracowaniu przyjęto przypuszczenie badawcze, mówiące o tym, że skuteczność proponowanych w ramach koncepcji „flexicurity” rozwiązań (elastyczne i przewidywalne warunki umów, kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie, skuteczna aktywna polityka rynku pracy, nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego) w szczególności determinowana jest przez poziom percepcji i akceptowalności samej idei „flexicurity” oraz jej narzędzi. Bez właściwego jej zrozumienia przez wszystkich bez wyjątku uczestników rynku pracy, polityka „flexicurity” z góry skazana jest na niepowodzenie bądź niższy w stosunku do potencjalnego, pożądanego, pozytywnego oddziaływania na rynek pracy.

2. Wyzwania rozwojowe rynku pracy

Każdy rynek pracy podlega procesom ciągłych zmian, których kierunek określony jest przez ilościowe oraz jakościowe przeobrażenia popytu i podaży pracy. Wielkość i struktura tych dwóch nierozłącznych komponentów rynku pracy, określana jest oprócz płaicy przez szereg innych czynników, które ze względu na ich charakter nazwać należy pozacenowymi. W literaturze przedmiotu, w licznej grupie wymienianych determinant rozwojowych rynku pracy najczęściej wskazuje się na

* Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomii i Zarządzania.

¹ L.Tannehill, M.Tannehill, (tłum W.Falkowski), *Rynek i wolność*, Fijorr, Warszawa 2003, s. 27

postęp techniczny, globalną konkurencję oraz zmiany demograficzne.² Warto zastanowić się krótko nad nimi, bowiem myśląc poważnie o możliwościach rozwiązania głównych problemów współczesnej gospodarki, nierozzerwalnie związanych z rynkiem pracy, takich jak niska aktywność ekonomiczna ludności, niski poziom zatrudnienia czy wysoki bezrobocie i bierności zawodowej nie sposób oddzielić tych zjawisk od ich uwarunkowań, z niezwykle siłą oddziałujących na nie.

Jak pisze J.Rifkin w swojej książce „Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynkowej”: „(...) Nadszedł wiek informacji. W następnych latach czekają nas nowe, wyrafinowane technologie informatyczne, które przybliżą cywilizację jeszcze bardziej do świata prawie pozbawionego robotników. W rolnictwie, produkcji i usługach maszyny szybko zastępują ludzką siłę roboczą i zapowiadają na połowę XXI w. nadejście gospodarki z produkcją prawie całkowicie zautomatyzowaną. Masowa substytucja ludzi przez coraz nowocześniejsze automaty zmusza państwo do przemyślenia na nowo roli człowieka w społecznym procesie. Określenie dla milionów ludzi nowych możliwości i obowiązków w społeczeństwie bez masowego, tradycyjnego zatrudnienia będzie chyba najpilniejszym problemem społecznym nowego stulecia”.³ Ta pesymistyczna wizja przyszłości zarysowana przez J.Rifkina nie jest poniekąd czymś nowym. Problem bezrobocia technologicznego dostrzegano już zdecydowanie wcześniej. Kwestia ta podkreślana była zarówno w rozważaniach teoretycznych (np. J.Ch.L. Simonde de Sismondi i jego teoria pauperyzacji społeczeństwa)⁴ jak również znajdowała swój wyraz w konkretnych działaniach, nakierowanych nawet na unicestwienie „maszyn”, faktycznie raczej symboli niż rzeczywistych źródeł bezrobocia, ubóstwa i pogłębiających się podziałów społecznych (ruch „luddystyczny”).⁵ W świetle przytoczonych przykładów oraz rzeczywistego przebiegu procesów gospodarczych w przeszłości i obecnie wyraźnie widać, że jakiegokolwiek działania zmierzające do hamowania postępu technicznego z góry skazane są na niepowodzenie, niezależnie od tego kto w nich uczestniczy czy też na jaką skalę są prowadzone. Postęp techniczny nie wymaga z naszej strony akceptacji i zgody, możemy jedynie w bardziej bądź mniej świadomy sposób w nim uczestniczyć, partycypując w korzyściach jakie ze sobą niesie. Innymi słowy, postęp techniczny wymusza na nas konieczność zmiany postaw, z bierności nastawionej na samoczynne poddawanie się presji postępu technicznego, na aktywną, w ramach której sami stajemy się ogniwem kreowania rozwiązań proefektywnościowych, uczestniczymy w wyznaczaniu pożądanych kierunków postępu technicznego i racjonalnej konsumpcji jego owoców.

Ocena wpływu postępu technicznego na rynek pracy przedstawiona przez J.Rifkina wydaje się być poniekąd jednostronna. Autor z dużą dozą perswazji uka-

² Por. I.E. Kotowska, *Zmiany demograficzne a przyszły rynek pracy*, [w:], St. Borkowska, *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa 2004, s.115-117.

³ J.Rifkin, *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynkowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001, s. 11.

⁴ G.B.Spychalski, *Zarys historii myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa –Łódź 2001, s.144.

⁵ R.L.Heilbroner, *Wielscy ekonomiści. Czasy – życie – idee*, PWE, Warszawa 1993, s.93.

zuje w szczególności proces ograniczania miejsc pracy jako wyraźny efekt postępu technicznego. Tymczasem z drugiej strony pamiętać wypada o tym, że postęp techniczny działając dwukierunkowo jest również generatorem nowych miejsc pracy, najczęściej niestety tworzonych w innych częściach gospodarki, wymagających od pracowników innych umiejętności, kwalifikacji i kompetencji. Sam problem niedoboru miejsc pracy, choć niesłychanie istotny nie powinien przysłaniać innych kwestii, być może ważniejszych w kontekście stopnia adaptacyjności gospodarki do wyzwania jakim jest sam postęp techniczny - zmieniających się miejsc pracy, nowego charakteru pracy czy też nowej organizacji. Zdaniem M.Carnoy'a, polemizującego z pesymistyczną wizją przyszłości rynku pracy kreśloną przez J.Rifkina „... w przyszłości praca nie będzie oznaczać tego samego co obecnie. (...) Miejsca pracy nie znikają, lecz praca przechodzi głębokie przeobrażenia.⁶ W tym duchu należy prawdopodobnie spojrzeć na myśl P.F.Druckera, kierującego uwagę na konieczność przewartościowania poglądów na temat pożądanego profilu pracownika gospodarki współczesnej. Gdy w XX wieku najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa były posiadane środki produkcji, które przyczyniły się do ponad pięćdziesięciokrotnego wzrostu wydajności pracowników fizycznych, w wieku XXI najwartościowszy z perspektywy organizacji będzie pracownik wiedzy.⁷ Fenomen nowego porządku polegać ma na tym, że „... jednowymiarowego człowieka z epoki przemysłowej zastąpi człowiek, potrafiący rozwijać swoje umiejętności uczenia i doskonalenia”, człowiek, który będzie w stanie sprostać wyzwaniom postępu technicznego takim jak:

- przejście od systemu permanentnego zatrudnienia do ruchomego czasu pracy,
- zatrudnienie zadaniowe,
- mobilność w realizacji zadań,
- deformalizacja relacji pracodawca – pracownik.⁸⁹

Niespotykana wcześniej siła oddziaływania postępu technicznego na rynek pracy jest konsekwencją nie tylko samej, niesłychanie wysokiej dynamiki rozwoju nowoczesnych technologii ale również ułatwionego ich przepływu między poszczególnymi podmiotami gospodarczymi czy wreszcie krajami. Proces dyfuzji postępu technicznego jest wzmacniany przez postępujące procesy globalizacyjne, które wzmagając presję konkurencyjną wymuszają wręcz na nich dostosowanie się do stale zmieniających się warunków funkcjonowania. Z drugiej strony globalizacja na zasadzie sprzężenia zwrotnego stymuluje proces kreacji postępu technicznego. System ten przypomina samonapędzającą się maszynę, której nie sposób zahamować. Niesamowita szybkość zmian zachodzących w gospodarce, stanowiących efekt skumulowanego działania globalnej konkurencji i postępu technicznego stawia ro-

⁶ M.Carnoy, *Utrwalanie nowej gospodarki. Praca, rodzina i społeczność w wieku informacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002, s. 18, 76.

⁷ P.F.Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009, s.145.

⁸ M.Crozier, *Przedsiębiorstwo na podstuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Warszawa, PWE 1993, s.28 [za:] K. Dreła, A. Kiernożycka-Sobejko, *Ekonomizacja rynku pracy w XXI wieku*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009, s.38

⁹ Tamże, s.40

snące wymagania wobec wszystkich uczestników procesu gospodarowania, w tym również pracowników i pracodawców. J.E. Stiglitz, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii określił globalizację jako „ściślejszą integrację państw oraz ludzi na świecie, spowodowaną ogromną redukcją kosztów transportu i telekomunikacji oraz zniesieniem sztucznych barier w przepływie dóbr, usług, kapitału, wiedzy i w mniejszym ludzi z kraju do kraju”.¹⁰ Niezależnie od przyjętych definicji globalizacji, tworzonych niejednokrotnie na potrzeby różnych nauk, w konsekwencji eksponujących różnorodne jej wymiary, istota tego zjawiska pozostaje niezmienna. Wyraża się w wymownych sformułowaniach typu: proces integrowania się, przekraczanie granic, otwieranie gospodarek, rozszerzanie i intensyfikowanie wzajemnych powiązań.¹¹ Postępująca liberalizacja w przepływie dóbr i usług, kapitału rzeczowego i finansowego oraz wreszcie pracy to cechy permanentnie charakteryzujące świat globalizacji i równoległe przebiegających procesów integracyjnych, intensyfikujących mobilność czynników produkcji zwłaszcza w odniesieniu do samych jej uczestników.¹²

Liczby ukazujące udział firm transnarodowych w światowej produkcji, handlu światowym czy wreszcie handlu prowadzonym wewnątrz poszczególnych korporacji nie oddają w pełni ducha globalizacji. Jej głębszy sens uwidacznia się dopiero w nowym sposobie myślenia o ekonomicznej i społecznej przestrzeni i czasie.¹³ Pojęcie czasu i przestrzeni w świecie zglobalizowanym, określanym przez niektórych autorów mianem „wioski globalnej” należy rozpatrywać w nowych kategoriach. Tradycyjne podejście do tych pojęć okazuje się nieadekwatne do rzeczywistych zmian przebiegających w naszym otoczeniu. Okazuje się, że „przedsiębiorstwa i ich klienci mają dziś niespotykany wcześniej zasięg geograficzny. Nawet małe firmy rodzinne mogą pozyskiwać zasoby na całym świecie...”.¹⁴ Przedsiębiorstwa przyjmując perspektywę globalną nie ograniczają się w poszukiwaniu sposobów rozwiązania problemu rzadkości zasobów do zasobów dostępnych w wymiarze krajowym. Poszukują ich we wszystkich możliwych zakątkach kuli ziemskiej. Dotyczy to również pracy, choć większość ekonomistów jest zgodna w twierdzeniu, że zakres wykorzystania pracy (szczególnie rozumianej w kategoriach „surowej siły roboczej”) w wymiarze globalnym jest relatywnie mniejszy niż innych dostępnych czynników produkcji. Powodem tego zjawiska jest stosowanie wielu, pozaekonomicznych ograniczeń w międzynarodowym przepływie zasobów ludzkich, świadczących z jednej strony o tym, że współczesne państwa po raz pierwszy w historii stanęły wobec konieczności międzynarodowej konkurencji o wiedzę i kapitał ludzki, z drugiej, że

¹⁰ J.E. Stiglitz, *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s.26

¹¹ Por. T. Gutowski, A. Oniszczyk-Jastrzębek, *Polskie przedsiębiorstwa a proces globalizacji*, [w:] A.P. Balcerzak, D. Górecka (red.), *Dylematy teorii ekonomii w rzeczywistości gospodarczej XXI wieku*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 156.

¹² Interesująca i pogłębiona analiza przepływu poszczególnych czynników produkcji, wraz z ukazaniem podstaw teoretycznych tego zjawiska została przedstawiona w pozycji: J. Witkowska, *Rynek czynników produkcji w procesie integracji europejskiej. Trendy. Współzależności. Perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

¹³ M. Carnoy, *Utrwalanie nowej gospodarki...* op.cit., s.80.

¹⁴ E.H. Ebersheim, *Przełamanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009, s.34

obawiają się utraty możliwości kontroli nad tym najważniejszym zasobem gospodarczym, który uznawany jest współcześnie za potencjalne źródło sukcesu ekonomicznego. Pomimo istnienia tych barier, szczególnie od połowy dekady lat dziewięćdziesiątych dostrzega się wzrost mobilności kapitału ludzkiego i umiędzynaradawiania rynków pracy.¹⁵ Zdynamizowaniu uległ proces migracji zagranicznych i jego charakter. O ile w przeszłości migracje wiązano niejednokrotnie ze zjawiskiem „drenażu mózgów” i niemal jednokierunkowym przepływem pracowników z krajów słabiej rozwiniętych do liderów rozwoju ekonomicznego, obecnie w realiach „gospodarki opartej na wiedzy” w równie silnym stopniu z tymi zjawiskami spotkać można w krajach wysokorozwiniętych. Przejawem umiędzynaradawiania się rynków pracy są nie tylko bezpośrednie przepływy czynnika ludzkiego. Współczesny pracownik, w dobie cywilizacji informacyjnej może świadczyć usługi pracy na rzecz przedsiębiorstw niekoniecznie zlokalizowanych w miejscu jego zamieszkania, czy też w jego pobliżu. Proces wykonywania pracy na odległość staje się, zwłaszcza w krajach wysokorozwiniętych zjawiskiem powszechnym i normalnym. Globalna konkurencja w połączeniu z możliwościami jakie rodzi postęp techniczny stwarza realne szanse na wykorzystanie tej formy organizacji pracy. Zwrócić należy wreszcie uwagę na niespotykaną wcześniej skalę rozwoju korporacji transnarodowych, które za pośrednictwem swoich filii, działających w różnych częściach świata także uczestniczą w procesie umiędzynaradawiania rynków pracy.

Obie, scharakteryzowane pokrótce determinanty rozwoju gospodarki i współczesnego rynku pracy nie zamykają problematyki wyzwań stojących przed współczesnym rynkiem pracy. Równie istotną, a być może nawet najważniejszą kwestią, która wymaga chwili głębszej refleksji jest problem zapewnienia optymalnych w stosunku do potrzeb gospodarki oraz rozwijających się rynków pracy rozmiarów podaży pracy. Problem ten niejednokrotnie nie jest dostrzegany a przynajmniej bagatelizowany. Od czasów ukazania się słynnego eseju o ludności, autorstwa T.R. Malthusa, mówiącego o tym, że liczba ludności ograniczona jest przez środki utrzymania, a ponadto rośnie w tempie geometrycznym gdy tymczasem produkcja artykułów żywnościowych w tempie ciągu arytmetycznego upłynęło już ponad 200 lat.¹⁶ Gdy wówczas zagrożenia rozwojowe gospodarki dostrzegano w nadmiernej dynamice wzrostu liczby ludności obecnie problem demograficzny przybrał zgoła odmienną postać. Jak pisze P.F. Drucker „(...) W zachodniej i centralnej Europie oraz w Japonii stopa urodzeń zeszła już poniżej wartości wymaganej do utrzymania populacji na obecnym poziomie, to jest poniżej 2,1 żywych urodzeń przypadających na jedną kobietę w wieku reprodukcyjnym.”¹⁷ Tak niski wskaźnik dzietności, kształtujący się na poziomie niższym od wymaganego dla prostej zastępowalności pokoleń niesie ze sobą szereg konsekwencji, z których najważniejsze to: spadek

¹⁵ A.P. Balcerzak, *Państwo w realiach „nowej gospodarki”*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s.113

¹⁶ H. Landreth, D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s.158-163.

¹⁷ P.F. Drucker, *Zarządzanie... op. cit.*, s.52

liczby ludności ogółem oraz postępujący proces starzenia się społeczeństwa. Z analiz tego wybitnego wizjonera, czołowego myśliciela nowoczesnego zarządzania wynika między innymi, że należy liczyć się z koniecznością podniesienia wieku emerytalnego (nawet do 79 lat), korzystania na rynku pracy z usług pracy osób coraz starszych jak również zwiększenia poziomu wydajności osób pracujących, warunkującego sprawność funkcjonowania systemu zabezpieczeń społecznych oraz wzrost poziomu dobrobytu społeczeństwa.¹⁸ Tylko pozornie, wyzwania, które niosą ze sobą przemiany demograficzne wydawać się mogą odległe i nierealne. Trudno sobie, z perspektywy dnia dzisiejszego, w warunkach masowego bezrobocia, czyli generalnie występowania nadwyżki podaży pracy w stosunku do popytu na nią wyobrazić sytuację, w której zabraknie rąk do pracy. A jednak taki wariant przyszłych zdarzeń należy potraktować jak najbardziej poważnie, bowiem może się okazać, że bagatelizowanie tego problemu, zarówno na poziomie całej gospodarki jak i poszczególnych jej podmiotów może doprowadzić do utraty zdobywanej przez lata przewagi i „...pograżania się w nędzy”.¹⁹ Z najświeższych badań dotyczących przewidywanych zmian demograficznych ludności województw podlaskiego wynika, że w okresie 2007-2035 liczba ludności Podlasia skurczyć ma się o 10,1%. W porównaniu z 2007 r. liczba osób w wieku przedprodukcyjnym ulegnie prawdopodobnie ograniczeniu o 31,9%, zwiększenia zaś, i to aż o 50% należy oczekiwać w przypadku zbiorowości osób w wieku poprodukcyjnym. O ile aktualnie największy odsetek w populacji ludności Podlasia stanowią osoby w wieku 20-24 lata (ok.9%), w roku 2035 grupę tą zastąpią osoby w przedziale wiekowym 50-54.²⁰

Jak widać dylematy, przed którymi stoi współczesny rynek pracy są bardzo poważne, wymagają szybkiej reakcji i kompleksowego działania, wypracowania modelu postępowania wykraczającego poza interesy partykularne uczestników rynku pracy, ukierunkowanego na wspólne korzyści i długofalowy, zrównoważony rozwój.

3. Istota, komponenty i ścieżki dochodzenia do „flexicurity”.

Sam termin „flexicurity” jest kompilacją dwóch słów angielskich: flexibility (elastyczność) oraz security (bezpieczeństwo) i nie doczekał się jeszcze swego właściwego odpowiednika w języku polskim, który w sposób poprawny oddawałby istotę tego pojęcia. Co kryje się zatem pod tym pojęciem, albo jak je należy pojmować? Wiele osób słysząc ten termin po raz pierwszy popełnia błąd polegający na kojarzeniu go w pierwszej kolejności z elastycznością. Jest to podejście niewłaściwe, bowiem pierwszy błąd interpretacyjny popełniony już w punkcie wyjścia prowadzi w prostej logicznej kolejności do kolejnych, narażając ideę „flexicurity” na zaniżoną ocenę społeczną i w konsekwencji ograniczoną skuteczność wdrożeniową.

¹⁸ Por. Tamże, s.54-58

¹⁹ Tamże, s.58

²⁰ E. Kryńska (red.), *Prognoza podaży i popytu na pracę w województwie podlaskim*, WSE w Białymstoku – IPISS w Warszawie, Białystok-Warszawa 2010, s.30

„Flexicurity” to próba kompleksowego i zintegrowanego podejścia do głównych problemów rozwojowych rynku pracy, takich jak masowe bezrobocie oraz długo-okresowa sprawność i efektywność funkcjonowania rynku pracy. Jak pisze T. Wilthagen i F. Tros w swojej publikacji „The concept of „flexicurity”. A new aproprach to regulating employment and Labour markets,” „flexicurity” to zsynchronizowana, zamierzona polityka, w ramach której podejmowana jest z jednej strony próba uelastycznienia rynków pracy, organizacji pracy i stosunków pracy, z drugiej zwiększania bezpieczeństwa zatrudnienia i bezpieczeństwa socjalnego, zwłaszcza wobec słabszych grup z rynku pracy i spoza niego”.²¹ Innymi słowy „flexicurity” jest procesem poszukiwania równowagi między elastycznością a bezpieczeństwem na rynku pracy, rozwiązaniem, które z założenia ma być korzystne nie tylko z perspektywy interesów pracodawcy ale również pracownika (tzw. win win strategy). Ideowo koncepcja „flexicurity” opiera się na twierdzeniu, że elastyczność i bezpieczeństwo nie powinny być postrzegane jako przeciwieństwa, ale mogą się wzajemnie wspierać. Zachęcanie do elastyczności rynku pracy oraz zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa będą skuteczne, jeśli pracownicy otrzymają narzędzia służące dostosowaniu się do zmian, wejścia i pozostania na rynku pracy oraz rozwoju zawodowego.²²

Z uwagi na wielowymiarowość bezpieczeństwa i elastyczności na rynku pracy warto przytoczyć nieco odmienną definicję pojęcia „flexicurity” (autorstwa tej samej osoby), uwzględniającą zróżnicowanie rodzajów elastyczności i bezpieczeństwa. „...Flexicurity to bezpieczeństwo pracy, zatrudnienia, dochodu i bezpieczeństwo łączone, które ułatwia integrację społeczną, pozwala na trwałe i wysokiej jakości uczestnictwo w rynku pracy (szczególnie osób o względnie słabej pozycji rynkowej) i jednocześnie zapewnia numeryczną (zewnętrzną i wewnętrzną), funkcjonalną i płacową elastyczność służącą dostosowaniu się rynku pracy i pojedynczych przedsiębiorstw do zmiennych warunków funkcjonowania, prowadząc do utrzymania i podniesienia konkurencyjności oraz wydajności.”²³ W definicji tej szczególnie nacisk został położony na wyeksponowanie różnych rodzajów elastyczności i bezpieczeństwa, co uwidacznia złożoność problemu wyboru optymalnej struktury elementów składowych, tworzących określony model polityki „flexicurity”, oparty na zasadzie „win-win”.

Jak widać, zarówno elastyczność jak i bezpieczeństwo rozpatrywane mogą być w różnych wymiarach. I tak, elastyczność jako zdolność dostosowawcza do wyzwań współczesnej gospodarki i rynku pracy może być rozumiana jako:

²¹ T. Wilthagen, F. Tros, *The concept of „Flexicurity”. A new approach to regulating employment and labour markets*, Tilburg University, Flexicurity Research Paper 2003-4, s.4

²² Report by the European Expert Group on Flexicurity, *Flexicurity Pathways. Turning hurdles into stepping stone*, Brussels, June 2007, s. 11.

²³ R.Muffels, H.Chung, D.Fouarge, U.Klammer, R.Luijkx, A.Manzoni, A.Thiel, T.Wilthagen, *Flexibility and security over the life course*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 2008, s.2.

- elastyczność numeryczna zewnętrzna, która oznacza elastyczność zatrudniania i zwalniania pracowników,
- elastyczność numeryczna wewnętrzna, pojmowana jako elastyczność czasu pracy, zatrudnienie w niepełnym i ponadnormatywnym wymiarze czasu pracy, itp.,
- elastyczność funkcjonalna, związana z wielozawodowością, elastyczną organizacją pracy, wielorakim zastosowaniem umiejętności i kwalifikacji,
- elastyczność płacowa, ukierunkowana na powiązanie płacy z rezultatami pracy. W przypadku kategorii bezpieczeństwa jej dezagregacja pozwala wyodrębnić:
 - bezpieczeństwo pracy, rozumiane jako pewność zachowania określonego miejsca pracy u danego pracodawcy,
 - bezpieczeństwo zatrudnienia czyli pewność wykonywania pracy choć niekoniecznie u tego samego pracodawcy,
 - bezpieczeństwo dochodu, pojmowane jako ochrona dochodów będąca konsekwencją utraty zatrudnienia,
 - bezpieczeństwo łączone/kombinowane (tzw. work life balance) czyli pewność możliwości łączenia pracy zawodowej z innymi obszarami aktywności społecznej i rodzajami zobowiązań.²⁴

Wielowariantowość potencjalnych struktur „flexicurity” ukazuje w przejrzysty sposób macierz kombinacji elastyczności i bezpieczeństwa (por. TABELA 1).

TABELA 1.

Macierz kombinacji elastyczności i bezpieczeństwa

Wyszczególnienie	Bezpieczeństwo pracy	Bezpieczeństwo zatrudnienia	Bezpieczeństwo dochodu	Bezpieczeństwo łączone-kombinowane
Elastyczność numeryczna zewnętrzna				
Elastyczność numeryczna wewnętrzna				
Elastyczność funkcjonalna				
Elastyczność płacowa				

Źródło: F.Tros, „Flexicurity” and HR-policies for the older workers, Working paper for the Workshop TLM-Work Package 7 „Active retirement” in Alcalá, Alcalá, 2-3 czerwiec 2004, s.6.²⁵

²⁴ T. Wilthagen, F. Tros, H. Lieshout, *Towards “flexicurity”?: balancing flexibility and security in EU member states*, paper prepared for the 13th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA), Tilburg University, Flexicurity Research Paper 2003-3, s.4;

Także: E. Kryńska (red.), *Flexicurity w Polsce. Diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009, s.6-7.

²⁵ Zróżnicowanie stosowanych rozwiązań relacyjnych elastyczność-bezpieczeństwo w poszczególnych krajach UE szerzej opisane jest m.in. w pozycji: T. Wilthagen, F. Tros, H. Lieshout, *Towards “flex-*

Powyższe zestawienie uznać można za punkt wyjścia do wypracowania rozwiązań, opartych na zasadzie „win-win”, adekwatnych do potrzeb współzainteresowanych stron. W rzeczywistości problem jest bardziej złożony, bowiem każdy z rodzajów bezpieczeństwa i elastyczności to niejednokrotnie niezwykle bogaty wachlarz różnorodnych, konkretnych narzędzi, które niestety nie posiadając cech uniwersalnych rozwiązań nie mogą być w konsekwencji z przyczyn czysto merytorycznych powielane i bezkrytycznie wykorzystywane we wszystkich bez wyjątku przypadkach. Przykładowo w grupie elastycznych i atypowych form zatrudnienia, organizacji i czasu pracy wymienia się: telepracę, ruchomy czas pracy, konta czasu pracy, indywidualny rozkład czasu pracy, pracę w domu, zadaniowy czas pracy, zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu, job-sharing, elastyczne przechodzenie na emeryturę, skrócony tydzień pracy, pracę w systemie weekendowym, pracę nakładczą, outsourcing, zatrudnienie tymczasowe, umowy cywilnoprawne (o dzieło, zlecenie).²⁶ O braku jednego, uniwersalnego modelu „flexicurity” mowa jest również we wspólnych zasadach modelu „flexicurity”, przyjętych na poziomie UE w roku 2007, z których jedna (3) brzmi: „W sposobach działania zgodnych z modelem „flexicurity” nie chodzi o jednolity rynek pracy czy jednolity model życia zawodowego, ani też o jednolitą strategię wdrażania polityki: powinny być one dostosowane do specyficznych warunków panujących w danym państwie członkowskim. Model flexicurity zakłada równowagę między prawami a obowiązkami wszystkich zainteresowanych stron. Każde państwo członkowskie powinno wypracować – opierając się na wspólnych zasadach – własne rozwiązania w zakresie modelu flexicurity”.²⁷

Stosowane w poszczególnych krajach rozwiązania mogą, a nawet z uwagi na zróżnicowanie uwarunkowań wewnętrznych muszą się między sobą różnić. Praktycznym przykładem niejednorodnych rozwiązań modelowych mogą być dwa kraje – Dania i Holandia, uznawane powszechnie na kontynencie europejskim za liderów w zakresie wdrażania idei „flexicurity”. Rozwiązanie duńskie charakteryzuje wysoki poziom elastyczności numerycznej zewnętrznej równoważony przez ponadprzeciętny na tle innych krajów poziom ochrony socjalnej osób bezrobotnych i dostępność programów aktywizujących. W efekcie duński rynek pracy cechuje nie tylko wyso-

icurity”?: balancing flexibility and security in EU member states, Invited paper prepared for the 13th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA), Flexicurity Research Paper 2003-3.

²⁶ Por. L. Machol-Zajda, D. Głogosz, *Przegląd wykorzystywanych w praktyce elastycznych i atypowych form pracy na tle uwarunkowań prawnych*, [w:] L.Machol-Zajda (red.), *Dotychczasowe i perspektywiczne wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia w podlaskich przedsiębiorstwach*, WSE w Białymstoku – IPiSS w Warszawie, Białystok-Warszawa 2010, s.41-100

²⁷ Council of the European Union 15497/07, *Draft Council Towards Common Principles of Flexicurity*, Brussels, 23 November 2007.

Council of the European Union 16201/07, *Towards Common Principles of Flexicurity - Council Conclusions*, Brussels, 6 December 2007.

ka płynność między zatrudnieniem i bezrobociem ale również wysoki poziom aktywizacji osób bezrobotnych.²⁸ (Por. TABELA 2)

TABELA 2.

Wyróżniki duńskiego modelu „flexicurity”

Wyszczególnienie	Bezpieczeństwo pracy	Bezpieczeństwo zatrudnienia	Bezpieczeństwo dochodu	Bezpieczeństwo łączone-kombinowane
Elastyczność numeryczna zewnętrzna	↑ -			
Elastyczność numeryczna wewnętrzna		+	↑	
Elastyczność funkcjonalna			+	
Elastyczność płacowa				↑ +

Źródło: T. Wilthagen, F. Tros, H. Lieshout, *Towards “flexicurity”?: balancing flexibility and security in EU member states ...op.cit.*, s.11.

W przeciwieństwie do rozwiązań duńskich, holenderska odmiana „flexicurity” wyróżnia się wysokim poziomem elastyczności numerycznej (w szczególności rozwojem zatrudnienia tymczasowego i zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy) przy jednoczesnym stopniowym rozszerzaniu ochrony socjalnej na te atypowe formy zatrudnienia.²⁹ (Por. TABELA 3)

²⁸ Por. M. Rymsza, *W poszukiwaniu równowagi między elastycznością rynku pracy i bezpieczeństwem socjalnym. Polska w drodze do flexicurity?*, [w:] M. Rymsza (red.), *Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne. Flexicurity po polsku?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005, s.11

²⁹ Por. M. Rymsza, *W poszukiwaniu równowagi ...op.cit.*, s.16

TABELA 3.

Wyróżniki holenderskiego modelu „flexicurity”

Wyszczególnienie	Bezpieczeństwo pracy	Bezpieczeństwo zatrudnienia	Bezpieczeństwo dochodu	Bezpieczeństwo łączone-kombinowane
Elastyczność numeryczna zewnętrzna	+			
Elastyczność numeryczna wewnętrzna		+		
Elastyczność funkcjonalna			+	
Elastyczność płacowa				+

Źródło: T.Wilthagen, F.Tros, H.Lieshout, *Towards “flexicurity”?: balancing flexibility and security in EU member states ... op.cit.*, s.19.

Jak pokazują powyższe przykłady, narodowe ścieżki osiągania równowagi między elastycznością i bezpieczeństwem na rynku pracy nie muszą być identyczne. Ogniwem integrującym poszczególne odmiany modeli „flexicurity” jest oparcie ich na czterech głównych komponentach:

a. **Elastyczne i wiarygodne/przewidywalne porozumienia umowne (contractual arrangements)**, co dotyczy w szczególności prawnych możliwości wykorzystania elastycznych form zatrudnienia z jednej strony, zapewniających elastyczność pracy, a z drugiej redukujących segmentację rynku pracy i rozmiary pracy nierejestrowanej. Formy te powinny uwzględniać nowoczesne prawo pracy, zapewniając przy tym zaspokojenie potrzeb tak pracodawców, jak i pracowników. Częścią porozumień umownych jest także wyraźne zaakcentowanie związku między wydajnością pracy a wynagrodzeniem za jej świadczenie.

b. **Wszechstronne systemy uczenia się przez całe życie (lifelong learning – LLL)**, mające zapewnić pracownikom (szczególnie grupie słabszych) stałą przystosowalność i zdolność do zatrudnienia.

c. **Skuteczna aktywna polityka rynku pracy (active labour market policies – ALMP)**, czyli skuteczna pomoc ludziom w radzeniu sobie z szybkimi zmianami, zwłaszcza z okresami bezrobocia i przechodzeniem do nowej pracy.

d. **Nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego**, czyli takie, które zapewniają odpowiednie wsparcie dochodów, sprzyjają zatrudnieniu i mobilności na rynku pracy. Obejmują one szeroki zakres ochrony socjalnej (zasiłki dla osób bezrobotnych, świadczenia emerytalne, opieki zdrowotnej), które ułatwiają łączenie pracy z obowiązkami prywatnymi i rodzinnymi, takimi jak, np. opieka nad dziećmi.³⁰

³⁰ European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit D.2, *Toward Common Principles of Flexicurity: more and better jobs through flexibility and security*, Office for Official Publications of the European Communities Communication, Luxembourg 2007, s.20.

Jako ogólny warunek skuteczności funkcjonowania poszczególnych składników uznaje się produktywny dialog i partnerstwo społeczne.³¹ Wszystkie wymienione powyżej komponenty wraz z całym, bogatym spektrum możliwych do zastosowania narzędzi stanowią wyraźną odpowiedź na wyzwania, przed którymi stoi współczesna gospodarka. W obliczu coraz większej presji konkurencyjnej, będącej efektem niespotykanej wcześniej dynamiki postępu technicznego, procesów globalizacyjnych oraz obserwowanego zjawiska starzenia się społeczeństwa, problem stabilizacji i zrównoważonego rozwoju rynków pracy staje się kwestią kluczową nie tylko dla poszczególnych pracowników i pracodawców, grup pracowników i pracodawców, regionów, branż i sektorów ale również dla poszczególnych krajów jak i ostatecznie całej gospodarki światowej.

Rozwiązanie tego problemu wydaje się być niemożliwe bez zapewnienia względnie zrównoważonego rozwoju poszczególnych komponentów rynku pracy, rozwoju wspierającego z jednej strony podaż, z drugiej popyt na pracę. Utrwalające się zjawiska zachwiania równowagi, nawet jeżeli zachodzą w skali mikro, przy swojej masowości grożą pogłębieniem się nierównowagi, destabilizacją i destrukcją całych systemów ekonomicznych. Sytuacja w jakiej znalazł się współczesny świat zmusza do poszukiwania rozwiązań analogicznych do tych, które proponował 2400 lat temu jeden z najwybitniejszych, uznawanych i cenionych również obecnie filozofów greckich – Arystoteles ze Stagiry. Jego koncepcja „złotego środka” ze wszech miar przypomina filozofię „flexicurity”. Elastyczne i przewidywalne porozumienia umowne, wszechstronne systemy uczenia się przez całe życie, aktywna polityka rynku pracy oraz nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego, same w sobie, bez nadawania im określenia „flexicurity” mogą okazać się skutecznym lekarstwem na bolączki i wyzwania współczesnego rynku pracy. Jak się wydaje termin „flexicurity” podkreśla jedynie istotę łącznego stosowania wyżej wymienionych elementów. Przez analogię do teorii Arystotelesa wskazuje na konieczność świadomego odejścia od rozwiązań skrajnych i poszukiwania „złotego środka”, pojmowanego jednak w innych kategoriach niż czysto matematyczne.

Ostatnia uwaga znajduje odzwierciedlenie zarówno w jednej ze wspólnych zasad modelu „flexicurity”³² jak i w unijnych propozycjach ścieżek dojścia do „flexicurity”.³³ Realizacja wspólnych zasad polityki „flexicurity” w poszczególnych krajach członkowskich wymaga od nich wypracowania własnej kombinacji sekwencji elementów polityki „flexicurity”, odpowiadającej ich potrzebom. Ścieżki te zostały opracowane na podstawie analizy zróżnicowanych uwarunkowań instytucjonalnych oraz sytuacji w państwach członkowskich i raportu Grupy Ekspertów Flexicurity. Za punkt wyjścia posłużyły cztery zasadnicze, obszary problemowe, zidentyfikowane w

³¹T. Wilthagen, *Mapping out flexicurity pathways in the European Union*, Tilburg University, Flexicurity Research Paper 2008-14, s.11;

Report by the European Expert Group on Flexicurity, *Flexicurity Pathways ...op.cit.* s.15.

³² Por. Przypis 27.

³³ Por. European Commission, *Towards Common Principles ...op. cit.*, s. 28-35

obrębie rynków pracy w krajach UE. Na ich podstawie wytyczono 4 typowe ścieżki dochodzenia do „flexicurity” („flexicurity” pathways):³⁴

1. Przeciwdziałanie segmentacji pracowników wynikającej z rodzaju zawartych umów.

Ścieżka ta służyć ma krajom, w których dostrzegana jest segmentacja rynku pracy (outsider-insider) z dużym odsetkiem osób świadczących pracę na podstawie atypowych form zatrudnienia, które w porównaniu do form tradycyjnych niedostatecznie zabezpieczają ich prawa. W wielu państwach członkowskich rozległe systemy ochrony zatrudnienia, rozbudowywane przez lata dostępne są w szczególności dla stałych pracowników a umowy na czas nieokreślony traktowane są jako droga prowadząca do szerszego spektrum możliwości i uprawnień społecznych. Problem ten dotyczy głównie kobiet, ludzi młodych, pracowników starszych oraz długotrwale bezrobotnych.

2. Rozwój „flexicurity” wewnątrz przedsiębiorstw i zapewnienie bezpieczeństwa pracowników zmieniających pracę.

Ścieżka ta sugerowana jest krajom o ograniczonej dynamice rynku pracy, gdzie obserwowany jest relatywnie niski poziom fluktuacji kadr przy jednocześnie występującym wysokim poziomie ochrony pracy i ograniczonym poziomie bezpieczeństwa zatrudnienia. Zjawiska takie obserwowane są w szczególności w państwach z wysokim udziałem dużych i silnych przedsiębiorstw przemysłowych, a wyzwaniem stojącym przed nimi jest zwiększenie poziomu adaptowalności pracowników do potrzeb rynku pracy, co oznacza konieczność położenia większego nacisku na politykę rozwoju kapitału ludzkiego (np. uwypuklając rolę szkoleń) i wspierania za pośrednictwem różnego rodzaju świadczeń osoby zmieniające i podejmujące pracę.

3. Ograniczenie braków w umiejętnościach i możliwościach zasobów pracy, stanowiących barierę wzrostu wydajności pracy.

Ścieżka ta zalecana jest krajom, w których rynki pracy są wystarczająco dynamiczne, a największym wyzwaniem pozostaje stosunkowo duża liczba nisko wykwalifikowanych pracowników, funkcjonujących w warunkach relatywnie elastycznego rynku pracy i stosunkowo niskiego poziomu bezpieczeństwa. W tym wypadku propozycje unijne zmierzają w szczególności w kierunku rozwoju różnych form kształcenia i jego wsparcia przez władze publiczne, w tym również finansowego. Pomoc ta dotyczy zarówno przedsiębiorstw jak i samych pracowników przybierając postać zachęt podatkowych czy indywidualnych kont szkoleniowych.

4. Poprawa możliwości zawodowych zasiłkobiorców i pracowników nierejestrowanych.

Przypadek ten dotyczy krajów, które w ostatnich latach przeszły poważne procesy restrukturyzacyjne. Ich cechą charakterystyczną jest relatywnie niski poziom stopy zatrudnienia i wysokość świadczeń socjalnych. Duża część pracowników

³⁴ Por. Report by the European Expert Group on Flexicurity, *Flexicurity Pathways ... op. cit.*, s. 19-21; 19-34;

European Commission, *Towards Common Principles ...op. cit.*, s. 28-35.

znajduje się poza oficjalnym rynkiem pracy, świadcząc ją w „szarej strefie”. Transformacja gospodarki skutkując wzrostem bezrobocia przyczyniła się do wzrostu liczby osób korzystających ze świadczeń zasiłkowych. Innym wyróżnikiem tych krajów jest wysoki odsetek osób przedwcześnie opuszczających rynek pracy, co w konsekwencji ogranicza możliwości spożytkowania ich umiejętności i kwalifikacji w dłuższej perspektywie czasowej. Rosnące potrzeby kwalifikacyjno zawodowe przedsiębiorstw implikują konieczność bardziej skutecznego i zakrojonego na szerszą skalę rozwoju aktywnej polityki rynku pracy i kształcenia ustawicznego.

Jak się wydaje „czwarta” ścieżka osiągnięcia „flexicurity” w największym stopniu odpowiada realiom krajów Europy Środkowo-Wschodniej, w tym również gospodarki polskiej. Wszystkie „flexicurity pathways” pełniąc funkcję swoistych drogowskazów, nie zamykają a wręcz otwierają drogę do wypracowania optymalnych, szytych na miarę własnych potrzeb rozwiązań w zakresie godzenia elastyczności i bezpieczeństwa na rynku pracy.

4. Zakończenie

Turbulentne otoczenie, postęp techniczny, globalizacja gospodarki, zmniejszająca się liczba urodzeń, skutkująca starzeniem się społeczeństwa stawiają pod znakiem zapytania długookresowe możliwości zrównoważonego rozwoju rynków pracy. Jak wynika z zaprezentowanego materiału, pomocna w kontekście tych wyzwań może się okazać idea „flexicurity”. Choć jej skuteczność wdrożeniowa nie została jeszcze w pełni udokumentowana, od strony teoretycznej nie budzi większych wątpliwości, a nawet wskazuje na przewagę szans nad zagrożeniami. To czy „flexicurity” stanie się panaceum na obserwowane niedomagania rynków pracy uzależnione będzie w pierwszej kolejności od właściwego, dogłębnego zrozumienia jej istoty. Jest to warunek niezbędny powodzenia i osiągnięcia pożądaných efektów jej realizacji. Brak akceptacji dla koncepcji „flexicurity” skazuje ją już w punkcie wyjścia na porażkę.

Literatura

1. Balcerzak A. P., *Państwo w realiach „nowej gospodarki”*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
2. Carnoy M., *Utrwalanie nowej gospodarki. Praca, rodzina i społeczność w wieku informacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002.
3. Chung H., Fouarge D., Klammer U., Luijkx R., Manzoni A., Muffels R., Thiel A., Wilthagen T., *Flexibility and security over the life course*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 2008.
4. Colander D. C., Landreth H., , *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
5. Council of the European Union 15497/07, *Draft Council Towards Common Principles of Flexicurity*, Brussels, 23 November 2007.

6. Council of the European Union 16201/07, *Towards Common Principles of Flexicurity- Council Conclusions*, Brussels, 6 December 2007.
7. Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podstuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Warszawa, PWE 1993, [za:] K.Drela, A.Kiernożycka-Sobejko, *Ekonomizacja rynku pracy w XXI wieku*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009.
8. Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009.
9. Ebersheim E. H., *Przeżycie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009.
10. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit D.2, *Toward Common Principles of Flexicurity: more and better jobs through flexibility and security*, Office for Official Publications of the European Communities Communication, Luxembourg 2007.
11. Głogosz D., Machol-Zajda L., , *Przegląd wykorzystywanych w praktyce elastycznych i atypowych form pracy na tle uwarunkowań prawnych*, [w:] Machol-Zajda L. (red.), *Dotychczasowe i perspektywiczne wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia w podlaskich przedsiębiorstwach*, WSE w Białymstoku – IPiSS w Warszawie, Białystok-Warszawa 2010.
12. Gutowski T., Oniszczyk-Jastrząbek A., *Polskie przedsiębiorstwa a proces globalizacji*, [w:] Balcerzak A.B., Górecka D. (red.), *Dylematy teorii ekonomii w rzeczywistości gospodarczej XXI wieku*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
13. Heilbroner R.L., *Wielscy ekonomiści. Czasy – życie – idee*, PWE, Warszawa 1993.
14. Kotowska I.E., *Zmiany demograficzne a przyszły rynek pracy*, [w:], Borkowska St., *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa 2004.
15. Kryńska E. (red.), *Flexicurity w Polsce. Diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009.
16. Kryńska E. (red.), *Prognoza podaży i popytu na pracę w województwie podlaskim*, WSE w Białymstoku – IPiSS w Warszawie, Białystok-Warszawa 2010.
17. Lieshout H., Tros F., Wilthagen T., *Towards “flexicurity”?: balancing flexibility and security in EU member states*, paper prepared for the 13th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA), Flexicurity Research Paper 2003-3.
18. Report by the European Expert Group on Flexicurity, *Flexicurity Pathways. Turning hurdles into stepping stone*, Brussels, June 2007.
19. Rifkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrobotycznej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001.
20. Rymśza M., *W poszukiwaniu równowagi między elastycznością rynku pracy i bezpieczeństwem socjalnym. Polska w drodze do flexicurity?*, [w:] Rymśza M. (red.), *Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne. Flexicurity po polsku?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005.

21. Spychalski G.B., *Zarys historii myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 2001.
22. Stiglitz J.E., *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
23. Tannehill L., Tannehill M., *Rynek i wolność*, Fijorr, Warszawa 2003.
24. Tros F., „Flexicurity” and HR-policies for the older workers, Working paper for the Workshop TLM-Work Package 7 „Active retirement” in Alcalá, Alcalá, 2-3 czerwiec 2004.
25. Tros F., Wilthagen T., *The concept of „Flexicurity”. A new approach to regulating employment and labour markets*, Tilburg University, Flexicurity Research Paper 2003-4.
26. Wilthagen T., *Mapping out flexicurity pathways in the European Union*, Tilburg University, Tilburg University, Flexicurity Research Paper 2008-14.
27. Witkowska J., *Rynek czynników produkcji w procesie integracji europejskiej. Trendy. Współzależności. Perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.