



FLEXICURITY JAKO RECEP
NA WYZWANIA
WSPÓŁCZESNEGO RYNKU PRACY



FLEXICURITY JAKO RECEPTA
NA WYZWANIA
WSPÓŁCZESNEGO RYNKU PRACY

Redakcja naukowa

Adam Tomanek

FLEXICURITY JAKO RECEPTA NA WYZWANIA WSPÓŁCZESNEGO RYNKU PRACY



Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku

Białystok 2010



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Recenzent:
prof. nadzw. dr hab. Robert Ciborowski

Redakcja naukowa:
dr Adam Tomanek

Copyright © Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
www.rzemioslo.bialystok.pl

Copyright © Libra s.c. Wydawnictwo i Drukarnia
Białystok 2010

ISBN 978-83-88463-72-3

Publikację opracowano w ramach Projektu *Flexicurity – szansa na zrównoważony rozwój rynku pracy* realizowanego w ramach POKL Działanie 8.1.
Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie Poddziałanie 8.1.3
Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności

Lider projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
ul. Warszawska 6, 15-950 Białystok

Partnerzy projektu:
Uniwersytet w Białymstoku
Forum Związków Zawodowych

Publikacja jest współfinansowana przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie

Poglądy wyrażone w niniejszej publikacji należą do autorów
i nie odzwierciedlają w żadnym razie oficjalnego stanowiska Unii Europejskiej

Druk i oprawa:
Libra s.c., Wydawnictwo i Drukarnia
ul. Mickiewicza 66 lok. 1, 15-232 Białystok,
tel. 85 73 27 320
www.libradruk.pl
e-mail: biuro@libradruk.pl

Partner:



Uniwersytet
w Białymstoku

Lider:



Izba Rzemieślnicza
i Przedsiębiorczości w Białymstoku

Partner:



Forum
Związków Zawodowych

SPIS TREŚCI

Adam Tomanek

„Flexicurity” w świetle uwarunkowań współczesnego rynku pracy 9

Jurgen Hogeforster

Doświadczenia w zakresie wykorzystania „flexicurity”
w Niemczech i przyszłościowe modele kształtowania świata pracy 27

Jan Klimek

Bezpieczeństwo i elastyczność na rynku pracy 47

Iwona Kukulak-Dolata, Łukasz Arendt

Flexicurity w praktyce – ujęcie mikroekonomiczne 61

Tomasz Kacprzak

Znaczenie dialogu społecznego i postaw partnerów społecznych
dla budowania polskiego modelu „flexicurity” 83

WSTĘP

Rynek pracy jest jednym z podstawowych elementów gospodarki, decydującym o jej sprawnym funkcjonowaniu. Z pozoru zdanie to traktować można jako czysty truizm, jednak w kontekście zmian zachodzących we współczesnym świecie, powyższe słowa nabierają nowego znaczenia i głębszego sensu. Choć sam mechanizm osiągnięcia równowagi na rynkach pracy pozostaje w swej fundamentalnej istocie niezmienny, niecodzienne są okoliczności w jakich następuje proces kształtowania i wzajemnego dopasowywania się podaży i popytu na pracę. Niespotykana wcześniej dynamika przeobrażeń dokonujących się w sferze ekonomicznej, społecznej i demograficznej, obserwowana na przełomie XX i XXI wieku, w zasadniczy sposób oddziałuje na gospodarkę narodową, rozpatrywaną całościowo, jak i na poszczególne elementy jej struktury, współtworzące i warunkujące sprawność jej funkcjonowania. Postęp techniczny, postępujące procesy globalizacyjne i niekorzystne trendy zmian ludnościowych stanowią główne wyzwania rozwojowe, z którymi zmierzyć się muszą wszystkie bez wyjątku podmioty gospodarcze, działające zarówno w skali lokalnej, regionalnej, krajowej czy międzynarodowej.

Zmiany zachodzące w turbulentnym i coraz bardziej nieprzewidywalnym otoczeniu, stanowiąc z jednej strony zasadnicze źródło zagrożenia stabilności funkcjonowania rynków pracy i gospodarek, wymuszają jednocześnie z drugiej strony podjęcie kroków zmierzających do ograniczenia siły negatywnego wpływu tych procesów na organizmy gospodarcze poprzez wypracowanie mechanizmów i narzędzi podnoszących ich zdolności dostosowawcze do zmian. Jak się wydaje, znane w teorii ekonomii modele rozwiązywania problemów rynku pracy nie przystają w pełni do realiów i wyzwań współczesnej gospodarki. Myślenie w kategoriach zrównoważonego i stabilnego rozwoju wymaga podejścia akceptującego niejednokrotnie zróżnicowane potrzeby poszczególnych uczestników rynku pracy w różnych sferach ich aktywności. Podporządkowanie interesów pracodawców interesom pracowników bądź sytuacja odwrotna o ile mogą przynosić krótkookresowe, partykularne korzyści jednej ze stron stosunku pracy, nie są, jak się wydaje rozwiązaniem optymalnym w szerszej perspektywie i w wymiarze długookresowym. W tym du-

chu utrzymana jest koncepcja flexicurity, zyskująca coraz większą popularność w krajach Unii Europejskiej.

Dogłębny sens idei flexicurity kryje się już w samym terminie „flexicurity”. Hasło, którego nie znajdziemy prawdopodobnie jeszcze w żadnym ze współczesnych słowników językowych stanowi połączenie dwóch innych słów: „flexibility” (elastyczność) oraz „security” (bezpieczeństwo). W ten sposób flexicurity już pod względem etymologicznym nabiera symbolicznego charakteru, wskazując na próbę jednoczesnego łączenia elastyczności i bezpieczeństwa na rynku pracy.

Choć sam termin flexicurity coraz częściej pojawia się w publikacjach naukowych i doniesieniach medialnych, nie oznacza to jeszcze wcale, że idea flexicurity jest powszechnie znana i prawidłowo rozumiana. Jak się wydaje, jednym z głównych filarów, na którym osadzona jest koncepcja flexicurity jest nie uprzywilejowujące którejkolwiek ze stron, równoprawne traktowanie pracodawców i pracowników. Podejście takie, przypominając komplementarny charakter zależności zachodzących między uczestnikami rynku pracy, stanowi niezaprzeczalnie pożądany punkt wyjścia do właściwego zrozumienia kategorii flexicurity. Flexicurity, jak podkreśla się w wielu materiałach, nie jest tylko i wyłącznie sztuką prostego kompromisu między elastycznością i bezpieczeństwem, opartego na zasadzie „coś za coś”, ale procesem poszukiwania optymalnej, określonej przez uwarunkowania wewnętrzne, kombinacji elastyczności i bezpieczeństwa, prowadzącej do podniesienia sprawności i efektywności funkcjonowania rynków pracy.

Polityka rynku pracy bazująca na koncepcji flexicurity realizowana jest już z powodzeniem w niektórych krajach unijnych. Największy rozgłos zyskały rozwiązania stosowane w Danii i Holandii, które jednak, choć wyrosłe w duchu flexicurity, różnią się w sposób ewidentny między sobą. Potencjalna atrakcyjność samej idei flexicurity oraz brak uniwersalnego modelu flexicurity stanowią zasadniczy powód popularyzacji idei flexicurity i poszukiwania rozwiązań uwzględniających potrzeby konkretnych rynków pracy.

Niniejsza publikacja powstała w ramach projektu „Flexicurity – szansa na zrównoważony rozwój rynku pracy”, realizowanego przez Izbę Rzemieślniczą i Przedsiębiorczości w Białymstoku w partnerstwie z Forum Związków Zawodowych oraz Uniwersytetem w Białymstoku. Jej adresatami są wszyscy uczestnicy rynku pracy, współzainteresowani swoją sytuacją na rynku pracy jak również praktycznymi możliwościami rozwiązywania problemów rynku pracy. Zamieszczone artykuły kierowane są zatem zarówno do osób reprezentujących podażową stronę rynku pracy, jak i tych, którzy sami te miejsca pracy tworzą. Teksty tworzące przedmiotowe opracowanie można generalnie podzielić na trzy zasadnicze części. Dwa pierwsze, otwierające publikację refera-

ty, stanowią próbę wyjaśnienia samej koncepcji flexicurity oraz ukazania jej w świetle głównych determinant rozwojowych współczesnego rynku pracy. Część drugą publikacji tworzą artykuły ukazujące flexicurity w wymiarze makro i mikro. Przedmiotem analiz w pierwszym z tekstów stała się gospodarka niemiecka. Autor opracowania w sposób przekonujący ukazał nie tylko dokonujące się w chwili obecnej przemiany na niemieckim rynku pracy ale również wyjaśnił ich źródła i uwarunkowania, wskazując również na pożądane kierunki działań w przyszłości. Wyniki badań empirycznych posłużyły autorom kolejnego referatu do ukazania stopnia wykorzystania poszczególnych komponentów flexicurity w praktyce polskich przedsiębiorstw. Całość opracowania zamyka artykuł poświęcony roli dialogu społecznego w procesie implementacji flexicurity. Stanowi on swoistą klamrę spajającą poszczególne części składowe publikacji, bowiem skuteczność łączenia elastyczności i bezpieczeństwa niepodważalnie uzależniona jest od zdolności partnerów społecznych do nawiązywania dialogu i umiejętności jego prowadzenia.

Wyrażamy nadzieję, że niniejsze opracowanie przynajmniej w części zaspokoi niedostatek wiedzy na temat flexicurity a publikowane artykuły zainspirują do głębszego zastanowienia się nad koncepcją flexicurity oraz poszukiwania i wdrażania rozwiązań zgodnych z jej filozofią.

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

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

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 płacy 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 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 za-

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.

również 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 ukazuje 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 kreowaną przez J.Rifkina „... w przyszłości praca nie będzie oznaczać tego samego co obecnie. (...) Miejsca pracy nie zanikają, 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 przedsię-

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.

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

biorstwa 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, niesłuchanie 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 rosnące 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, rozszerza-

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

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

nie 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 równolegle przebiegających procesów integracyjnych, intensyfikujących mobilność czynników produkcji zwłaszcza w odniesieniu do samych jej uczestników.¹²

Liczyby 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 uwiadcza się dopiero w nowym sposobie myślenia o ekonomicznej i społecznej przestrzeni i czasie.¹³ Pojęcie czas i przestrzeń 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 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 ryn-

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, *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009, s.34.

ków 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

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

zastępowalności pokoleń niesie ze sobą szereg konsekwencji, z których najważniejsze to: spadek liczby ludności ogółem oraz postępujący proces starzenia się społeczeństwa. Z analiz tego wybitnego wizjonera, czołowego myślicie-la 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 województwa 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.

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

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.

„Flexicurity” to próba kompleksowego i zintegrowanego podejścia do głównych problemów rozwojowych rynku pracy, takich jak masowe bezrobocie oraz długookresowa sprawność i efektywność funkcjonowania rynku pracy. Jak pisze T. Wilthagen i F. Tros w swojej publikacji „The concept of „flexicurity”. A new approach 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

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.

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 szczególny 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:

- 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,

²³ R.Muffels, H.Chung, D.Fouarge, U.Klammer, R.Luijckx, A.Manconi, 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.

- 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

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, bo-

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 “flexicurity”?: 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.

wiem 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 równowagony przez ponadprzeciętny na tle innych krajów poziom ochrony socjalnej osób bezrobotnych i dostępność programów aktywizujących. W efekcie duński rynek pracy cechuje nie tylko wysoka płynność między za-

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.

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

²⁹ Por. M. Rymśza, 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 osiągnięcia równowagi między elastycznością a 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 powinno 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

Jako ogólny warunek skuteczności funkcjonowania poszczególnych składników uznaje się produktywny dialog i partnerstwo społeczne.³¹ Wszystkie wymienione powyżej komponenty wraz z całym, bogatym spektrum możliwości 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 bólączki i wyzwania współczesnego rynku pracy. Jak się wydaje termin „flexicurity” pod-

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.

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.

kreśla 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 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 szcze-

³² Por. Przypis 27.

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

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.

gólności 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 nie-rejestrowanych

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 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

- Balcerzak A. P., *Państwo w realiach „nowej gospodarki”*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
- Carnoy M., *Utrwalanie nowej gospodarki. Praca, rodzina i społeczność w wieku informacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002.
- 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.
- Colander D. C., Landreth H., , *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- 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.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podśluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Warszawa, PWE 1993, [za:] K.Drela, A.Kiernożycka-Sobejko, *Ekonomizacja rynku pracy w XXI wieku*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009.
- Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- Ebersheim E. H., *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- 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.

- 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.
- 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.
- Heilbroner R.L., *Wielcy ekonomiści. Czasy – życie – idee*, PWE, Warszawa 1993.
- Kotowska I.E., *Zmiany demograficzne a przyszły rynek pracy*, [w:], Borkowska St., *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPISS, Warszawa 2004.
- Kryńska E. (red.), *Flexicurity w Polsce. Diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009.
- Kryńska E. (red.), *Prognoza podaży i popytu na pracę w województwie podlaskim*, WSE w Białymstoku – IPISS w Warszawie, Białystok-Warszawa 2010.
- 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.
- Report by the European Expert Group on Flexicurity, *Flexicurity Pathways. Turning hurdles into stepping stone*, Brussels, June 2007.
- Rifkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postronkowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001.
- Rymsza M., *W poszukiwaniu równowagi między elastycznością rynku pracy i bezpieczeństwem socjalnym. Polska w drodze do flexicurity?*, [w:] Rymsza M. (red.), *Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne. Flexicurity po polsku?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005.
- Spychalski G.B., *Zarys historii myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 2001.
- Stiglitz J.E., *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Tannehill L., Tannehill M., *Rynek i wolność*, Fijorr, Warszawa 2003.
- 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.
- Tros F., Wilthagen T., *The concept of „Flexicurity”. A new approach to regulating employment and labour markets*, Tilburg University, Flexicurity Research Paper 2003-4.
- Wilthagen T., *Mapping out flexicurity pathways in the European Union*, Tilburg University, Tilburg University, Flexicurity Research Paper 2008-14.
- Witkowska J., *Rynek czynników produkcji w procesie integracji europejskiej. Trendy. Współzależności. Perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

DOŚWIADCZENIA W ZAKRESIE WYKORZYSTANIA FLEXICURITY W NIEMCZECH I PRZYSZŁOŚCIOWE MODELE KSZTAŁTOWANIA ŚWIATA PRACY

1. Sytuacja wyjściowa w Niemczech

Wysokie bezrobocie w Niemczech ma różne przyczyny. Jedną z nich jest niemieckie prawo pracy, a zwłaszcza nadmierna ochrona przed wypowiedzeniem umowy o pracę. Nawet w razie jasnej sytuacji przybiera ona coraz częściej postać targowania się o odprawę. Pracodawcy, którzy chcą uniknąć pozwów do sądu pracy (tam zaś często dopiero po roku czy dwóch wygrywają sprawę w drugiej instancji), muszą wypłacać odprawy, których wysokość zależy od stażu pracy. Szczególnie restrykcyjne przepisy dotyczące ochrony przed wypowiedzeniem umowy o pracę obowiązują wprawdzie tylko firmy zatrudniające ponad 10 pracowników, mocno odstraszaają jednak również mniejsze przedsiębiorstwa.

46 procent małych i średnich przedsiębiorstw podało w ankiecie, że z powodu niemieckiego orzecznictwa dotyczącego wypowiedzeń unika zatrudniania nowych pracowników, korzystając raczej z nadgodzin i racjonalizacji. Widać tu, że nadmierna ochrona socjalna jest w efekcie niekorzystna dla pracowników. Uniemożliwia powstawanie nowych miejsc pracy i okazuje się zemstą dobrych intencji.¹

¹ FOCUS nr 29 (1998), Deutsches Arbeitsrecht verhindert neue Jobs, München

Niemieckie prawo pracy z komentarzami i orzecznictwem obejmuje wiele tysięcy stron. Nie ma niczego, co nie byłoby dokładnie uregulowane: maksymalny czas pracy i odpoczynku, wymiar urlopu, bhp, lekarze zakładowi, inżynierowie bezpieczeństwa i specjaliści w zakresie bezpieczeństwa pracy, dopuszczalne zanieczyszczenia powietrza, hałasy i wstrząsy, ustrój zakładów pracy, partycypacja pracownicza i wiele, wiele innych. Do tego dochodzą przepisy odnoszące się do prawa pracy, zawarte w Kodeksie socjalnym i prawo o umowach o pracę, zawarte w wielu innych ustawach.

To jeszcze nie wszystko: opierając się na tej masie ustaw, partnerzy układów zbiorowych, czyli organizacje pracodawców i związki zawodowe, ustanawiają inne wiążące przepisy, znacznie wykraczające poza normy ustawowe. Ustawa o czasie pracy przewiduje na przykład ośmiogodzinny czas pracy w dni robocze, a w skrajnych przypadkach i w razie szczególnych utrudnień dziesięciogodzinny – czyli 48 godzin tygodniowo. Rzeczywisty czas pracy ustalony przez partnerów układów zbiorowych wynosi jednak 36–40 godzin tygodniowo. Z kolei ustawa o urlopach przewiduje co roku urlop obejmujący co najmniej 24 dni robocze. Wymiar urlopu uregulowany w układach zbiorowych jest znacznie wyższy, przekraczając niekiedy 30 dni.

Regulacje zawarte w układach zbiorowych utrwalają te struktury i raczej nie są dostosowane ani do zróżnicowanych warunków regionalnych, ani do rozmaitych potrzeb przedsiębiorstw różnej wielkości. Wskutek tego coraz więcej pracodawców występuje z organizacji pracodawców, a coraz więcej pracowników ze związków zawodowych. W poszczególnych organizacjach pracodawców stanęła już pod znakiem zapytania zdolność do zawierania układów zbiorowych, ponieważ zrzeszają one mniej niż 50% przedsiębiorstw danej branży. Do jakich niedorzeczności to prowadzi, pokazuje przykład pewnego hamburskiego zakładu samochodowego, zatrudniającego 70 pracowników. Przedsiębiorca z pełną zgodą wszystkich pracowników opracował specyficzny model podziału tygodniowego czasu pracy, w szczególności sposób odpowiadający życzeniom klientów. Firma wprawdzie rozkwitła i udało jej się stworzyć dodatkowe miejsca pracy, została jednak przymusowo wykluczona z organizacji, ponieważ naruszyła w ten sposób układ zbiorowy.

Objętość niemieckiego prawa pracy i dodatkowych regulacji wynikających z układów zbiorowych jest tak wielka, że nie potrafi jej ogarnąć żaden pracodawca i żaden pracownik. Na cóż jednak prawo, którego w ogóle nie może znać poszczególny człowiek, mający go przecież przestrzegać?

W drugiej połowie XX wieku Niemcy przeżywały na ogół okres stałego wzrostu gospodarczego. Udało się znacznie pomnożyć dobrobyt materialny, a ponadto coraz bardziej wysuwało się na pierwszy plan bezpieczeństwo socjalne, które obecnie osiągnęło bardzo wysoki poziom. Doprowadziło to chcąc

nie chcąc do ogromnego ograniczenia elastyczności na rynku pracy, powstania bardzo sztywnych struktur i wysokich kosztów pracy. Przez wiele lat można było z tym żyć, ponieważ wciąż udawało się dzielić wzrost gospodarczy, jednak teraz, w czasach przełomów strukturalnych i znacznie niższego wzrostu, w coraz mniejszym stopniu można sobie z tym poradzić. Aby uporać się z wysokimi i nadal rosnącymi kosztami pomnażania dobrobytu i bezpieczeństwa socjalnego, trzeba było w znacznej mierze dokonywać racjonalizacji, zwiększać obciążenie pracą i kształtować ją w sposób coraz mniej przyjazny dla pracownika.

W efekcie powstała ekonomia, w której praca jest w coraz większym stopniu uważana za zło konieczne, które pozwala zarobić na chleb, lecz które powinno być jak najbardziej ograniczane: coraz mniejszy wymiar czasu pracy powinien w miarę możliwości coraz skuteczniej zapewnić utrzymanie. Wskutek starań o zrekompensowanie mniejszego wymiaru czasu pracy i wyższych kosztów, a jednocześnie o zapewnienie zysku, praca zaczęła przynosić pracownikom mniej radości, stała się bezsensowna, męcząca i wpędzająca w choroby, albo padała ofiarą racjonalizacji.

W ten sposób powstał bardzo nieelastyczny świat pracy ze stale rosnącymi kosztami, sprawiający wielkie problemy przedsiębiorstwom. Wysoki zakres bezpieczeństwa socjalnego oddziałuje coraz bardziej aspołecznie, bowiem miejsca pracy są przenoszone za granicę lub zastępowane przez maszyny, nowe miejsca pracy prawie nie powstają, a obciążenia pracowników rosną. Po jednej stronie są ci, którzy mają miejsce pracy i muszą tam dawać z siebie coraz więcej, po drugiej zaś stronie wielka armia bezrobotnych, wyłączonych poza nawias.

Bezpieczeństwo socjalne jest zarazem cennym dobrem i niewątpliwym sukcesem zaawansowanych społeczeństw, z którego nie można zrezygnować. Wysokie bezpieczeństwo zapewniło w Niemczech przez całe dziesięciolecie pokój społeczny, którego wartości nie sposób przecenić. Główny problem polega jednak na tym, że warunki ramowe zmieniają się zasadniczo, zmuszając do rewizji dawnego, skutecznego modelu. Trzeba zdać sobie sprawę z tego, że rozpoczęła się już całkiem nowa epoka, prowadząca do przeobrażeń i zmian, które pod względem rozmiarów można porównać choćby z niegdysiejszym przekształceniem się społeczeństwa agrarnego w przemysłowe. Opracowanie modeli świata pracy jutra musi zatem zostać poprzedzone krótką przynajmniej analizą zmienionych warunków ramowych.

2. Zmiany warunków ramowych

Kluczowe technologie i priorytety wartości

Karol Marks przewidywał w swoim manifeście komunistycznym, że mniejsze przedsiębiorstwa popadną w nędzę, gdyż ówczesna kluczowa technologia, czyli maszyna parowa, mogła być wykorzystywana tylko przez duże zakłady, co zwiastowało zwycięski pochód wielkiej gospodarki przemysłowej. Ta jednak zaniedbywała edukację, zatrudniając najczęściej niewykwalifikowanych, a dzięki temu tanich pracowników. Skutkiem były znaczne wady jakości i wydajności, które podczas wystawy światowej w 1876 r. w Filadelfii doprowadziły do tego, że produkty niemieckie trzeba było oznaczać piętnem „Made in Germany“.²

Jednak kryzys jest źródłem szansy. Przyniosła ona wtedy silnik elektryczny, który uchronił rzemiosło i drobnych przedsiębiorców przed „lumpenproletariatem“. Klasa średnia rozpoczęła prawdziwy zwycięski marsz. Przede wszystkim ponownie wprowadzono regularną oświatę zawodową i za sprawą tylko jej samej dawne piętno „Made in Germany“ stało się wyjątkowym znakiem jakości.

Później rozwinęła się technologia produkcji taśmowej, która dominowała w ostatnich dekadach i ponownie sprzyjała dużym przedsiębiorstwom. Obecny kryzys sygnalizuje aż nadto wyraźnie, że także ten okres dobiegł końca. Na dzisiejszą kluczową technologię przemożny wpływ mają techniki informacyjne i komunikacyjne, które z kolei – jak niegdyś silnik elektryczny – oddziałują silnie decentralizująco i sprzyjają mniejszym jednostkom. Przede wszystkim pojawia się ona jak na zawałanie jako rozwiązanie problemów technicznych po to, by urzeczywistnić kulturę kooperacji, zaufania i odpowiedzialności. Informacje są dostępne w każdym miejscu świata, wyraźne różnice wiedzy zanikają, a pracodawcy muszą starać się wykorzystywać wszystkie umysły swojej załogi.

Dalekosiężnym falom procesów technologicznych zawsze towarzyszą zmiany priorytetów, którymi kierują się ludzie, przestrzegając określonych wartości. Wszystkie ludzkie wartości można podzielić na takie, które wynikają z zasady konkurencji, oraz na takie, które wynikają z zasady kooperacji. Wartości oparte na zasadzie konkurencji powodują zachowanie polegające zasadniczo na odnajdywaniu swojego szczęścia w konfrontacji, w konkurencji wobec innych ludzi lub środowiska. W wypadku wartości opartych na kooperacji największego sukcesu poszukuje się głównie we współdziałaniu.³ Konkurencja i kooperacja nie są same w sobie dobre ani złe.

² Handwerkskammer Hamburg (wyd.), Horizonte, L&H Verlag, Hamburg 1998

³ Zukunftswerkstatt (wyd.), Vertrauen, Hamburg 2002

We wzajemnej konkurencji wzmacnia się innowacyjność, jednak w wypadku dążeń jednostronnych własny zysk osiąga się kosztem innych. Kooperacja wzmacnia solidarność, chce osiągnąć to, co najlepsze, we współdziałaniu. Jej jednostronne długotrwałe stosowanie paraliżuje jednak kreatywność i innowacyjność.

W nowej epoce, która już się rozpoczęła, szczególny priorytet przyznaje się ponownie wartościom opartym na zasadzie kooperacji. Tylko wartości oparte na zasadzie kooperacji, takie jak odpowiedzialność własna, zaufanie, przejrzystość, solidarność itd. mogą doprowadzić do niezbędnej odnowy systemu i za pomocą technologii informacyjnych i komunikacyjnych zrealizować kooperację na szerokiej podstawie.

Global paradox

Internacjonalizacja to nic nowego. Gospodarka od dawna działa na skalę międzynarodową. Już wieśset lat temu obszar Hanzy był jednym z najbardziej wydajnych i innowacyjnych na świecie, posiadając szerokie powiązania międzynarodowe. Umieędzynarodowienie nie było wtedy dziełem wielkich koncernów, lecz małych i najmniejszych przedsiębiorstw. To poszczególni kupcy i rzemieślnicy, na przykład z Hamburga, działali na rynkach Skanii, w Rydze czy Nowogrodzie. Dlaczego dziś nie miałyby być możliwe to, co już przed wiekami prowadziło do dobrobytu w znacznie gorszych warunkach ekonomicznych i infrastrukturalnych?

Nowa w globalizacji jest "tylko" olbrzymia dynamika i prędkość przebiegu procesów. Wielkie przedsiębiorstwa reaguja na to głównie fuzjami, gromadząc jeszcze więcej władzy i materii. Świadomie narażają się na chorobę „fusionitis”, chociaż ponad dwie trzecie wszystkich fuzji kończy się niepowodzeniem. Zwiększając swoje rozmiary, tracą zdolność do adaptacji i z konieczności stają się coraz powolniejsze i ociężalsze. W przeciwieństwie do nich małe i średnie przedsiębiorstwa są szybkie, elastyczne, innowacyjne i zdolne do adaptacji. Przypominają zwrotny kuter, podczas gdy koncerny płyną jeszcze jak lotniskowce przez wiele mil po tym, jak kapitan na mostku dał rozkaz zmiany kierunku i bardzo powoli skręcają – często zbyt późno. Przyroda, a także historia gospodarki uczy, że jednostki zdolne do adaptacji, szybkie i innowacyjne – czyli małe i raczej niepozorne – posiadają największą zdolność przetrwania i przenoszą dalej pochodnię życia. Określenie „global paradox” charakteryzuje sytuację, w której nie koncerny, lecz małe i średnie przedsiębiorstwa stają się beneficjentami globalizacji.

Globalizacja niszczy kultury regionalne i wykazuje wyraźną tendencję do tworzenia kultury jednolitej. Kultura ogólnoswiatowa to jednak nonsens.

Szkodzi ona ludziom i przyrodzie i jest równie szkodliwa dla ekonomii. Kultura, która forsuje globalizację i wytwarza kulturę ogólnoswiatową, pozbawia ekonomię jej podstawy i niszczy w ten sposób siebie samą. Globalizacja to w ostatecznym rozrachunku kultura zdominowana przez ekonomię. Jednak kultura na dłuższą metę oddziałuje zawsze silniej i ma większą siłę przebicia niż ekonomia.

Globalizacja niszczy tożsamości. W całkowicie zglobalizowanym świecie ludzie nie czują się już jak w domu, ulegają wykorzenieniu, tracą ojczyznę. Rozwijają się nowe kultury i siły, przeciwdziałające globalizacji. Można założyć, że globalizacja już dziś osiągnęła swoje apogeum. Jako przejaw nowych kultur coraz silniej rozwija się regionalizacja i decentralizacja. Świat robi się coraz mniejszy, zwiększa się liczba krajów niepodległych, na znaczeniu zyskują miasta i spójne regiony gospodarcze.

Zdecentralizowane i regionalne rynki są jednak praojczyzną małych i średnich przedsiębiorstw. Mogą one tu wykorzystać swe wszystkie atuty i zgodnie z rzeczywistym zapotrzebowaniem oferować wysokiej jakości produkty i indywidualne usługi zamiast produktów masowych, które coraz mniej odpowiadają zapotrzebowaniu. Zamiast szkodliwej ekologicznie jednolitej technologii mogą w sposób planowy opracowywać rozwiązania idealnie dostosowane do warunków specyficznych dla danego regionu. Mogą łączyć ekologię z ekonomią, znajdować tu nowe segmenty rynku, chronić zasoby naturalne i obniżać społeczne koszty ekologiczne. Dzięki swym innowacyjnym usługom i najwyższej jakości mogą jednocześnie z powodzeniem obsługiwać lokalny targ owocowo-warzywny i rynek światowy.

Wydajność a podział pracy

Stałe podnoszenie wydajności stanowi podstawę ekonomii i umożliwiała dotychczas nieustanny wzrost gospodarczy. Jest to zasadniczo zjawisko pozytywne. Jednak stałe podnoszenie wydajności oznacza siłą rzeczy, że w jednostce czasu trzeba wypracowywać coraz więcej. Wymagania są coraz wyższe, wszystko musi odbywać się coraz szybciej. Coraz więcej ludzi nie daje jednak sobie rady z osiągnięciem wymaganej wydajności i z racjonalnych względów systemowych ulega wykluczeniu. Dotyczy to zwłaszcza mających trudności w nauce i osiągających niższą wydajność ludzi młodych oraz osób starszych.

Do tej pory udawało się finansowo uspokajać wykluczonych, jednak bynajmniej nie udało się zapewnić ich integracji społecznej. Coraz większe rozmiary wykluczenia wiążą się z dalszą eksplozją kosztów socjalnych, których ciężar w coraz mniejszym stopniu daje się sfinansować. Czy w ten sposób ska-

zuje się coraz więcej ludzi na beznadzieję i biedę, a tylko bardzo niewielu się wzbogaca?

Podnoszenie wydajności osiąga się dzięki podziałowi pracy i specjalizacji. Zgodnie z logiką systemu oba te czynniki trzeba nieustannie forsować, aby umożliwić wzrost wydajności, doprowadzając do sytuacji, w której dany człowiek wykonuje już tylko najmniejsze wycinki, nie potrafi ogarnąć całego kontekstu i w znacznej mierze traci poczucie całości. Dla wąskiego specjalisty prawie niemożliwe staje się wtedy odnalezienie sensu w pracy zawodowej. Jednocześnie zatracą się poczucie „namacalności”: jednostka w coraz mniejszym stopniu potrafi dostrzec skutki swojego działania. Zachowuje się ściśle racjonalnie – nie uświadamiając sobie, jakie szkodliwe skutki dla społeczeństwa jako całości wiąże się z jej specjalistyczną czynnością.

Daleko idący podział pracy prowadzi do pogorszenia jakości; suma poszczególnych części nie daje żywej całości. Podziwiamy estetykę, harmonię i siłę mistrzowskich dzieł średniowiecza i zadajemy pytanie: „Jak to było wtedy możliwe? Pod względem techniki jesteśmy dziś przecież znacznie bardziej zaawansowani i perfekcyjni.” Odpowiedzią jest poczucie całości, które dawni mistrzowie praktykowali nieświadomie, bowiem nie znali jeszcze możliwości podziału pracy i specjalizacji z epoki przemysłowej. Na początku nowej epoki trzeba zatem świadomie wytworzyć nowe poczucie całości.

Skutkiem postępującego podziału pracy są nieskoordynowane sytuacje, wymagające sterowania. Musi się z tym wiązać coraz więcej bezproduktywnego działania we właściwym sensie tego słowa; nakłady na koordynację i sterowanie nieustannie się zwiększają. Koordynacja i sterowanie dokonują się za pomocą aparatów władzy umiejscowionych na różnych szczeblach hierarchii. Skutkiem musi być stale rosnące uzależnienie od decyzji płynących z zewnątrz.

Jeszcze znacznie bardziej skutecznie sterowanie dokonuje się za pośrednictwem automanipulacji jednostki. Wartości idealne, jak np. poczucie całości, autonomia, wywieranie wpływu, współkształtowanie, odnajdywanie sensu itd. są spychane na margines, a na pierwszy plan jednostronnie wysuwają się wartości materialne. Praca jest wtedy odczuwana jako zło konieczne, służące osiągnięciu rosnącego dobrobytu materialnego. Spychanie przez całe dziesięciolecie kluczowych wartości na margines prowadzi do powstawania późniejszych konsekwencji, jakich jesteśmy dziś świadkami: nadużywania alkoholu i narkotyków, wyznawania ideałów faszyzmu i coraz częstszych chorób psychicznych.

Poprzez automanipulację człowiek dostosowuje się do systemu, sam wpędza się w choroby, a koszty socjalne ponownie eksplodują. Sam system staje się chory, a warunkiem jego trwałego uzdrowienia jest daleko idąca odnowa.

Na przykład wyspecjalizowana i zabijająca sens praca przy taśmie może zostać zastąpiona przez montaż w niezbyt wielkich grupach roboczych; nowoczesna logistyka dostarcza potrzebnych części *just in time*. Zmienione priorytety wartości oraz technologie informacyjne i komunikacyjne pozwalają dzięki kooperacji osiągnąć bardziej całościowy sposób pracy przy najwyższej wydajności, lepszej jakości i większym odnajdywaniu sensu w pracy zawodowej.

Rozwój demograficzny

Już teraz małe i średnie przedsiębiorstwa coraz częściej skarżą się na trudności ze znalezieniem odpowiednich wykwalifikowanych pracowników. Jednak niedobór wykwalifikowanych pracowników dopiero się zaczyna. Z przyczyn demograficznych wyraźnie wzrośnie liczba pracowników starszych, przechodzących na emeryturę, natomiast w dolnej części piramidy wieku dramatycznie spada liczba absolwentów szkół. Jednocześnie nadal znacznie wzrastają wymagania dotyczące kwalifikacji w świecie pracy. Wystarczająca dostępność i kwalifikacje pracowników stają się w coraz większym stopniu kluczowym wąskim gardłem, a przez to najważniejszym zadaniem dla małych i średnich przedsiębiorstw. Zwłaszcza rzemiosłu wyraźnie grozi przegranie wyścigu o najlepszych, brak wystarczającej ilości wykwalifikowanych pracowników i zepchnięcie do niższych grup kwalifikacji.

Strategia łagodzenia niedoboru pracowników obejmuje zwiększenie napływu obcokrajowców. Pod tym względem postawiono na potencjały nowych krajów UE. Jednak we wszystkich krajach UE przesunięcia demograficzne są w znacznej mierze podobne. Poza tym w minionych latach bardzo wielu wykwalifikowanych pracowników z Polski czy krajów bałtyckich wyemigrowało do Anglii, Irlandii czy do krajów skandynawskich, przyczyniając się tam w decydujący sposób do wzrostu gospodarczego. W coraz większym stopniu w samej Polsce, na Litwie, Łotwie i w Estonii panuje dotkliwy niedobór wykwalifikowanych pracowników. Przeprowadzona w Polsce ankieta wykazała, że Niemcy są krajem, do którego chętnie migruje się z przyczyn socjalnych, czyli po emerytury i renty, natomiast migracje ekonomiczne preferują Anglię, Irlandię i Skandynawię.⁴

Poszczególne kraje przede wszystkim same będą musiały uporać się ze swoimi wąskimi gardłami na rynku pracy i lepiej wykorzystać rodzimy potencjał pracujących. Będą pracować nie krócej, lecz dłużej. Będą mobilizować rodzime potencjały pracujących. Niemcy mają na przykład w skali międzynarodowej niski wskaźnik pracujących kobiet. W społeczeństwie niemieckim jest

⁴ Klönschnack, Die Kleinen sind die wahren Großen, nr 2 (2009), Hamburg

wielka potrzeba zorganizowania pracy tak, by życie rodzinne i zawodowe można było ze sobą pogodzić. Państwo musi zadbać o wystarczającą liczbę przedszkoli i całodziennych szkół. Przedsiębiorstwa będą musiały tworzyć odpowiednie warunki, w większym stopniu umożliwiać pracę w niepełnym wymiarze godzin lub tworzyć rozwiązania kooperacyjne w celu ułatwienia powrotu do pracy po urlopie wychowawczym. Przede wszystkim nie wolno postrzegać i traktować kobiet jako wygodnej rezerwy rynku pracy, po którą się sięga, kiedy jest potrzebna, po czym odsyła do domu. Małe i średnie przedsiębiorstwa powinny tworzyć dla kobiet odpowiednie miejsca pracy, otwierać przed nimi indywidualne możliwości kariery, powoływać je na stanowiska kierownicze, a także wspierać zakładanie przez kobiety własnych firm.

Należy również uznać ogromną wartość starszych wykwalifikowanych pracowników i tworzyć miejsca pracy odpowiednie dla ich wieku. Na przykład 45- czy 50-letni dekarz, który przepracował na budowie 25 czy 30 lat, nie będzie wykonywał tej pracy przez kolejne dziesięciolecia. Dlatego zawczasu się przekwalifikuje, poszuka innych, odpowiednich dla swego wieku zajęć i znajdzie je, po czym odejdzie ze starej firmy. Dla tejże firmy miałyby jednak dzięki swej wielkiej wiedzy empirycznej nieocenioną wartość jako doradca klientów, kontroler jakości, akwizytor zleceń lub pracownik działu planowania i ewaluacji produkcji. Ale jeśli takie możliwości i perspektywy rozwoju indywidualnego nie będą na czas oferowane i nie staną się oczywistym elementem kultury przedsiębiorstwa, firmy te utracą najlepszych wykwalifikowanych pracowników już w stosunkowo młodym wieku.

Największe być może rezerwy rodzimego rynku pracy kryją się w młodych pokoleniach. Obecnie 20–25% absolwentów szkół jest uważanych za niezdolnych do odbycia kształcenia zawodowego. Oznacza to po prostu, że co czwarty-piąty młody człowiek jest wyłączany poza nawias; system odprawia swoje dzieci. Takie wyłączenie poza nawias jest aspołeczne, wytwarza społeczną mieszaninę wybuchową i jest skrajnie drogie. Nie da się już rezygnować z jednej czwartej lub jednej piątej absolwentów szkół, powierzając ich opiece państwa od kołyski aż po grób.

„Inwestycje w ludzkie umysły dają najlepsze odsetki.”⁵ Edukacja staje się najważniejszym zadaniem, które będzie musiało znacznie zyskać na znaczeniu. Zarówno państwo, jak i prywatne gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa będą musiały wydawać znacznie więcej pieniędzy na finansowanie inwestycji w kapitał ludzki. Edukacja powszechna, zawodowa i uniwersytecka musi zostać głęboko odnowiona i rozwinięta. Bardziej zróżnicowana edukacja, uwzględniająca indywidualne zdolności i atuty, zastąpi rozpowszechnioną

⁵ Hanse-Parlament (wyd.), Eine Geschichte der Zukunft, Hamburg 2007

dziś jeszcze urawniłowkę. Każdy człowiek ma przynajmniej jeden atut, którego społeczeństwo potrzebuje, jeśli ta osoba zostanie umieszczona na właściwym miejscu. Nie ma większego sensu pracowanie nad pozbyciem się słabych stron, które dadzą się usunąć tylko z wielkim trudem.

Dzięki rozwijaniu indywidualnych atutów zasadniczo każdy znajdzie w mocno zróżnicowanym świecie pracy miejsce dla siebie. Kosztowe odciążenie pracy, rozszerzone definicje pracy zarobkowej i rozbudowa usług osobistych dadzą większe szanse także osobom mającym trudności z nauką i osiągnięciem odpowiedniej wydajności.

Skrajny niedobór pracowników w efekcie rozwoju demograficznego zmusza do wykorzystywania wszystkich zasobów kadrowych. Ponieważ basen Morza Bałtyckiego ma największe szanse tylko dzięki oferowaniu najlepszych innowacji i doskonałej jakości („Made in Balticum” jako światowy znak jakości najwyższej klasy), optymalny rozwój zasobów kadrowych ma absolutny priorytet.⁶

3. Perspektywy i modele dla świata pracy jutra

Decentralizacja

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią silny kręgosłup gospodarki i społeczeństwa. 99% wszystkich przedsiębiorstw zatrudnia mniej niż 250 pracowników. Zapewniają one ok. 70% wszystkich miejsc pracy i wraz ze swymi pracownikami ponoszą główny ciężar finansowania ustroju społecznego. Nowa epoka, która już się zaczęła, sprzyja decentralizacji i rozwojowi mniejszych jednostek. Nowe i dodatkowe miejsca pracy będą powstawały już prawie wyłącznie w mniejszych przedsiębiorstwach. *Economics of scale* jest w odwrocie. Stosując wewnątrzzakładową decentralizację, *outsourcing* i *lean management* oraz tworząc *profit centers*, korporacje naśladują struktury małych zakładów pracy. Decentralizacja obowiązuje również w biznesie międzynarodowym. Pewna amerykańska analiza wykazała, że małe i średnie przedsiębiorstwa to „*hidden champions*”, dzięki którym Niemcy zostały mistrzem świata w eksporcie.⁷

Otwiera to przed małymi i średnimi przedsiębiorstwami ogromne szanse; mają one obecnie większe znaczenie niż kiedykolwiek, a w przyszłości będzie ono jeszcze istotniejsze. Małe i średnie przedsiębiorstwa oraz rzemiosło upo-

⁶ Hanse-Parlament, Lernen von- und miteinander – Die Bildungssysteme im Ostseeraum, Hamburg 2006.

⁷ Klönschnack, Die Kleinen sind die wahren Großen, nr 2 (2009), Hamburg.

rają się również z obecnym kryzysem i wyjdą z niego wzmocnione, ponieważ jest to kryzys systemowy wielkiej gospodarki. Małym i średnim przedsiębiorstwom nie wolno pójść za przykładem wychwalanych niegdyś modeli stosowanych w korporacjach; muszą one sobie raczej przypomnieć o swoich tradycyjnych atutach takich jak innowacyjność, szybkość, elastyczność i wykwalifikowanie.

Kooperacje

Negatywne skutki podziału pracy, np. utratę poczucia sensu i wzrost kosztów socjalnych, przezwycięża się poprzez szerokie kooperacje, umożliwiające dalszy wzrost wydajności na wysokim poziomie jakości:

- Praca grupowa zastąpi pracę przy taśmie.
- Nie specjaliści od architektury i planowania oraz tuzina rzemieślników budowlanych, lecz zespoły będą budować domy, współpracując ze sobą od planowania aż do wykonania. Takie oparte na zespołach budowlanych rozwiązania będą dzięki kooperacyjnym metodom pracy prowadzić do obniżki kosztów i podniesienia jakości.
- Planowanie, projektowanie i produkcja z zastosowaniem komputerów sprawią, że funkcje, które były dotąd rozbite na poszczególnych specjalistów, znów połączą się w jeden spójny proces pracy. Sterowane numerycznie maszyny pozwalają na ekonomiczne wytwarzanie indywidualnych produktów lub małych serii przez pojedynczego rzemieślnika.
- Nowoczesne sposoby produkcji będą wspierać decentralizację i umożliwią małej grupie osób produkowanie złożonych produktów, które były dotychczas domeną wielkiego przemysłu, stosującego podział pracy.⁸

Kooperacje wymagają znakomitych i nowych kwalifikacji; umiejętności personalno-społeczne wyraźnie zyskują na znaczeniu. Kooperacje wewnątrzzakładowe, ponadzakładowe i międzynarodowe opierają się na zasadzie łączenia atutów indywidualnych i zakładowych: każdy robi to, co najlepiej umie, i jest zintegrowanym członkiem zespołu wykonującego całościową pracę. Dzięki tym metodom „kooperacyjnej specjalizacji” można osiągnąć wyższą jakość, obniżyć koszty i znaczny wzrost wydajności.

Także poszczególne podregiony większego obszaru gospodarczego będą ze sobą współpracować, wykorzystując swe poszczególne atuty, a w ramach tej współpracy tworzyć rozwiązania całościowe, optymalnie służące zarówno podregionowi, jak i całemu obszarowi. Obszar dawnej Hanzy jest takim wiel-

⁸ Frithjof Bergmann, *Der innovative Weg hinauf zu einer anderen Welt*, w: *Wissenstransfer und Innovationen rund um das Mare Balticum*, s. 201 i nast., DOBU Verlag, Hamburg 2007

kim regionem przyszłości, posiadającym rozmaite kultury i atuty poszczególnych podregionów. Urawniłowka dotychczasowej polityki regionalnej, która własnemu, specyficznemu obszarowi chciała zapewnić to, co miały również poszczególne regiony sąsiedzkie, prowadziła do niszczącej walki konkurencyjnej bez zwycięzców. Celem działalności Parlamentu Hanzeatyckiego jest natomiast obrona i rozwijanie regionalnych atutów i kultur, uczenie się od siebie nawzajem oraz promowanie współpracy ponadregionalnej, osiągnięcie wysokiego poziomu utożsamiania się z całym basenem Morza Bałtyckiego i uczynienie w ten sposób całego obszaru gospodarczego „Mare Balticum” wydajnym i innowacyjnym regionem o znaczeniu światowym.

Kooperacje wymagają jak największej zdecentralizowanej dostępności oraz intensywnej wymiany informacji. Technologie informacyjne idealnie rozwiązują tego rodzaju problemy. Sprawiają, że informacje są dostępne w sposób zdecentralizowany, a w przyszłości uczynią duży pokój w mieszkaniu jednocześnie miejscem pracy. Przewaga informacyjna się zmniejsza, z czym idzie w parze stopniowe ograniczanie władzy central. Wiąże się z tym jednak również niebezpieczeństwo zalewu informacji i zasypania informacyjnymi śmieciami. Optymalne wykorzystanie nowego czynnika produkcji, jakim jest informacja, wymaga samodzielnego, skutecznego zarządzania, a także specyficznych kwalifikacji nowego rodzaju. Chodzi przy tym również o uczenie się zapominania i systematycznego opróżniania umysłów. Trzeba uświadomić sobie: „czego naprawdę potrzebuję?” Także złożonymi procesami można sterować, stosując niewiele sygnałów; decydująca jest bowiem nie ilość, lecz jakość i intensywność sygnałów.

Wewnątrz zakładów pracy trzeba tworzyć kooperacyjne formy pracy. Rola pracowników nie będzie się już sprowadzała do umowy o pracę i „sprzedawania” przez nich swej siły roboczej. Jako część wynagrodzenia otrzymają prawa do współwłasności i będą partycypować finansowo w sukcesie przedsiębiorstwa, wnosząc doń swą siłę roboczą i osobowość. Odnoszące się do tego zastrzeżenia, zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz ze strony związków zawodowych znajdą się jutro na śmietniku historii.

Materialna i niematerialna partycypacja pracowników bardzo szybko zyskuje na znaczeniu. Zacierają się granice pomiędzy pracownikami wykwalifikowanymi a kadrą kierowniczą, a także pomiędzy pracownikami a przedsiębiorcami. Każdy staje się współprzedsiębiorcą. Powstaje nowa samodzielność gospodarcza w pracy najemnej. Źródłem tych zmian są z jednej strony konieczności ekonomiczne. W obliczu coraz większej kompleksowości i dynamiki zmian zawodzi centralne sterowanie. Przetwarzanie informacji staje się najważniejszym wąskim gardłem. Konieczne są innowacje na najwyższym

poziomie i kreatywność. Każdy umysł jest potrzebny i musi zostać włączony do samodzielnego myślenia i odpowiedzialnego działania.

Z drugiej strony na dłuższą metę jeszcze znacznie silniej oddziałuje zmieniona hierarchia wartości, w której większe znaczenie ma samostanowienie, wywieranie wpływu, współtworzenie, podejście całościowe, przejrzystość itd. Ważnym czynnikiem staje się radość z samodzielności. Wolny i odpowiedzialny człowiek będzie w przyszłości odgrywał pierwszoplanową rolę w społeczeństwie i gospodarce, tworząc nową elitę, która nie będzie miała charakteru poziomego, lecz będzie przebiegać pionowo w stosunku do struktur społecznych.

Kooperacyjne formy pracy będą jednak zyskiwać na znaczeniu zarówno pomiędzy przedsiębiorstwami, jak i w biznesie międzynarodowym. Małe lub średnie przedsiębiorstwo, odgrywające rolę poddostawcy, nie będzie już tylko wytwarzać półproduktów dla korporacji, lecz będzie przejmować prace rozwojowe i dostarczać całościowych rozwiązań problemów. W ten sposób wzrośnie zapotrzebowanie na bezpośrednią wymianę i intensywną kooperację, a zarazem zmienią się struktury władzy. Koncern popadnie w nową formę zależności od rozwiązujących jego problemy małych i średnich przedsiębiorstw. W biznesie międzynarodowym małe i średnie przedsiębiorstwa uzyskają korzyści rynkowe dzięki rosnącemu zapotrzebowaniu na specyficzne dla danego regionu, idealnie dobrane rozwiązania, których warunkiem jest intensywna kooperacja pomiędzy dostawcą a użytkownikiem. Może być na przykład tak, że małe zakłady krawieckie w krajach UE będą przy komputerze projektować stroje dla swoich klientów. Po naciśnięciu klawisza projekt wraz z wykrojem oraz doбором kolorów i materiałów w ciągu kilku sekund wyląduje w firmie partnerskiej w kraju o niższych kosztach wynagrodzeń, która zajmie się produkcją.

Kooperacja wewnątrz- i międzyzakładowa wymaga jak największego zaufania. Chodzi tu o zasadę niezbywalną dla ekonomii. Jediną cechą kulturową, pozwalającą zapewnić dobrobyt i konkurencyjność przedsiębiorstwa, ale również społeczeństwa, jest zaufanie.⁹ We wszystkich obszarach wymagane jest odpowiedzialne działanie. Skąd mogłoby się ono jednak wziąć, jeśli dzięki zaufaniu nie byłaby dana ku temu odpowiednia wolność, a kontrole nie wzmocniałyby istniejącego zaufania i praktykowanej odpowiedzialności własnej?

Podejście całościowe, kooperacja i odpowiedzialność własna na bazie zaufania są prawie niewyczerpanym źródłem darmowej energii we wszystkich dziedzinach pracy i życia. Zaufanie świetnie motywuje ludzi i jest zarazem najważniejszą zasadą organizacji i instrumentem sterowania zwłaszcza

⁹ Reinhard K. Sprenger *Vertrauen führt*, Frankfurt a. M. 2002.

w wypadku kooperacji. Bez zaufania w gospodarce i społeczeństwie nie są możliwe owocne kooperacje ani produktywne współistnienie. Zarządzanie zaufaniem staje się zatem ważnym zadaniem. Zaufanie wytwarza szybkość, daje niespodziewane nowe siły oraz bezpieczeństwo. Nowa epoka będzie epoką zaufania. Jest to aż nadto konieczne ze względów mikro- i makroekonomicznych, a zarazem jest jedyną drogą, którą warto iść ze względów ogólnoludzkich.¹⁰

Sterowanie i przywództwo

W świecie pracy jutra wzrośnie znaczenie samokoordynacji jednostki oraz niezbyt wielkich grup, a sterowanie będzie się odbywało w coraz większym stopniu poprzez praktykowane kultury wartości. Poszczególne przedsiębiorstwa muszą stworzyć jedność ze swą substancją moralną. Wykształcą one swego rodzaju „wspólnotę wiary“, w której pracownicy będą intensywnie partycypować i znajdować te wartości materialne i ideowe, których rzeczywiście potrzebują.

Taka odnowa kultur organizacyjnych nie stoi w sprzeczności z rentownością, lecz raczej wzmacnia ekonomię i jest warunkiem jej uratowania. W nowej ekonomii szczególne sukcesy odniosą przedsiębiorstwa prowadzące swą działalność na bazie ustalonej etyki biznesu.

Nowa ekonomia musi być ekonomią całkowitej przejrzystości i poczucia „namacalności“ – zwłaszcza dla pracowników, ale również dla klientów. Silniejsze ugruntowanie zasad praktykowanej etyki biznesu występuje jeszcze w małych i średnich przedsiębiorstwach, bowiem przejrzystość i poczucie bezpośredniej „namacalności“ jest tu ukształtowane znacznie silniej niż w korporacjach.

Dotychczasowa ekonomia potrzebowała głównie sprawnych technokratów i ich właśnie wysuwała na czoło przedsiębiorstw. Kierownictwa przedsiębiorstw będą w przyszłości ponownie potrzebować w znacznie większej mierze osobowości posiadających sztukę przewodzenia – ludzi w rodzaju artysty czy wizjonera oraz dawnego niemieckiego mistrza rzemieślniczego.

Dzięki lepszemu kształceniu, silniejszemu poczuciu całości, nowej samodzielności i większej odpowiedzialności własnej znów można odnaleźć w pracy zawodowej jasny sens. Dominująca dotychczas orientacja materialistyczna będzie w społeczeństwie wartości dodanej w coraz większym stopniu przewycięzana. Oczywiście zapewnienie utrzymania stanowi nadal główną funkcję pracy zawodowej. Oprócz niego coraz silniej dochodzą jednak do głosu

¹⁰ Zukunftswerkstatt (wyd.), Vertrauen, Hamburg 2002.

wartości niematerialne, które są w życiu ludzi tak ważne, że nie są gotowi z nich zrezygnować tylko po to, by nadal polepszać swą sytuację materialną.

Także ta nowa hierarchia struktur wartości nie stoi bynajmniej w sprzeczności z ekonomią, lecz jest raczej warunkiem jej uratowania i zabezpieczenia. W minionych dziesięcioleciach gospodarka zniszczyła duszę, gospodarka i społeczeństwo stały się bezduszne. Odnowa duszy stworzy teraz nową ekonomię i zwiększy dobrobyt.

Podczas gdy pracownicy stają się współprzedsiębiorcami, pracodawcy w ramach nowego i dalszego rozwoju duchowego będą nadawali sens pracy. Tą drogą uwolni się w przedsiębiorstwach prawie darmowa energia społeczna, której olbrzymie potencjały do tej pory w większości przedsiębiorstw pozostawały w znacznej mierze niewykorzystane. Odnośne rezerwy są tak duże, a oddziaływanie ekonomiczne tak dalekosiężne, że związane z tym korzyści ekonomiczne są większe niż międzynarodowe różnice pod względem wysokości kosztów pracy. Na tej podstawie rozwija się nowa konkurencyjność międzynarodowa: przedsiębiorstwa nie konkurują ze sobą jednostronnie na poziomie wynagrodzeń, lecz pod względem wykorzystania energii społecznej.

Tylko takimi metodami przedsiębiorstwa krajów UE staną się konkurencyjne w skali międzynarodowej. Konkurując wyłącznie ceną, na dolnym poziomie cen i jakości, nie są w stanie wygrać, bowiem zawsze znajdzie się na świecie ktoś, kto okaże się jeszcze tańszy. Europejskie przedsiębiorstwa muszą raczej być lepsze i szybsze niż reszta świata. Do tego potrzebni są wysoce zmotywowani, wykwalifikowani pracownicy, którzy się całkowicie angażują, ale również są w pełni dopuszczani do partycypacji. Takie przemiany będą coraz częściej owocować powrotami przedsiębiorstw przeniesionych niegdyś do krajów o niskich płacach, ponieważ w krajach, które ściśle trzymają się zasad dawnej ekonomii zachodniej, uprawiają dumping płacowy i wyzyskują pracowników, w coraz mniejszym stopniu możliwe są innowacje, osiągnięcie doskonałej jakości i pozyskiwanie energii społecznej.

Uelastycznienie

W ramach starej ekonomii ze względów systemowych coraz bardziej zwiększono obciążenie pracą i jej tempo. Dużą częścią związanych z tym kosztów i humanizacją pracy zawodowej obciążono – jako zadaniem społecznym – państwo. W ramach nowej ekonomii zadania dotyczące humanizacji pracy powrócą do przedsiębiorstw.

Obciążenie pracą znów się zmniejsza. Gospodarcze możliwości stwarza ku temu praktykowanie odpowiedzialności własnej i intensywne samokoordynacja. W starej ekonomii trzeba ponosić wysokie nakłady na sterowanie i koor-

dynację, które na przykład w budownictwie trzeba szacować na poziomie wyraźnie przekraczającym dwadzieścia procent kosztów całkowitych. Te bezproduktywne koszty będą w przyszłości w ramach kooperacji i samosterowania przeobrażane w rzeczy produktywne i również ograniczą obciążenie pracą, a także zmniejszą częstotliwość występowania błędów i pozwolą na osiągnięcie wyższej jakości.

Intensywne wykorzystywanie technologii informacyjnych nie zmniejszy wzajemnej wymiany osobistej, lecz ją raczej rozszerzy, będzie też sprzyjać wspólnemu planowaniu i koordynacji oraz bezpośrednim uzgodnieniom. Także z tym wiąże się zmniejszenie obciążenia pracą; człowieczeństwo powraca do przedsiębiorstw i jest tam postrzegane nie jako źródło kosztów, lecz jako produktywna korzyść.

Zmniejszać się będzie również tempo pracy. Dzięki znajdowaniu większego sensu w pracy zawodowej, większej odpowiedzialności własnej, bardziej samodzielnym czynnościom i wyższemu odsetkowi osób prowadzących własną działalność gospodarczą zwiększy się radość z pracy, a granica między czasem pracy a czasem wolnym stanie się płynna. Ludzie będą w przyszłości pracować nie mniej, lecz dłużej, co również będzie sprzyjać zmniejszeniu tempa pracy zawodowej.

Aby ograniczyć wysokie i rosnące bezrobocie, praca miała być lepiej dzielona: skrócono czas pracy wykonywanej w ciągu dnia, tygodnia, roku i całego życia. Ta droga zawiodła w ślepą uliczkę – eksplodowały koszty socjalne i koszty pracy, nadal podsycono racjonalizację, a w efekcie bezrobocie wcale nie spadło, lecz wzrosło.

Skracanie czasu pracy nie jest odpowiednim modelem na przyszłość. W przyszłości będzie się pracowało nie mniej, lecz więcej – ale także inaczej. Sztywne granice znikną, a wprowadzony zostanie niezwykle elastyczny czas pracy. Pracować będzie się wtedy, kiedy w przedsiębiorstwie rzeczywiście będzie praca. Kiedy zaś jej nie będzie, będzie się wykonywać różne inne czynności lub wprowadzać czas na naukę albo czas wolny.

Daleko idące uelastycznienie dotyczy czasu pracy wykonywanej w ciągu dnia, tygodnia, roku i całego życia. Przymus przechodzenia w danym wieku na emeryturę straci swoją ostrość, ustępując płynnemu przechodzeniu na emeryturę także po osiągnięciu siedemdziesiątego roku życia. Ścisły podział na czas wolny i czas pracy należy do przeszłości; tendencja jest taka, że praca staje się hobby, a hobby pracą.

Ludzie będą jednocześnie pracować w kilku miejscach; co najmniej 75 procent będzie miało trzy albo jeszcze więcej źródeł utrzymania. Zależność od tylko jednego źródła dochodów i tylko jednego przedsiębiorstwa ulegnie znacznemu zmniejszeniu. Ta wielowymiarowość stanie się dla wielu ludzi

normalnością nie tylko ze względu na konieczności ekonomiczne, lecz również na samodzielność, odnajdywanie sensu i radości. Regułą stanie się też częsta zmiana nie tylko wykonywanej pracy i miejsca pracy, lecz również zawodu. Zapewnienie wiedzy empirycznej, przekazywanie jej innym pracownikom i przyszłym pokoleniom stanie się ważnym zadaniem kierownictwa w przedsiębiorstwach. Nauka przez całe życie z przemiennymi fazami nauki i pracy stanie się rzeczywistością aż do późnych lat życia.

Siła rynkowa pracowników będzie rosnąć, gdyż liczba osób czynnych zawodowo będzie ze względów demograficznych dramatycznie spadać we wszystkich krajach UE. Przedsiębiorstwa zaczną ostro konkurować ze sobą o „współprzedsiębiorców"! Uczestnictwo w rynku pracy wyraźnie wzrośnie, z jednej strony ze względów ekonomicznych – w celu przeciwdziałania niedoborowi pracowników. Z drugiej strony wyższe współczynniki aktywności zawodowej we wszystkich grupach wiekowych to również wyraźny przejaw nowej rangi pracy jako źródła sensu życia.

Szczególnie ważne społecznie rodzaje pracy, które nie należą dziś do pracy zarobkowej, jak np. praca w rodzinie, wychowywanie dzieci czy funkcje społeczne, staną się oczywistym i wysoko cenionym elementem pracy zawodowej. Bardzo wzrośnie znaczenie kobiet, i to nie tylko ze względów ekonomicznych (brak pracowników), lecz zwłaszcza dlatego, że nowa ekonomia nie może się obejść bez ich specyficznych cech i umiejętności.

Efektom dużej samodzielności i odpowiedzialności własnej będzie w nowej ekonomii również to, że wyraźnie zmniejszy się wpływ związków zawodowych i organizacji pracodawców. Przedsiębiorcy i pracownicy będą w znacznej mierze sami reprezentować swoje interesy. Umowy osobiste i ograniczone do jednego zakładu pracy zastąpią sztywne ponadzakładowe układy zbiorowe, a regulacje z zakresu układów zbiorowych będą dotyczyć już tylko szerokich ram. Związki zawodowe i organizacje pracodawców będą intensywnie ze sobą współpracować, wykonując nowe role: związki zawodowe będą w przyszłości jeszcze intensywniej promować kształcenie zawodowe i wspierać innowacje. Organizacje pracodawców będą kierować się dążeniem do użytkowania energii społecznej, etyką biznesu i zasadą odnajdywania sensu w pracy zawodowej.

W sytuacji daleko idącego uelastycznienia i mobilności gospodarki i społeczeństwa przed jednostką stają szczególne wyzwania, ale również zagrożenia. W obliczu prawie całkowitego uelastycznienia ludzie potrzebują oparcia, nowego bezpieczeństwa i niezawodnej orientacji. Będą mogli je znaleźć tylko w swych nowych kulturach i hierarchiach wartości. Towarzyszenie ludziom w tej drodze (bez narzucania wartości) jest zadaniem reprezentacji interesów, kościołów, a zwłaszcza zdecentralizowanych jednostek społecznych.

Spółeczeństwa wartości dodanej

Wszyscy klienci ąądają wartości dodanej. Chcą nie tylko nabyć określony produkt, lecz zarazem zdobyć niezawodność, bezpieczeństwo, gwarancje, jakość, idealną obsługę, indywidualne usługi, a zwłaszcza empatię. To wyklucza jednak pośpiech, wymagając raczej staranności, prawdziwej uwagi, ludzkiego zainteresowania i czasu. Ponieważ jednocześnie raczej spada zapotrzebowanie na produkty masowe, a usługi generalnie i w szczególnym stopniu mają związek z produktami, czas i uwaga, poświęcone klientom, stanowią produktywną inwestycję.

Wartości dodanej szukają również ludzie w świecie pracy. W okresie intensywnego kształtowania się wielowymiarowych światów pracy ludzie dąą do wykonywania najróżniejszych prac, z których czerpią w różnym zakresie wynagrodzenie materialne oraz poczucie sensu. Każdy będzie starał się zapewnić sobie pracą podstawy zabezpieczenia materialnego albo – jeśli mimo wszystkich poważnych wysiłków okaże się to dla niego niemożliwe – otrzymać je za pośrednictwem wspólnoty, świadcząc w zamian usługi ważne dla społeczeństwa.

Poza podstawowym zabezpieczeniem materialnym ludzie, wybierając sobie pracę, będą zgodnie ze swoimi rozmaitymi priorytetami wartości silniej zwracać uwagę na korzyści materialne i niematerialne. Najlepszych, najbardziej innowacyjnych i najwydajniejszych pracowników zdobędzie to przedsiębiorstwo, które zaoferuje więcej niż tylko wynagrodzenie. Wygra również ta lokalizacja i ten region, które zaoferują największą wartość dodaną dla przedsiębiorstwa i pracowników, będą optymalnie wspierać infrastrukturę intelektualną i mentalną, zaoferują najlepiej wykwalifikowanych pracowników i umożliwią doskonałe innowacje i osiągnięcie znakomitej jakości.

W związku z tymi przemianami oprócz karier pionowych będą coraz częściej kształtowały się również kariery poziome, różniące się nie szczeblami hierarchii, lecz dziedzinami pracy, bardziej ambitnymi pracami oraz większymi możliwościami odnajdowania sensu.

4. Kultura życia zawodowego

Określenie substancji własnej kultury jest kluczową przesłanką kształtowania świata pracy jutra. Chodzi tu o odpowiedź na indywidualne pytania: „Co robię na tym świecie? Co jest dla mnie ważne? Jakie zasady są dla mnie święte? Jakimi kieruję się zasadami, które mają określać moje życie?”

Przez całe wieki odpowiedź na te pytania pozostawiano innym. Inni – raz Kościół, innym razem nauka, a jeszcze innym polityka – narzucali z góry,

co ma być ważne na dole, co należy robić. Właściwa zmiana paradygmatów w nowej epoce polega na tym, że nie działa już określanie na górze wartości, które trzeba było praktykować na dole. Teraz każdy musi sam zdefiniować swoje wartości, nikt go w tym nie wyręczy. Także w świecie pracy w ostatecznym rozrachunku każdy sam jest swoim niewolnikiem; tylko każdy sam może się wyzwolić. W ostatnich dekadach zachodnia ekonomia żyła jakby w „słodkiej dekadencji“: „Oczywiście, są problemy, ale ktoś już je rozwiąże. Jasne, reformy są konieczne, ale broń Boże żadnych zmian w moim własnym życiu. Jakoś to będzie.“ Epoka słodkiej dekadencji bezpowrotnie minęła.

Nie tylko były kraje komunistyczne muszą się uporać z głębokim przełomem i budową wszystkiego od nowa. Także na Zachodzie trzeba kształtować kultury na nowo, żeby ratować ekonomię. Tą drogą kształtowania rzeczywistości na nowo trzeba kroczyć wspólnie. Kraje Europy Środkowej i Wschodniej nie powinny przejmować modelu zachodniego bezkrytycznie – jak była NRD; nie powinny powtarzać tych błędów. Zachód może się od nich nauczyć co najmniej tyle samo, co one od Zachodu. Wiadomo, że komunizm nie może być rozwiązaniem. Trzeba jednak również pamiętać, że zwycięski model ekonomii zachodniej nie może sobie rościć pretensji do użyteczności na całym świecie i da się uratować jedynie za sprawą głębokich reform. Zachodnia ekonomia zwyciężyła, ale zwycięzcy powinni zachować skromność. Nie są wzorcem, który wszyscy muszą naśladować. Mogą tylko oferować swą pomoc innym, a ci muszą decydować sami, co im się może przydać, co pasuje do ich regionalnych atutów i kultur. Zwycięstwo zrodziło jednak arogancję i ociężałość. Zachód rości sobie pretensje do 95 procent gospodarki światowej. Za sprawą swego rzekomego zwycięstwa i związanego z nim sposobu zachowania Zachód czuje się dowartościowany, a inni zdewaluowani. Wszystko mierzy się wartościami zachodniej ekonomii, wywołując w innych krajach wyraźne poczucie niższości: „Patrzcie, my wygraliśmy. Pokażemy wam, jak to się robi. Wy nie macie naszej kultury i naszych standardów. Nie jesteście tacy dobrzy jak my.”

Najgorszą rzeczą jest dewaluowanie innych po to, by dowartościować siebie samego. Główna przyczyna problemów świata polega na zbyt niskim poczuciu własnej wartości. Potrzebne jest wyrównanie poczucia własnej wartości w skali międzynarodowej. Dzisiejsi zwycięzcy powinni praktykować skromność, bo już jutro sami mogą być zwyciężonymi. A rzekomi zwyciężeni mają wszelkie powody do dumy z tego wszystkiego, co osiągnęli już w procesie przemian, oraz z mocnych stron własnej kultury. Być może dzisiejsi zwycięzcy już jutro będą się uczyć od rzekomych zwyciężonych.

Tylko dzięki procesowi indywidualnego określania na nowo naszych wartości i kultur można kształtować pomyślną przyszłość świata pracy. Jest to

proces umysłowy: kto chce jutro lepszego świata, ten nie powinien zaczynać od spraw materialnych, lecz od nowego myślenia. Absolutnie decydujące znaczenie ma przy tym to, by pracodawcy i pracownicy postrzegali się jako równouprawnionych partnerów i traktowali się po partnersku. Pracownicy koniecznie potrzebują zabezpieczenia społecznego, które w przyszłości będą mogli uzyskać w skali przekraczającej zbiorowe zabezpieczenie podstawowe tylko za sprawą większej odpowiedzialności własnej. Wymaga to równie wysokiej odpowiedzialności pracodawców, którym nie wolno powrócić do epoki dzikiego kapitalizmu. Muszą oni raczej traktować swego pracownika jak odpowiedzialnego współprzedsiębiorcę, dawać mu wszelkie wsparcie i pomoc, tak aby otrzymał zabezpieczenie materialne i społeczne. Jeśli pracodawcy nie sprostają tej ogromnej odpowiedzialności, nigdy nie uda się uwolnić od dławiącego zalewu sztywnych ustaw i regulacji likwidujących wszelką elastyczność.

„W naszej dzisiejszej epoce mało co jest bardziej realne niż konkretna utopia. I mało co osiąga większą siłę niż utopia, której czas nadszedł.“¹¹ Czas dojrzał do tego, by podjąć ryzyko twórczego rozumu i z korzyścią dla wszystkich z ogromną odpowiedzialnością kształtować partnerski świat pracy.

Literatura

- Bergmann, Frithjof, Der innovative Weg hinauf zu einer anderen Welt, [w:] Wissenstransfer und Innovationen rund um das Mare Balticum, DOBU Verlag, Hamburg 2007.
- FOCUS nr 29 (1998) „Deutsches Arbeitsrecht verhindert neue Jobs“, München.
- Handwerkskammer Hamburg (wyd.), Horizonte, L&H Verlag, Hamburg 1998.
- Hanse-Parlament, Lernen von- und miteinander – Die Bildungssysteme im Ostseeraum, Hamburg 2006.
- Hanse-Parlament (wyd.), Eine Geschichte der Zukunft, Hamburg 2007.
- Klönschnack, Die Kleinen sind die wahren Großen, nr 2 (2009), Hamburg.
- Schmidt, Burghart / Hogeфорster, Jürgen (red.), Mehrdimensionale Arbeitswelten im baltischen Raum, DOBU Verlag, Hamburg 2007.
- Schmidt, Burghart (red.), Wissenstransfer und Innovationen rund um das Mare Balticum, DOBU Verlag, Hamburg 2007.
- Sprenger, Reinhard K., Vertrauen führt, Frankfurt a. M. 2002.
- Zukunftswerkstatt (wyd.), Vertrauen, Hamburg 2002.

¹¹ Burghart Schmidt / Jürgen Hogeфорster (red.), Mehrdimensionale Arbeitswelten im baltischen Raum, DOBU Verlag, Hamburg 2007

BEZPIECZEŃSTWO I ELASTYCZNOŚĆ NA RYNKU PRACY

1. Wstęp

Zarządzanie organizacją we współczesnej dobie staje się kwestią coraz bardziej złożoną. Coraz istotniejszą rolę w zarządzaniu odgrywa oddziaływanie na personel. Artykuł wskazuje możliwe kierunki wpływania na pracę poszczególnych osób, jak i całych zespołów w celu zwiększenia jego efektywności oraz konkurencyjności przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich.

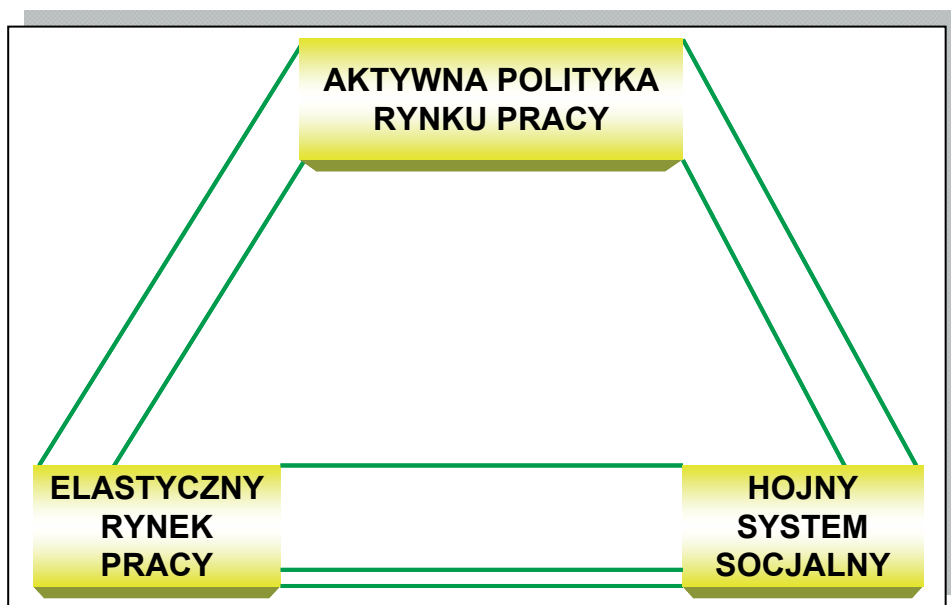
2. Flexicurity – swoiste narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi

Wiele państw i różnego rodzaju organizacji nieustannie poszukuje rozwiązań, które sprawiałoby, że pracownik będzie pracować efektywnie. W tym celu stosuje się szereg motywatorów i podejmuje działania ukierunkowane na osiągnięcie zakładanego celu. Godny podkreślenia jest fakt, że coraz więcej mówi i czyni się na rzecz poprawy (udoskonalenia) sfery socjalnej. Autorzy tego rodzaju propozycji zakładają bowiem, że pracownik, jeśli będzie mieć pełne bezpieczeństwo socjalne, to będzie identyfikował się z tym, co i gdzie robi. Dla firmy oznaczać to będzie duże zaangażowanie ze strony poszczególnych pracowników i całych zespołów. To z kolei przełoży się na zaangażowa-

nie i wydajność, co dla przedsiębiorstw małych i średnich ma kapitalne znaczenie.

Jedną z propozycji, która warta jest szerszego potraktowania to **flexicurity**. To stosunkowo młoda propozycja Duńczyków. Upublicznienie tego swoistego narzędzia z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (personalem) miało miejsce w 1990 roku. To duński model elastycznego rynku pracy oparty na tzw. złotym trójkącie (rys. 1.). Flexicurity oznacza bezpieczeństwo i elastyczność na rynku pracy. Ekonomiści tłumaczą to określenie jeszcze inaczej. Według nich to ogniwo łączące elastyczność i bezpieczeństwo rynku pracy.

RYSUNEK 1.
Model elastycznego rynku pracy



Źródło: opracowanie własne.

Podkreślić należy, że zagadnienie *flexicurity* zajęło już w ostatnich latach wiele miejsca w licznych publikacjach i działaniach różnych instytucji międzynarodowych. Mimo wielu prób znalezienia w języku polskim adekwatnego słowa, czy słów, tak jak w wielu innych przypadkach, najbardziej właściwym okazuje się pozostanie przy oryginalnej wersji językowej tego słowa. Być może taka sytuacja wynika z faktu, że propozycja duńska spotyka się z mieszanymi uczuciami; przez jednych jest aprobowana, a przez innych negowana. Skoro poruszam pewne kwestie związane z flexicurity to wiadomo do jakiej

grupy zaliczam się jako autor tej publikacji. W tym miejscu zasadne jest przypomnieć, iż tymi zagadnieniami w połowie 2007 roku zajmował się Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny, a przede wszystkim jego Sekcja Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Obywatelstwa.

3. Rola partnerów społecznych w rozwoju idei flexicurity

Analiza zjawisk jakie obserwujemy na gruncie europejskim, jak i krajowym przemawia za tym, aby znacznie więcej uwagi poświęcić sprawie modelu elastycznego rynku pracy i bezpieczeństwa socjalnego (flexicurity). Zasadność takiego postulatu wynika głównie z faktu, że do tej pory debata na ten temat była ograniczona głównie do kwestii rosnącej elastyczności zewnętrznej oraz jej równoważenia bardziej zdecydowaną polityką dotyczącą rynku pracy czy przepisów z zakresu zabezpieczeń społecznych. Należałoby natomiast skoncentrować się na innych aspektach, tak by stworzyć warunki korzystne dla wszystkich stron.

Trzeba jednak podkreślić potrzebę wzmocnienia roli partnerów społecznych. Partnerzy społeczni powinni być głównymi uczestnikami debaty na temat flexicurity oraz odgrywać uprzywilejowaną rolę w konsultacjach prowadzonych przez Komisję Europejską. Komisja powinna zatem położyć większy nacisk na konsultacje, szczególnie z europejskimi partnerami społecznymi, w sprawie europejskiej definicji pojęcia flexicurity i jego rozumienia w wymiarze praktycznym.

Kluczowym środkiem do zwiększenia flexicurity jest wzmocnienie systemu stosunków pracy na szczeblu europejskim i krajowym. Zasadnicze czynniki to silny i istotny dialog społeczny, w którym aktywnie uczestniczą partnerzy społeczni, zdolni do prowadzenia negocjacji, wpływania na decyzje oraz podejmowania odpowiedzialności za definicję, elementy składowe oraz skutki flexicurity. Należy starać się połączyć reformy oparte na koncepcji flexicurity ze wzmocnieniem systemu stosunków pracy na wszystkich szczeblach. Sugestie, aby widzieć silniejszy związek pomiędzy debatą na temat flexicurity a wzmocnieniem dialogu społecznego na wszystkich szczeblach, negocjacjami zbiorowymi na właściwym szczeblu przy poszanowaniu różnic w systemach stosunków pracy poszczególnych państw członkowskich, wydają się zasadne. Podobnie być powinno w poszczególnych firmach, gdzie dialog społeczny, wymiana poglądów między kierownictwem a załogą ma znaczenie szczególne.

Przy okazji modyfikacji prawa pracy, trzeba zwrócić większą uwagę na równość płci oraz solidarność międzypokoleniową w kontekście flexicurity. Sytuacja kobiet, pracowników w starszym wieku oraz ludzi młodych na rynku pracy jest często mniej korzystna pod względem elastyczności i bezpieczeństwa, a zatem należałoby starać się dla tych kategorii o dostosowanie do wyższych istniejących standardów. Należy ciągle pamiętać o tym, że pracownicy, niezależnie od wieku i płci, to cenny kapitał organizacji, który należy umiejętnie wykorzystać w każdej sytuacji.

Zachodzi pilna potrzeba przeanalizowania zwiększenia zdolności adaptacyjnych dzięki elastyczności wewnętrznej i uczynienia z tego aspektu praktycznego i uznanego wymiaru flexicurity. Wewnętrzna elastyczność może odgrywać kluczową rolę w podnoszeniu wydajności pracy, innowacyjności oraz konkurencyjności, czyli przyczynić się do osiągnięcia celów strategii lizbońskiej. Może również w dużym stopniu ułatwić pracownikom łączenie pracy z zajęciami czy obowiązkami innego typu oraz poprawić jakość ich zatrudnienia. Należałoby dążyć do równowagi pomiędzy elastycznym czasem pracy a ochroną pracownika, a to mogą najlepiej zapewnić regulacje wprowadzone w ramach negocjacji zbiorowych. Tego typu negocjacje na temat elastycznego czasu pracy wymagają silnego oparcia w postaci praw i instytucji społecznych.

Strategia flexicurity to rozwiązania dążące do wyważonego połączenia różnych postaci elastyczności i bezpieczeństwa na rynku pracy w celu zwiększenia zdolności adaptacyjnej pracowników i przedsiębiorców, a także zapewnienia im poczucia stabilności i ochrony przed ryzykiem. Chodzi o następujące rodzaje elastyczności: elastyczność zewnętrzną liczbową (zatrudnianie i zwalnianie z pracy, nietypowe umowy o pracę), elastyczność wewnętrzną (elastyczność czasu pracy, elastyczność funkcjonalną) oraz elastyczność wynagrodzeń. Rodzaje bezpieczeństwa są następujące: pewność miejsca pracy (ochrona przed zwolnieniem), pewność zatrudnienia (zdolność do znalezienia zatrudnienia), pewność dochodów (odpowiedni i stały dochód) oraz pewność łączenia (możliwość pogodzenia pracy i zajęć lub obowiązków pozazawodowych). W tym miejscu należy jednoznacznie stwierdzić, że opinie związków zawodowych i organizacji pracodawców na temat wad i zalet elastyczności zewnętrznej często bardzo się różnią. Chociażby z tego powodu zasadne jest poszerzenie debaty na temat flexicurity na trzy sposoby. Po pierwsze ma za zadanie podkreślić, że należy wzmocnić rolę partnerów społecznych w tej debacie oraz ogólnie w procesie reform na rynku pracy. Po drugie należy zaakcentować, że w debacie poświęconej flexicurity należy zwrócić większą uwagę na różnice płci. Kwestie równości płci raczej nie były poruszane w dyskusjach na temat flexicurity. Sytuacja kobiet na rynku pracy jest często mniej korzystna pod względem elastyczności i bezpieczeństwa i należałoby starać

się dla tych kategorii o dostosowanie jej do sytuacji mężczyzn. Po trzecie ważne jest, by takie poszerzenie debaty osiągnięto poprzez zauważenie alternatywnych rozwiązań pozwalających na zwiększeniu zdolności adaptacyjnych, ułatwieniu uczenia się przez całe życie, podniesieniu wydajności pracy, pobudzeniu innowacyjności, czyli żywotnych aspektów procesu lizbońskiego.

Podstawą modeli flexicurity jest państwo zdolne do zapewnienia wysokiego poziomu ochrony socjalnej i stałych ram prawnych negocjacji zbiorowych i dialogu społecznego. Powszechne systemy opieki społecznej mogą przyczynić się do zwiększenia mobilności, jeżeli zapewnią, że pracownicy nie będą na straconej pozycji wobec zmian zachodzących w ich miejscu pracy. Stałe ramy dialogu społecznego i negocjacji zbiorowych dają silnym partnerom społecznym możliwość uzgodnienia stanowisk dotyczących kluczowych kwestii rynku pracy.

Model flexicurity oznacza konieczność określenia równowagi sił pomiędzy pracodawcą, a pracownikami. Kluczowymi instrumentami projektowania i realizacji wszelakich reform rynku pracy, w tym flexicurity, są dialog społeczny i negocjacje zbiorowe. Ważną rolę odegrają partnerzy społeczni, którzy powinni odgrywać w coraz większym stopniu wiodącą rolę w określaniu równowagi między elastycznością a bezpieczeństwem, w ten sposób przyczyniając się do poprawy i usankcjonowania reguł obowiązujących na rynku pracy.

Jeśli chodzi o partnerów społecznych to wspomnę, że funkcjonują oni we wszystkich państwach Wspólnoty Europejskiej. W Polsce różnego rodzaju instytucje dialogu społecznego funkcjonują przy ministerstwach i urzędach centralnych. W 2006 roku takich instytucji było 136¹. Z reguły zajmują się trudnymi problemami społecznymi i gospodarczymi. Spośród szerokiego spektrum spraw, wymienię, że nieobce są im kwestie związane z warunkami rozwoju społeczno – gospodarczego i przedsiębiorczości. Zajmują się także rozwojem społeczeństwa obywatelskiego poprzez wspieranie inicjatyw obywatelskich i aktywną polityką społeczną, a także monitorowanie realizacji zadań wynikających ze zintegrowanej strategii działań promocyjnych i szkoleniowych. W terenie działają Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego. W kontekście poruszanych spraw związanych z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, wspomnę, że w województwie dolnośląskim istnieje Zespół Problemowy ds. Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw.

Społeczeństwo mając do swej dyspozycji tak silne instytucje dialogu społecznego powinno sprawić, że program wprowadzania flexicurity nie powinien zatem być ustalany odgórnie, tzn. przygotowany przez instytucje euro-

¹ Instytucje dialogu społecznego przy urzędach państwowych. Informator, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2007, s.184.

pejskie i poddany rządów państw członkowskich pod dyskusję. Należy umożliwić partnerom społecznym uczestniczenie w negocjacjach, wpływanie na definicję, elementy oraz efekty modelu flexicurity i branie za nie odpowiedzialności. Ponieważ zagadnienie flexicurity wiąże się tak ściśle z dialogiem społecznym i negocjacjami zbiorowymi, debata nad modelem elastycznego rynku pracy i bezpieczeństwa socjalnego uwidoczni także ułomności dialogu społecznego i negocjacji zbiorowych. Ułomnościami tymi należy się zająć równocześnie z realizacją programu flexicurity. Zasadne jest widzieć zatem związek między dyskusjami dotyczącymi flexicurity i wzmocnieniem dialogu społecznego na każdym szczeblu, a negocjacjami zbiorowymi na właściwym szczeblu, przy poszanowaniu różnic w systemach stosunków pracy poszczególnych państw członkowskich.

Niejako przy okazji można wspomnieć o tym, że dialog społeczny na szczeblu europejskim jest wyjątkowy w skali światowej. Przyznaje on partnerom społecznym rolę współprawodawców w dziedzinie społecznej. W ostatnich latach dialog społeczny nabrał bardziej autonomicznego charakteru. Partnerzy społeczni mają prawo podejmować zagadnienia o ogólnym znaczeniu dla lepszego funkcjonowania europejskiego rynku pracy. Ze względu na zasadniczą rolę partnerów społecznych w stopniowym rozwoju polityki dotyczącej flexicurity na szczeblu europejskim, dyskusja ta nie może być postrzegana jako nie związana z tematami europejskiego dialogu społecznego ani też z przyszłym rozwojem dialogu społecznego jako takiego. W swoim wieloletnim programie prac partnerzy społeczni uzgodnili zamiar przeanalizowania aspektów flexicurity, niemniej zobowiązali się także do działań na rzecz opracowania wspólnego porozumienia w zakresie instrumentów europejskiego dialogu społecznego.

W państwach członkowskich wspólnoty europejskiej istnieją liczne przykłady kluczowej roli partnerów społecznych w zakresie zwiększania zarówno elastyczności, jak i bezpieczeństwa dla pracodawców i pracowników. Układy zbiorowe same w sobie są nie tylko zabezpieczeniem dla pracodawców i pracowników, umożliwiając także uzgodniony stopień elastyczności. W coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu coraz bardziej naturalne staje się włączanie elementów zwiększonej elastyczności wewnętrznej, rozwoju kariery i uprawianie do kształcenia ustawicznego. Jednakże w państwach członkowskich, w których dialog społeczny rozwinął się w niedostatecznym stopniu z uwagi na słaby system stosunków pracy, pracownicy w nadmiernym stopniu narażeni są na działanie sił rynkowych na rynku pracy i często są zbyt słabo chronieni. Dlatego wszelkim rozmowom na temat flexicurity w państwach członkowskich powinien towarzyszyć rozwój systemów stosunków pracy w tych państwach.

W tym kontekście można wskazać kilka przykładów umów pomiędzy partnerami społecznymi. I tak **w Szwecji** obowiązują układy zbiorowe na szczeblu sektorowym tworzące fundusze „zmiany kwalifikacji” finansowane przez sektor przedsiębiorstw i zarządzane wspólnie z partnerami społecznymi. Fundusze te zapewniają pracownikom stosowne sumy na wypowiedzenia (outplacement), szkolenia, pomoc w poszukiwaniu pracy lub płatne praktyki w innych firmach, podczas gdy pracownicy ci formalnie są nadal zatrudnieni w zwalnającym ich przedsiębiorstwie. Z kolei **w Hiszpanii** istnieje umowa trójstronna na temat sposobów ograniczenia stosowania umów na czas określony, która opiera się na zasadzie, że zbyt wysoki udział umów na czas określony nie służy ani pracownikom ani przedsiębiorcom. Nieco inaczej jest **w Niemczech**. Tam obowiązują zbiorowe układy, w których wydłużony czas pracy wykorzystywany jest jako karta przetargowa w celu wspierania inwestycji i jednocześnie jako sposób na lepsze wykorzystanie siły roboczej. Z jeszcze innymi regulacjami mamy do czynienia **w Danii**, gdzie układy zbiorowe, wprowadzające obowiązkowe okresy wypowiedzenia, tak są skonstruowane, aby umożliwić pracownikom lepsze przygotowanie się do innej pracy.

Umowy zawarte przez europejskich partnerów społecznych, dotyczące np. pracy na czas określony, urlopów rodzicielskich, pracy w niepełnym wymiarze godzin oraz telepracy, są częścią koncepcji flexicurity i przyczyniają się do zwiększenia bezpieczeństwa i elastyczności dla pracowników i pracodawców.

W tej sytuacji, aby partnerzy społeczni mogliby usiąść do negocjacji nad kluczowymi zagadnieniami na rynku pracy. Celem uzyskania społecznie akceptowalnej równowagi pomiędzy elastycznością a bezpieczeństwem, potrzeba jest krajowych ram prawnych zachęcających partnerów społecznych do wkładu i skutecznego negocjowania kwestii dotyczących flexicurity. Udział partnerów społecznych gwarantuje uwzględnienie interesów zarówno przedsiębiorstw, jak i pracowników.

Partnerzy społeczni mogliby przyczynić się do zwiększenia mobilności podlegającej ochronie oraz podniesienia atrakcyjności zmiany miejsca pracy. Mogą oni dopomóc w zorganizowaniu zbiorowej i negocjowanej kontroli sposobności na rynku pracy i praw pracowniczych. Przeciwdziałałoby to tendencjom do segmentacji i poprawiłoby integrację.

4. Bezpieczeństwo i elastyczność rynku pracy

Elastyczność rynku pracy i bezpieczeństwo w różny sposób dotyka mężczyzn i kobiet. Kobiety pracują często na stanowiskach bardziej zagrożonych, cechujących się nadmierną elastycznością. Ponadto z uwagi na utrzymywanie się tradycyjnego podziału ról ze względu na płeć, kobiety mają więcej obo-

wiązków związanych z opieką nad dziećmi i osobami starszymi oraz napoty-
kają większe trudności dotyczące łączenia pracy zawodowej i życia pozaza-
wodowego. Co więcej, pomimo prawodawstwa mającego na celu przeciwdzia-
łanie dyskryminacji, nadal istnieją różnice pomiędzy płciami i kobietom przy-
sługuje mniej uprawnień w zakresie zabezpieczeń społecznych, w tym upraw-
nień emerytalnych. Dlatego też kobiety w większym stopniu odczuwają nega-
tywne strony elastyczności, przy tym mniej korzystają z bezpieczeństwa niż
mężczyźni.

W tej sytuacji debata poświęcona flexicurity musi obejmować w znacznej
mierze wymiar równości płci, który jak dotąd był zasadniczo nieobecny
w dyskusjach na ten temat. Ważne jest by poprawić sytuację kobiet na rynku
pracy poprzez zajęcie się zarówno aspektami elastyczności, jak i kwestiami
bezpieczeństwa, w tym sprawami dotyczącymi większej pewności zatrudnie-
nia, obejmowania kobiet systemami opieki społecznej, lepszego wsparcia ze
strony odpowiednich instytucji w zakresie łączenia życia zawodowego i poza-
zawodowego. Przedmiotem debaty powinien być również podział obowiąz-
ków domowych i rodzinnych pomiędzy mężczyzn i kobiety.

Oprócz wymiaru związanego z płcią koncepcja flexicurity ma także wymiar
pokoleniowy. Stopa zatrudnienia wśród pracowników w bardziej zaawanso-
wanym wieku jest niższa niż wśród ogółu siły roboczej. Ponadto w wielu pań-
stwach członkowskich ludzie młodzi mają przed sobą perspektywę niepewne-
go rynku pracy cechującego się wysokim bezrobociem.

Zatrudnienie powinno odpowiadać wykształceniu i doświadczeniu zawo-
dowemu danej osoby, bez dyskryminacji ze względu na wiek. Dlatego też
wszystkie państwa członkowskie zobowiązane są dokonać transpozycji i sto-
sować dyrektywę ustanawiającą ogólne warunki ramowe równego traktowa-
nia w zakresie zatrudnienia i pracy. Celowe są więc apele wzywające do pro-
wadzenia polityki zatrudnienia wysokiej jakości, w ramach której pokoleniom
obywateli służono by doradztwem zawodowym i zapewniano by możliwość
podnoszenia kwalifikacji przez całe życie zawodowe. Pociąga to za sobą ko-
nieczność przyjęcia aktywnej postawy przez partnerów społecznych i wszyst-
kie właściwe podmioty gospodarcze i społeczne na szczeblu lokalnym, krajo-
wym i europejskim.

Europejscy partnerzy społeczni przyjęli ramy działań na rzecz równości
kobiet i mężczyzn, które mogą posłużyć również za podstawę w debacie na
temat flexicurity. Ramy te przewidują cztery zadania priorytetowe: kwestię
roli kobiet i mężczyzn, promowanie kobiet w roli decydentów, wspieranie
równowagi życia zawodowego i osobistego, rozwiązanie problemu różnic
w wysokości płac kobiet i mężczyzn.

5. Elastyczność wewnętrzna

Zagadnieniem w niedostatecznym stopniu poruszonym w debacie dotyczącej flexicurity jest też kwestia wewnętrznej elastyczności jako rozwiązania alternatywnego w stosunku do elastyczności zewnętrznej. Elastyczność wewnętrzna dotyczy elastyczności czasu pracy i elastyczności funkcjonalnej oraz zwiększa zdolność do dostosowywania się. Zazwyczaj jest to zagadnienie, w odniesieniu do którego partnerzy społeczni mają bogate doświadczenia w zakończonych pozytywnym rezultatem negocjacjach dotyczących umów zbiorowych. Wewnętrzna elastyczność może odgrywać kluczową rolę w podnoszeniu wydajności pracy, innowacyjności i konkurencyjności i może w ten sposób przyczynić się do osiągnięcia celów strategii lizbońskiej. Może również w dużym stopniu pozwolić pracownikom na lepsze łączenie pracy z innego typu aktywnością i obowiązkami oraz poprawić jakość ich zatrudnienia. W obu przypadkach może ona zwiększyć stabilność i przewidywalność. Niemniej elastyczność wewnętrzna może także stać się nadmierna, prowadząc do pogorszenia warunków pracy lub niepewności zatrudnienia, bądź też utrudniając osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym i pozazawodowym. Z tego względu taka elastyczność jest możliwa tylko wówczas, gdy jest ona efektem negocjacji zbiorowych i gdy nabiera kształtu w kontekście uregulowań prawnych, które zapewniają ochronę zatrudnienia i zdrowia oraz stabilność i pewność zatrudnienia dla pracowników. Stosowanie elastyczności wewnętrznej wynegocjowanej, przy stole rokowań w takowym kontekście prawnym, jest podejściem racjonalnym i ma na celu połączenie poprawy konkurencyjności z poprawą jakości zatrudnienia i życia zawodowego.

6. Elastyczność czasu pracy

Elastyczność czasu pracy polega na rozłożeniu normalnego tygodniowego czasu pracy zgodnie z ustaleniami układów zbiorowych lub przepisami prawa na przestrzeni dłuższego okresu. Niesie ona ze sobą korzyści dla przedsiębiorstwa w postaci możliwości dostosowania się do zmian popytu lub fluktuacji kadrowych oraz pełnego wykorzystania nakładów kapitałowych poprzez pracę w nadgodzinach, elastyczny rozkład godzin pracy w ustalonych wcześniej ramach czasowych, pracę w systemie zmianowym itp. W ten sposób elastyczność czasu pracy może zwiększać wydajność i konkurencyjność.

Elastyczność czasu pracy może także odnosić się do rozłożenia czasu pracy na przestrzeni całego życia zawodowego określonej osoby oraz równoważenia życia zawodowego i osobistego (a nie długości standardowego tygodnia pra-

cy). Takie formy elastyczności czasu pracy mogą również oznaczać korzyści dla pracowników, umożliwiając im łączenie w pozytywny sposób czynności oraz obowiązków zawodowych i pozazawodowych poprzez pracę w elastycznych godzinach, stosowanie kont czasu pracy, urlopy rodzicielskie i wychowawcze, możliwość pracy na pełen etat lub w niepełnym wymiarze godzin itp. Dlatego należy unikać zwiększania elastyczności czasu pracy wyłącznie na korzyść przedsiębiorstw, bez jednoczesnego uwzględniania potrzeb pracowników w zakresie ochrony socjalnej. Ponadto organizacja czasu pracy powinna wychodzić również naprzeciw interesom pracowników w zakresie swobody dysponowania czasem, bezpieczeństwa i higieny pracy, a szczególnie polepszenia warunków do pogodzenia życia zawodowego i rodzinnego.

W tym celu należałoby dążyć do równowagi pomiędzy elastycznym czasem pracy, a ochroną pracownika, co można najlepiej zapewnić przy pomocy uregulowań w układach zbiorowych. Ustalenie zasad regulujących czas pracy w układach zbiorowych jest bardzo istotne dla partnerów społecznych, którzy w tych sprawach mają ogromną wiedzę fachową i doświadczenie.

Tego typu negocjacje na temat elastycznego czasu pracy wymagają odpowiednich ram negocjacyjnych oraz silnych podstaw w postaci praw i instytucji społecznych. Należą tutaj uregulowania prawne zapewniające pracownikom stabilność i ochronę oraz ochronę socjalną w odniesieniu do umów o pracę w niepełnym wymiarze godzin, a także uregulowania dotyczące urlopów rodzicielskich i domów opieki dla osób starszych.

7. Elastyczność funkcjonalna

Elastyczność funkcjonalna oznacza wykorzystanie zdolności pracowników do wykonywania różnych zadań, gdy jest to potrzebne, poprzez rotację na stanowiskach pracy, poszerzenie i wzbogacenie zakresu ich obowiązków. Może to przynieść korzyści przedsiębiorstwom, pozwalając im na dostosowanie zadań wykonywanych przez pracowników do zmian popytu lub stanu zatrudnienia oraz na bardziej efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich i inwestycji kapitałowych. Elastyczność funkcjonalna może również być interesująca dla pracowników, gdyż stwarza możliwości rozwoju osobistego i nabywania nowych umiejętności, zwiększa ich zdolności do znalezienia zatrudnienia, pozwala osiągnąć większą satysfakcję z pracy i daje szansę wzrostu wynagrodzenia.

Elastyczność funkcjonalna jest kluczowym tematem negocjacji zbiorowych między partnerami społecznymi. W ramach takich negocjacji można wyważyć i dostosować potrzeby przedsiębiorstwa i pracowników oraz określić odpowiednie wynagrodzenie za podniesienie umiejętności.

Wspomniana elastyczność funkcjonalna może również okazać się kluczowym czynnikiem dla realizacji celów lizbońskich, czyli zwiększenia wydajności, innowacyjności i konkurencyjności. Jak wykazuje na przykład fundacja dublińska, elastyczność funkcjonalna połączona ze szkoleniem ma pozytywny wpływ na utrzymanie posiadanych umiejętności i ich dalszy rozwój, z pozytywnym skutkiem dla wydajności pracy. Jednakże elastyczność funkcjonalna wymaga bezpiecznych i godziwych warunków pracy oraz systemu pracy opartego na delegowaniu obowiązków i współpracy. Bezpieczne i zdrowe miejsca pracy oraz organizacja pracy, dająca pracownikom więcej autonomii w wykonywaniu ich zadań, stanowią istotny czynnik zwiększający produktywność oraz innowacyjność. Takie formy organizacji pracy jak praca grupowa i zespołowa, oparte na kooperacji, o płaskiej strukturze hierarchii i większej autonomii pozwalają na całościowe wykorzystanie wiedzy i umiejętności pracowników i wychodzą jednocześnie naprzeciw ekonomicznym wymogom elastyczności. Dobre warunki i organizacja pracy nastawiona na współpracę są jednocześnie ważnym warunkiem lepszej produktywności i większej innowacyjności przedsiębiorstw.

Nie można pominąć jeszcze jednego zagadnienia. Elastyczność funkcjonalna może zwiększyć stres i napięcie w pracy. Jednak zaznacza, że ważne jest osiągnięcie równowagi między stawianymi pracownikowi wymaganiami a utrzymaniem przez niego kontroli nad własną pracą, w celu zapobieżenia wypaleniu zawodowemu.

8. Zakończenie

Ogólnie podstawowym elementem, tak strategii elastyczności funkcjonalnej, jak i elastyczności wewnętrznej powinno być uczenie się przez całe życie. Podkreśla się znaczenie uczenia się przez całe życie dla podniesienia umiejętności pracowników, zwiększenia szans na rozwój kariery zawodowej oraz podniesienia wydajności. Elastyczność funkcjonalna wymaga ciągłego rozwoju wiedzy i umiejętności pracowników oraz wsparcia w postaci sprawnie działającej infrastruktury edukacyjnej i szkoleniowej. Chociaż w przeszłości podjęto liczne zobowiązania na rzecz uczenia się przez całe życie, w praktyce wiele jeszcze pozostaje do zrobienia.

Możliwe rodzaje elastyczności i bezpieczeństwa przedstawia tabela 1.

TABELA 1.
Rodzaje elastyczności i bezpieczeństwa

RODZAJE ELASTYCZNOŚCI	
Elastyczność zewnętrzna liczbowa	Dostosowanie stanu zatrudnienia poprzez wymianę z zewnętrznym rynkiem pracy, obejmującą zwolnienia, pracę tymczasową oraz umowy na czas określony.
Elastyczność wewnętrzna liczbowa	Tymczasowe dostosowanie do ilości pracy w przedsiębiorstwie, obejmujące takie praktyki, jak nietypowe godziny pracy oraz systemy rozliczania czasu pracy.
Elastyczność wewnętrzna funkcjonalna	Organizowanie elastyczności wewnątrz przedsiębiorstwa poprzez szkolenie, prace wielozadaniowe, rotację na stanowisku pracy, w oparciu o zdolności pracowników do wykonywania różnych zadań i czynności.
Elastyczność finansowa	Zmiany w wynagrodzeniu podstawowym i dodatkowym w zależności od wyników danej osoby czy przedsiębiorstwa.
RODZAJE BEZPIECZEŃSTWA	
Pewność miejsca pracy	Bezpieczeństwo wynikające z przepisów dotyczących ochrony zatrudnienia itd., ograniczające możliwości pracodawcy do przeprowadzania zwolnień według własnego życzenia.
Pewność zatrudnienia	Odpowiednie szanse na zatrudnienie dzięki wysokiemu poziomowi umiejętności zdobytych np. dzięki szkoleniu i kształceniu.
Pewność dochodów	Ochrona odpowiedniego i stałego poziomu dochodów.
Pewność łączenia	Poczucie bezpieczeństwa pracownika, że może połączyć pracę z obowiązkami lub zajęciami innymi niż płatna praca.

Źródło: opracowanie własne

Z powyższej tabeli jasno wynikają określone związki i zależności pomiędzy elastycznością zatrudnienia a bezpieczeństwem pracy. Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że akcentuje się elastyczność pracowników, którą zdobywa się przede wszystkim poprzez różnorodne szkolenia i zabiegi natury organizacyjnej w firmie. Z tym koresponduje pewność pracy rozumiana jako ograniczenie samowoli pracodawcy w kwestii związanej z ewentualnymi zwolnieniami pracowników.

Literatura

- Ackoff R. L., *Zarządzanie w małych dawkach*, PWN Warszawa 1993.
 Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem?*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1991.
 Bańka W., *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003.
 Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

- Długosz-Truszkowska E., *Zarządzanie zmianami, Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. Zbiegień-Maciąg L., Wydawnictwo AGH, Kraków 2002.
- Flis A., Mos M., Zacharzewski A., *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, Akade, Kraków 2002.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999.
- Listwan T., *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Puchalska K., *Cywilizowane zwalnianie pracowników*, Raport Specjalny Data Group [w:] *Personel* 2000, nr 20.
- Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w zmiennym otoczeniu*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000.
- Ścibiorek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek Toruń 2004.
- Ścibiorek Z., *Inwestowanie w personel*, Wydawnictwo Adam Marszałek Toruń 2006.
- Ścibiorek Z., *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność?*, Wydawnictwo Adam Marszałek Toruń 2007.
- www.naukawpolsce.pap.pl
- www.mrr.gov.pl/skr
- www.stat.gov.pl

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 przemianę 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*¹. 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;

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

- 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 Europejskiej².

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.

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, autoprezentacja) oraz tzw. kompetencji kluczowych³ – wiedzy, umiejętności i postaw, które są potrzebne na obecnym etapie rozwoju społeczno-gospodarczego do samorealizacji 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 latach⁴.

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

³ 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.

⁴ *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>.

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”⁵. Artykuł składa się z czterech części. 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.

⁵ 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, 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.

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 bezpieczeństwem⁶. *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 a bezpieczeństwem na rynku pracy możliwe będzie tylko wtedy, kiedy spełnione zostaną cztery warunki będące tzw. komponentami *flexicurity*⁷:

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

⁶ 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.

⁷ *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).

Po drugie określono osiem wspólnych zasad *flexicurity*⁸, 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 modelu⁹. 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*¹⁰:

- 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.

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

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

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

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

W literaturze przedmiotu wyróżnia się pięć aspektów elastyczności rynku pracy¹¹:

- Elastyczność zatrudnienia (nazywana elastycznością ilościową bądź numeryczną) – oznacza dostosowanie liczby pracowników do zmieniających się warunków 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-Fordyzmu¹²,
- 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 zatrud-

¹¹ 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.

¹² 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. Lulfsmann, *The Theory of Human Capital Revisited: On the Interaction of General and Specific Investments*, "CESifo Working Paper" No. 776/2002.

nienie 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 pracodawcę¹³. 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 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 się¹⁴: 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

¹³ 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.

¹⁴ 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.

szczególnie istotne dla osiągnięcia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym¹⁵.

Z kolei do elastycznych form organizacji czasu pracy zalicza się¹⁶: 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 zgody 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 opracowaniach¹⁷, skupimy się natomiast na omówieniu 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*

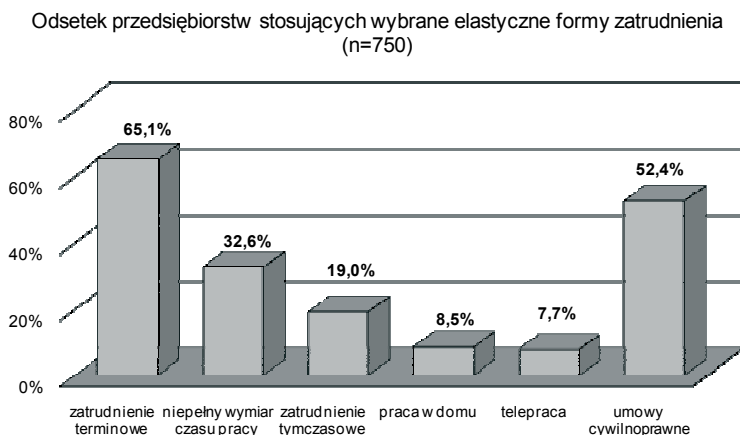
¹⁵ C. Sadowska-Snarska, 2006, op. cit., s. 23.

¹⁶ 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.

¹⁷ 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 form pracy. Poradnik dla instytucji szkoleniowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007.

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.



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 i niska zamożność społeczeństwa utrudnia pracownikom akceptację zatrudnienia za mniejsze wynagrodzenie¹⁸.

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

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

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 (...)”*¹⁹.

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 elektroniczną²⁰.

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 można przyjąć, że kawę nadal będą zbierać chłopcy w Andach, gdyż nie jest możliwe zastosowanie w tym przypadku telepracy²¹.

¹⁹ 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.

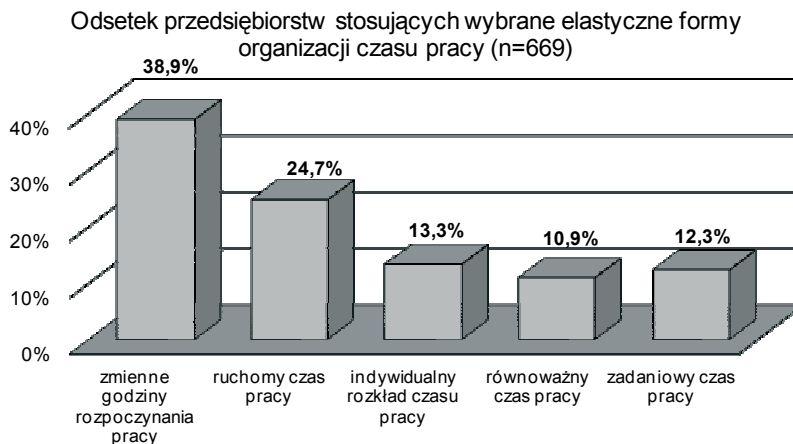
²⁰ Art. 675 Kodeksu pracy, Dz. U. 1998r. Nr 21 poz. 94 – tekst jednolity.

²¹ J. Nowak, *Spółczeństwo informacyjne – geneza i definicje*, 2005
http://www.silesia.org.pl/upload/Nowak_Jerzy_Spoleczenstwo_informacyjne-geneza_i_definicje.pdf [dostęp 20.05.2008]

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 rozpoczęcia 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. Poliwczyak, *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 stosowanie²², a ci, którzy je dostrzegają na pierwszym miejscu wymieniają mentalność pracowników szeregowych, a w dalszej kolejności koszty związane z wprowadzeniem i korzystaniem

²² Na 750 przedsiębiorców biorących udział w badaniu jedynie 25 wskazało na istnienie barier.

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 przedsiębiorstwach²³.

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 projektowych²⁴ 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.

²³ 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.

²⁴ 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.

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 doświadczeń²⁵.

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 podaźowej 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

²⁵ Na ten problem wskazują wyniki wielu badań. Podobne wnioski przyniosło badanie przeprowadzone przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w ramach realizacji projektu „*Diagnozowanie zapotrzebowania 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.

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 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 pracy²⁶ 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 pro-

²⁶ Dz.U.2009.6.33.

wadzą 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 interwencyjne czy staże są przeznaczone dla ściśle określonej grupy beneficjentów, występują tu tzw. ograniczenia podmiotowe. Ponadto ich uruchomienie oparte jest na biurokratyzowanych 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).

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 pracy²⁷. 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 umiejęt-

²⁷B. 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.

ności, 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 pracownika²⁸, co potwierdzają wyniki różnych badań polskich przedsiębiorstw podejmujące tę problematykę.

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. Poliwczyak, *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.

Przyczyny, dla których polscy pracodawcy nie angażują się zbyt wiele 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.

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.

²⁸ 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 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 kadry²⁹.

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.

²⁹ 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. Poliwczyk, 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.

5. Zakończenie

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

- Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracodawców*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007
- 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.
- Kryńska E. (red.), *Flexicurity w Polsce diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009.
- Kryńska E., *Flexicurity pathways – building strategic approach of social partners organizations through mutual learning*. Raport krajowy Polska, maszynopis 2009.
- Kryńska E., *Rekomendacje dotyczące zmian prawnych zwiększających elastyczność rynku pracy*, Wydawnictwo Piątek Trzynastego, Łódź 2008.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Migracja pracowników – szansa czy zagrożenie? Badanie – edycja 2008 rok*. Raport KPMG, KPMG, PKPP Lewiatan, 2008.
- Nowak J., *Społeczeństwo informacyjne – geneza i definicje*, 2005 http://www.silesia.org.pl/upload/Nowak_Jerzy_Spoleczenstwo_informacyjne-geneza_i_definicje.pdf [dostęp 20.05.2008].
- Otala L., *Trends in Lifelong Learning in Europe*, [w:] Asplund R. (red.), *Human Capital Creation in an Economic Perspective*, Physica-Verlag, Heidelberg 1994.
- Poliwczak I., *Wiedza i umiejętności w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] Kryńska E. (red.), *Kapitał ludzki w małych i średnich przedsiębiorstwach – zastosowania do technologii informatycznych. Wyniki badań empirycznych*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.

- Sadowska-Snarska C., *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2006.
- 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.
- Szkolenia pracodawców z zakresu elastycznych form pracy. Poradnik dla instytucji szkoleniowych, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007.
- Szkolenia pracowników z zakresu elastycznych form pracy. Poradnik dla instytucji szkoleniowych, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007.
- 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).
- 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).

ZNACZENIE DIALOGU SPOŁECZNEGO I POSTAW PARTNERÓW SPOŁECZNYCH DLA BUDOWANIA POLSKIEGO MODELU FLEXICURITY

1. Wstęp

W Europie, w dobie globalizacji, zmian społeczno-kulturowych, postępu technicznego, jak również w odpowiedzi na tradycyjne dylematy rynku pracy (bezrobocie, aktywność zawodowa, jakość kapitału ludzkiego), zdobywa popularność nowa koncepcja polityki rynku pracy – flexicurity. Polityka ta z sukcesami została wprowadzona w Danii i Holandii, toteż instytucje europejskie takie jak Rada Europy, Komisja Europejska, OECD, rekomendują implementację elementów flexicurity na krajowe rynki pracy. Oczywistym jest, że każdy kraj będzie musiał opracować swój własny model flexicurity, gdyż z uwagi na różnice w rozwoju gospodarczym, czy odmienne tradycje zbiorowych stosunków pracy, nie jest możliwe stworzenie jednego, uniwersalnego modelu. Wśród problemów dotyczących budowy polskiego modelu flexicurity wskazuje się głównie na znalezienie optymalnych relacji między elastycznością a bezpieczeństwem oraz konieczność usprawnienia aktywnej polityki rynku pracy. Tymczasem rzadko poruszany jest problem fundamentalny, dotyczący potencjalnych sygnariuszy nowej umowy społecznej dotyczącej flexicurity. Odpowiednia kultura dialogu społecznego i zdolność partnerów społecznych do

współpracy to warunki konieczne dla powodzenia takiego przedsięwzięcia. W niniejszym opracowaniu podjęta zostanie próba określenia czy postawy polskich partnerów społecznych oraz kształt dialogu społecznego prezentują standard wystarczający do podjęcia prac nad sformułowaniem polskiego modelu flexicurity. W opracowaniu została wykorzystana literatura przedmiotu oraz dane polskich i europejskich instytucji statystycznych.

2. Flexicurity – interpretacja pojęć kluczowych

Flexicurity to neologizm na gruncie języka angielskiego, powstały na skutek połączenia ze sobą dwóch wyrazów: flexibility (elastyczność, giętkość, podatność) oraz security (bezpieczeństwo, gwarancja, ochrona).

Pojęcie to odzwierciedla ambicje budowy efektywnej i zarazem konkurencyjnej gospodarki, która jednocześnie gwarantuje wysoki poziom zatrudnienia, zabezpieczenia społecznego i inkluzji. Rangę tej nowej koncepcji polityki rynku pracy znacznie podniósł fakt, że znalazła ona swoje miejsce w Białej Księdze J. Delorsa, poświęconej wzrostowi gospodarczemu, konkurencji i zatrudnieniu z 1993 r., a także w Europejskiej Strategii Zatrudnienia¹.

W tradycyjnym rozumieniu pracodawca, dążący do uelastycznienia produkcji, był przeciwstawiany pracownikowi dążącemu do zabezpieczenia miejsca pracy. Pomimo to idea flexicurity opiera się na założeniu, że elastyczność i bezpieczeństwo nie stanowią wykluczających się pojęć, lecz mogą się wzajemnie uzupełniać, a nawet wzmacniać. Nowa myśl zakłada aktywizację rynku pracy w połączeniu z obowiązkiem i prawem bezrobotnych do szkolenia. Równocześnie dopuszcza się stosunkowo niski poziom ochrony pracowników przed zwolnieniami, ale przy wysokim zabezpieczeniu socjalnym bezrobotnych. W ten sposób koncepcja „job security” czyli bezpieczeństwa miejsca pracy, zostaje zastąpiona „employment security” czyli bezpieczeństwem zatrudnienia. Celem takiego pojmowania rynku pracy jest efektywne reagowanie na wyzwania globalizacji, zmiany struktury produkcji oraz starzenie się społeczeństw².

W obliczu globalizmu i faktu przenoszenia miejsc pracy za granicę, flexicurity zapewnia ludziom wysoki poziom bezpieczeństwa gospodarczego i społecznego poprzez zmianę paradygmatów „pewność zatrudnienia zamiast pewności miejsca pracy” oraz „nowe szanse osobiste dzięki gotowości do

¹ S.K. Andersen, M. Mailand, *The Danish Flexicurity Model: The Role of the Collectiva Bargaining System*, Duńskie Ministerstwo Zatrudnienia, Kopenhaga 2005, s. 9.

² K. Gurszyńska, *Elastyczne bezpieczeństwo koncepcja flexicurity a rynek pracy tymczasowej*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5/2007, s. 57.

zmian przy ograniczonym ryzyku”. Prawdą jest, że istnieje ryzyko utraty miejsc pracy, jednak jeśli już do tego dojdzie, sieć bezpieczeństwa socjalnego zapewnia w krótkim okresie bezrobotnym środki umożliwiające przetrwanie, natomiast w długim okresie ich szanse na znalezienie nowej pracy wzrastają, dzięki aktywnej polityce rynku pracy w połączeniu z wysokim poziomem zatrudnienia³.

Pojęcie flexicurity obejmuje wiele komponentów. Oprócz elastyczności i bezpieczeństwa, należą do nich również aktywna polityka rynku pracy i kształcenie ustawiczne. Celem opracowania nie jest jednak dokładne zdefiniowanie polityki flexicurity, a ukazanie roli partnerów społecznych i dialogu społecznego w budowaniu polskiego modelu flexicurity. Dokonana zostanie systematyzacja tych pojęć oraz próba wskazania szans i zagrożeń związanych z budową modelu flexicurity na polskim rynku pracy.

3. Partnerzy społeczni – charakterystyka

„Partnerzy społeczni” to termin szeroko stosowany w całej Europie w odniesieniu do przedstawicieli pracodawców i pracowników (organizacji pracodawców i związków zawodowych). Na polskim gruncie hasło partnerstwa społecznego pojawia się w art. 21 Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy⁴, który stanowi, że polityka rynku pracy realizowana przez władze publiczne opiera się na dialogu i współpracy z partnerami społecznymi. Również w dokumentach Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej partnerzy społeczni identyfikowani są ze związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców⁵. Partnerzy społeczni występują w roli budowniczych ładu społecznego i gospodarczego, reprezentując interesy i problemy świata pracy w szerokim znaczeniu, poczynając od warunków pracy aż po promowanie ustawicznego kształcenia, włączając w to kwestie wynagrodzeń. W szczególności są uprawnieni do prowadzenia w imieniu swoich członków dialogu, który może zostać uwieńczony porozumieniami zbiorowymi. Oznacza to, że nie tylko reprezentują oni interesy pracodawców i pracowników. Mogą oni również zobowiązać swoich członków do pewnych działań w negocjacjach. Tym różni się dialog społeczny, stanowiący szerzej zakrojony proces zbiorowych negocjacji i konsultacji, czy to dwustronnych pomiędzy autonomicznymi partnerami społecznymi, czy też trójstronnych z instytucjami

³ K. Marchlewska, W stronę flexicurity, czyli duński model elastycznego bezpieczeństwa dla UE, „Polityka Społeczna” nr 7/2007, s. 33.

⁴ Dz. U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.

⁵ <http://www.dialog.gov.pl/partnerzy>, stan na 24.02.2010 r.

publicznymi, od szerszego dialogu obywatelskiego z innymi zainteresowanymi organizacjami⁶. Istnieje zatem odpowiedni grunt, aby partnerzy społeczni angażowali się w modelowanie i realizację polityki rynku pracy. Ewentualne wzbogacenie przez nich procesu wdrażania modelu *flexicurity* wymaga przede wszystkim zwiększenia ich aktywności, szczególnie w zakresie uzupełniania i rozszerzania oferty usług rynku pracy, czy pobudzania lokalnych inicjatyw społecznych⁷.

Właściwie funkcjonujące partnerstwo społeczne powinno posiadać zdolność do szybkiego reagowania na zmiany społeczno-gospodarcze, w związku z czym partnerstwa muszą być silne wewnętrznie i wyposażone w elastyczne mechanizmy adaptacyjne pozwalające na szybkie reagowanie na zmieniające się realia. Może to przyjąć np. formę modyfikowania wytyczonych celów⁸.

Postawy partnerów społecznych są zatem istotną kwestią dla budowania polskiego modelu *flexicurity*, tym bardziej, że osiągnięcie konsensusu, który będzie zadowalał pracowników, pracodawców i jednocześnie będzie źródłem korzyści dla funkcjonowania rynku pracy, będzie wymagało ukonstytuowania zawarciem porozumienia na kształt umowy społecznej. Wiążące się z nią prawa obywatelskie nie są jednak ani naturalne, ani ostateczne. Sama umowa jest raczej środkiem do celu – dobra ogółu i według niektórych filozofów jak Locke⁹ czy Rousseau¹⁰ jest uzasadniona tylko wtedy, kiedy przynosi powszechnie korzyści. Zatem obie strony, tzn. pracownicy i pracodawcy powinny odczuwać zadowolenie i dostrzegać korzyści z zawartej umowy, inaczej porozumienie będzie jedynie iluzoryczne i skutkować może napięciami społecznymi w przyszłości i negatywnymi konsekwencjami dla rynku pracy. W kontekście roli, jaką mogą odegrać związki zawodowe i organizacje pracodawców w budowaniu modelu *flexicurity*, warto nakreślić sylwetki polskich partnerów społecznych.

Środowisko pracownicze jest w Polsce mocno rozproszone. Fakt ten łągodzi po części istnienie dwóch dużych central związkowych – „Solidarności” i OPZZ. Obie centrale mają do siebie stosunek konfrontacyjny. Jeden z liderów

⁶ Komisja Europejska, *The Social Partners and the European Social Fund*, http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/tp_social_partners_en.pdf, stan na 24.02.2010 r.

⁷ E. Kryńska, *Partnerzy społeczni w tworzeniu modelu flexicurity w Polsce*, s. 10, www.cpsdialog.pl/files/flexicurity_profEKrynska-.doc, stan na 24.02.2010 r.

⁸ T. Kozłowski, *Partnerskie pryncypia*, Centrum Partnerstwa Społecznego Dialog 2007, <http://www.dialogspoleczny.pl/tabs/index/135/>, stan na 24.02.2010 r.

⁹ por. J. Locke, *Two Treatises of Government*, Press Syndicate of the University of Cambridge 2007.

¹⁰ por. C. D. Wraight, *Rousseau's The Social Contract: A Reader's Guide*, Continuum Books London 2008.

„Solidarności” stwierdził nawet: „Z OPZZ na poziomie przedsiębiorstw dogadujemy się, wyżej nie”¹¹. Również w ramach konkretnej centrali ciężko czasem o porozumienie, np. przypadłością OPZZ jest mocno zróżnicowany skład członkowski. Przyczyną rozłamu okazała się polityka. W obrębie związku wykształciły się dwie grupy, które można określić mianem „partyjnych związkowców” i „bezpartyjnych związkowców”¹². Życie pokazuje, iż nieprawdziwa jest teza, że konflikty między związkami zawodowymi są zjawiskiem rzadkim, można natomiast zgodzić się z twierdzeniem, że są one bardziej kwestią postaw deklarowanych i zachowań symbolicznych, aniżeli rzeczywistym sposobem działania wobec siebie struktur związkowych. Związki występują przeciwko sobie w wielu sprawach, co sprawia, że zamiast zredukować konflikty, stają się ich przyczyną¹³.

Związki zawodowe borykają się z wieloma niekorzystnymi zjawiskami, spośród których najbardziej dotkliwa wydaje się kwestia spadku liczby członków.

Chcąc nakreślić możliwie dokładną mapę uzwiązkowienia polskich przedsiębiorstw, najlepiej skrzyżować dwie cechy: formę własności i wielkość zatrudnienia w firmie. W roku 1999 prof. Gardawski zauważył, że duże przedsiębiorstwa państwowe są w pełni uzwiązkowane w przeciwieństwie do małych i średnich firm prywatnych, gdzie podmioty takie praktycznie nie występują¹⁴. Do dziś sytuacja ta nie uległa zmianie (tab. 1). Z takiego rozkładu wynika jeden z większych problemów związków zawodowych. Otóż mają one silną pozycję w dużych przedsiębiorstwach państwowych, będących pozostałością socjalistycznego fordyzmu, w schyłkowych działach gospodarki, gdzie charakterystyczne są: płaska struktura płac i starsze załogi. Związki nie są niestety obecne w przedsiębiorstwach nowoczesnych, od początku zakładanych przez kapitał prywatny¹⁵. Sytuacja taka generuje niekorzystne zjawisko rozkwitu sfery niezorganizowanych stosunków pracy w części przedsiębiorstw z kapitałem prywatnym, w których brak przedstawicielstwa pracowniczego¹⁶.

¹¹ J. Gardawski, *Związki zawodowe na rozdrożu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2001, s. 152.

¹² J. Gardawski, *Szeregowi związkowcy a liderzy. Różnice międzygrupowe. Poglądy na gospodarke*, [w:] J. Gardawski, L. Gilejko, T. Żukowski (red.), *Związki zawodowe w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Fundacja im. Friedricha Eberta, Warszawa 1997, s. 36.

¹³ H. Slomp, *Między rokowaniami i polityką*, Ibidem, Łódź 1995, s. 93-94.

¹⁴ J. Gardawski, *Zasięg związków zawodowych w wybranych działach przemysłu i sekcjach usług publicznych*, [w:] J. Gardawski, B. Gąciarz, A. Mokrzyzewski (red.), *Rozpad bastionu?*, Fundacja im. F. Eberta, Warszawa 1999, s. 83.

¹⁵ M. Janicki, *Nowa walka klas*, „Polityka” nr 47 (2272) z 18 listopada 2000, s. 19.

¹⁶ W. Pańków, *Funkcje związków zawodowych w zakładach pracy*, [w:] J. Gardawski, B. Gąciarz, A. Mokrzyzewski (red.), *Rozpad bastionu?*, Fundacja im. F. Eberta, Warszawa 1999, s. 167.

TABELA 1.
Uzwiązkowienie w zależności
od formy własności przedsiębiorstwa w 2002 r.

Typy własności instytucji, urzędów, przedsiębiorstw	Związkowcy ogółem	NSZZ „Solidarność”	OPZZ	Forum Związków Zawodowych	Inne związki
w procentach					
Jednostka państwowa, samorządowa, spółdzielcza lub publiczna	76,7	64,5	83,7	84,4	79,5
Spółka o kapitale mieszanym: prywatnym (polskim i/lub zagranicznym) i państwowym	16,2	25,8	9,1	13,9	13,5
Zakład całkowicie prywatny (poza rolnictwem)	7,1	9,7	7,2	1,7	7,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: CBOS, *Związki zawodowe: liczebność, skład, postawy, komunikat z badań*, BS/55/2003, s. 9, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2003/K_055_03.PDF, stan na 01.12.2009 r.

W nielicznych uzwiązkowionych prywatnych zakładach pracy, związki zawodowe z trudem dopasowywały się do nowych dla nich warunków działalności. Pracodawcy z oporem tolerowali aktywność związków zawodowych, dążąc do zredukowania ich roli i możliwości działania¹⁷. Ten stan równowagi jest jednak poddawany stałym napięciom. Prywatni pracodawcy bronią się przed powstawaniem związków w ich firmach z olbrzymią determinacją, która jest wprost proporcjonalna do przywilejów związkowych. Zjawisku temu towarzyszy w dodatku powszechne łamanie praw pracowniczych¹⁸. Chcąc założyć związek w takiej firmie, trzeba całą procedurę przeprowadzać „w podziemiu”. Pracodawcy są informowani dopiero po zarejestrowaniu związku, w przeciwnym razie członkowie grup inicjatywnych są poddawani różnym represjom ze strony pracodawców. Mimo to, konspiracja nie zawsze okazuje się skuteczna, gdyż dominującą strategią działania polskich praco-

¹⁷ K. Kloc, *Konflikty przemysłowe, spory zbiorowe i mediacje*, [w:] W. Kozek (red.), *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce w perspektywie integracji europejskiej*, Scholar, Warszawa 1997, s. 134.

¹⁸ M. Balicka, *Silni inaczej*, „Polityka” nr 20 (2298) z 19 maja 2001, s. 67.

dawców często jest eliminacja związków, szczególnie w firmach tzw. small businessu¹⁹. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że jest to praktyka niemoralna i naganna, zanim jednak dokona się oceny warto zwrócić uwagę na fakt, że dość często to sami związkowcy prowokują takie zachowania. Oczywiście jest, że ich cele z natury są sprzeczne z celami pracodawców, lecz zdarza się, że celem związkowców jest przykładowo nie tyle maksymalizacja wynagrodzeń, ile ciągłe zwiększanie oczekiwań płacowych, a co za tym idzie zwiększanie poziomu niezadowolenia zatrudnionych²⁰. Na szczęście nie jest to regułą. Nie brakuje też liderów, którzy rozumieją, że trzeba uwzględniać interesy wszystkich, a jest to możliwe jedynie wtedy, gdy dba się o dobrą sytuację finansową pracodawcy²¹.

Analizując zasięg związków zawodowych w społeczeństwie i gospodarce obserwuje się regularny spadek liczby osób deklarujących członkostwo związkowe. Zjawisko to przedstawia tabela 2.

TABELA 2.
Odsetek osób dorosłych należących do związków zawodowych według CBOS

Deklarowane członkostwo w związkach zawodowych	Wskazania respondentów według terminów badań															
	IV 91	VI 92	XII 93	III 94	IX 95	VI 96	III 99	V 00	VII 01	VII 02	X 03	IX 04	IX 05	II 06	XI 07	XII 08
	w procentach															
	19	16	10	14	11	11	11	9	8	6	8	8	9	7	6	6

Źródło: CBOS, Członkostwo w związkach zawodowych. Naruszenia praw pracowniczych i „szara strefa” w zatrudnieniu, komunikat z badań, BS/6/2009, s. 2, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2009/K_006_09.PDF, stan na 01.12.2009 r.

Z danych zawartych w tab. 1 wynika, iż istnieje silna zależność między formą własności przedsiębiorstwa a stopniem uzwiązkowienia załogi. Związki zawodowe mają silną pozycję w sektorze państwowym (uzwiązkowienie na poziomie 76,7%), zaś w sektorze prywatnym prawie nie występują (zaledwie 7% uzwiązkowienia).

¹⁹ D. Zalewski, Stosunki pracy w Polsce. Między transformacją a integracją, „Polityka Społeczna” nr 7/1999, s. 36.

²⁰ P. Berłowski, *(Nie)bezpieczne związki*, „Personel” nr 15 / 16 (108 / 109) z 1- 31 sierpnia 2001, s. 6.

²¹ J. Drozd, *Ludzi zawsze żal*, „Personel” nr 7 (148) z 1- 15 kwietnia 2003, s. 12.

Z innych badań, przeprowadzonych w 1999 roku wynika, że związki istniały tylko w 5% firm prywatnych, jednak okazuje się, że nieliczne związki zarejestrowane w tym sektorze były nastawione na współpracę i nie sprawiały właścicielom kłopotu, systematycznie z nimi współpracując. Zaskakujące jest zatem stanowisko właścicieli, którzy byli wyraźnie niechętni związkowi zawodowemu. Postrzegali je jako wielopłaszczyznowe niebezpieczeństwo. Największe obawy dotyczyły pojawienia się demagogów związkowych i utraty kontroli nad nimi. Pracodawcy bali się, że trzeba będzie z nimi negocjować, układać się, przekupywać, co zwiększy koszty działalności²².

Przedstawione dane wpisują się w trend spadku uzwiązkowienia notowany od początku lat 90-tych. Otóż w 1991 r. do związków zawodowych należało 19% osób dorosłych, podczas gdy w 2009 r. odsetek ten spadł do 6%. Dane zawarte w tab. 2 są wycinkowe, bowiem statystyki dotyczące uzwiązkowienia w Polsce nie są systematycznie prowadzone. Minister właściwy ds. pracy również nie posiada informacji na temat składu członkowskiego partnerów społecznych, bowiem dane nie są przekazywane nawet od organizacji reprezentatywnych w rozumieniu ustawy z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego. Również GUS nie prowadzi tego typu statystyk. Brak dokładnych danych dotyczących uzwiązkowienia jest akcentowany w raporcie prof. E. Kryńskiej dotyczącym budowania strategii flexicurity na polskim rynku pracy²³. Fragmentaryczne badania w tym zakresie prowadzi CBOS, określając odsetek pracowników należących do związków zawodowych. Z opublikowanych raportów wynika, że w 2001 r. do związków zawodowych należało 18,3% pracowników najemnych, natomiast rok później 18,2%²⁴, natomiast w 2008 r. odsetek ten spadł do 16%²⁵. Z badania przeprowadzonego przez Zakład Badań Naukowych Polskiego Towarzystwa Socjologicznego na zlecenie Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan wynika natomiast, że w 2005 r. odsetek ten oscylował wokół 14%²⁶. Dodatkowo, ze wspomnianego badania CBOS wynika, że w 2001 r. do związków zawodowych należało

²² J. Gardawski, *Związki zawodowe na rozdrożu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2001, s. 126.

²³ E. Kryńska, *Flexicurity pathways – building strategic approach of social partners organizations through mutual learning*, IPISS 2009, s. 52.

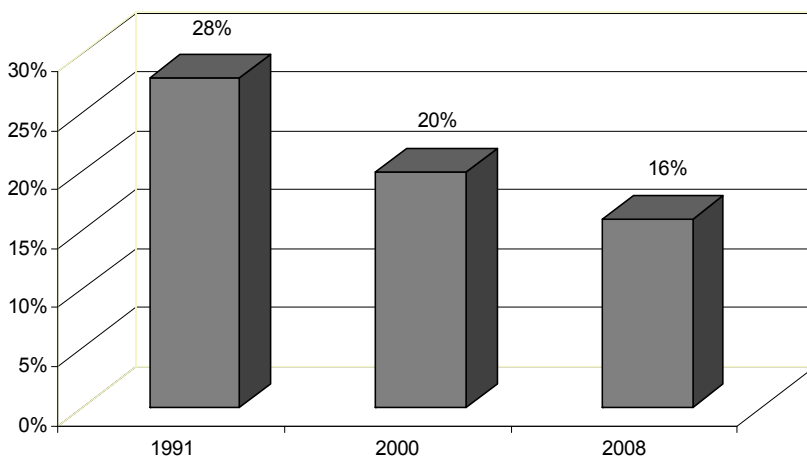
²⁴ CBOS, *Związki zawodowe: liczebność, skład, postawy, komunikat z badań*, BS/55/2003, s. 2, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2003/K_055_03.PDF, stan na 01.12.2009 r.

²⁵ CBOS, *Członkostwo w związkach zawodowych. Naruszenia praw pracowniczych i „szara strefa” w zatrudnieniu, komunikat z badań*, BS/6/2009, s. 1, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2009/K_006_09.PDF, stan na 01.12.2009 r.

²⁶ Zakład Badań Naukowych Polskiego Towarzystwa Socjologicznego, *Pracujący Polacy 2006*, badanie przeprowadzone dla PKPP Lewiatan w listopadzie 2005 r., s.4, [i.wp.pl/a/f/rtf/9806/pracujacy_polacy.rtf](http://wp.pl/a/f/rtf/9806/pracujacy_polacy.rtf), stan na 01.12.2009 r.

15,9% pracowników pełnozatrudnionych, 6,9% zatrudnionych na część etatu oraz 1,3% pracujących dorywczo. Wynika stąd, że uzwiązkowienie drastycznie maleje w przypadku pracowników zatrudnionych w formach nietypowych. Uzwiązkowienie pracowników najemnych ilustruje rys. 1.

RYSUNEK 1.
Uzwiązkowienie pracowników najemnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie CBOS, *Członkostwo w związkach zawodowych. Naruszenia praw pracowniczych i „szara strefa” w zatrudnieniu, komunikat z badań*, BS/6/2009, s. 2, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2009/K_006_09.PDF, stan na 01.12.2009 r.

Z przedstawionej tab. 2 i rys. 1 płynie jednoznaczny wniosek o systematycznym spadku odsetka osób należących do związków zawodowych. Spadek uzwiązkowienia wśród pracowników najemnych w latach 1991–2008 wyniósł 12 pp. – z 28% do 16%²⁷. Nie dziwi zatem, że uzwiązkowienie w Polsce należy do najniższych w Unii Europejskiej, a pozycja związków zawodowych jest w kraju relatywnie słaba, a ich marginalizacja się pogłębia²⁸.

Również poziom zorganizowania środowiska pracodawców od początku lat 90. jest niezwykle niski- adekwatny do etapu rozwoju kapitalizmu, na jakim znalazła się Polska. Co gorsza, w przypadku organizacji pracodawców jest

²⁷ CBOS, *Członkostwo w związkach zawodowych. Naruszenia praw pracowniczych i „szara strefa” w zatrudnieniu, komunikat z badań*, BS/6/2009, s. 2, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2009/K_006_09.PDF, stan na 01.12.2009 r.

²⁸ P. Szumlewicz, *Niskie uzwiązkowienie*, <http://radio.com.pl/publicystyka/krajswiat/artukul38410.html>, stan na 01.12.2009 r.

jeszcze trudniej uzyskać miarodajne dane dotyczące stopnia zrzeszenia. Jedyne dostępne informacje pochodzą od samych organizacji pracodawców. I tak pod sztandarem Konfederacji Pracodawców Polskich zrzeszonych jest około 6000 firm, zatrudniających łącznie 19% pracowników najemnych, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan ma w swych szeregach około 3000 przedsiębiorstw, zatrudniających łącznie 6% pracowników najemnych, natomiast Związek Rzemiosła Polskiego może się pochwalić liczbą 300000 zakładów rzemieślniczych w swoich szeregach, w których zatrudnienie znalazło 14% pracowników najemnych²⁹. Organizacje pracodawców, ich federacje i konfederacje nie mogą prowadzić działań zmierzających do ograniczania praw pracowników do zrzeszania się w związki zawodowe oraz działań mających na celu sprawowanie kontroli nad związkami zawodowymi. Niedopuszczalne jest ponadto podejmowanie działań, które preferowałyby jedne związki zawodowe i dyskryminowały inne³⁰. Mimo to w interesie pracodawców leży ograniczenie pola manewru związków zawodowych, uważanych za organizacje nadmiernie agresywne, artykułujące interesy pracowników. W takiej sytuacji postulaty ekonomiczne nabierają politycznego wydźwięku, a ewentualne spory nie skupiają się na przedmiocie żądań, lecz na ustaleniu kto jest kompetentny aby reprezentować poszczególne strony³¹.

Wspomniana wcześniej niska skłonność do członkostwa w organizacjach pracodawców wynika po części z ich niewielkiej skuteczności w reprezentowaniu interesów swoich członków. Wśród innych przesłanek należy wspomnieć o tym, że w przedsiębiorstwach prywatnych rzadko działają związki zawodowe, a więc ich właściciele nie postrzegają organizacji związkowych jako swoich realnych partnerów³². Ponadto pracodawcy prywatni chętnie uczestniczą w szarej lub czarnej strefie gospodarczej, często nie przestrzegając kodeksu pracy i skutecznie zapobiegając powstawaniu związków zawodowych w swoich przedsiębiorstwach, co dyskwalifikuje ich jako członków organizacji pracodawców³³.

²⁹ E. Kryńska, Flexicurity pathways – building strategic approach of social partners organizations through mutual learning, IPiSS 2009, s. 52.

³⁰ G. Bienek, J. Brol, Z. Salwa, *Prawo związkowe z komentarzem- poradnik 12*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 1992., s. 99.

³¹ S. Borkowska, B. Urbaniak (red.), *Materiały do studiowania stosunków przemysłowych*, Ibidem, Kurowice 1996, s. 16.

³² W. Pańków, B. Gąciarz, Kształtowanie się nowego porządku społecznego a stosunki przemysłowe w Polsce, [w:] W. Kozek (red.), *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce w perspektywie integracji europejskiej*, Scholar, Warszawa 1997, s. 38.

³³ W. Kozek, Organizacje pracodawców w Polsce jako nowy partner w zbiorowych stosunkach pracy, [w:] W. Kozek (red.), *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce w perspektywie integracji europejskiej*, Scholar, Warszawa 1997, s. 91.

Podobnie, jak w przypadku związków zawodowych, tak i w przypadku organizacji pracodawców występuje wrogość między głównymi centralami. Dla przykładu szefowie Konfederacji Pracodawców Polskich uważają, że tylko ich organizacja jest uprawniona do udziału w obradach Komisji Trójstronnej oraz w pracach innych instytucji życia publicznego. Innego zdania są członkowie Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych, którzy zamierzają wprowadzić swoich przedstawicieli do tych samych komisji i instytucji. Ich zdaniem KPP nie zapewnia właściwej reprezentacji interesów pracodawców z prywatnych firm. Obie strony walczą o strefy wpływów i możliwość oddziaływania na władzę wykonawczą i ustawodawczą³⁴.

Wszelkie organizacje powinny spełniać rolę integracyjną, w myśl zasady, że najlepsze efekty osiąga się w sferze samopomocy i wzajemnego wspierania się członków w bieżących działaniach. Tymczasem stowarzyszenia pracodawców w Polsce są mocno rozproszone i mają nieco dziwny charakter, dający się porównać z klubami towarzyskimi. Interesy pracodawców są równie zróżnicowane jak wielkość ich firm i stopień uwikłania w rolę pracodawcy – chodzi tu głównie o wielkość przedsiębiorstwa i formę własności. Tak zwani wielcy kapitaliści preferują system „drapieżnego kapitalizmu”, gdzie w roli regulatora stosunków pracy działają żywiołowe mechanizmy rynku pracy. Nie sprzyja to utożsamianiu się z rolą pracodawcy i traktowaniu pracowników i związków zawodowych jako partnerów w stosunkach pracy³⁵.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że podstawowym problemem partnerów społecznych jest niski stopień zorganizowania. Zdecydowana większość pracowników i pracodawców pozostaje niezrzeszona, a istniejące organizacje pozostają ze sobą w konfrontacyjnych relacjach. Zdecydowanie nie sprzyja to negocjowaniu warunków polskiego modelu flexicurity.

4. Dialog społeczny w Polsce

Dialog społeczny najczęściej definiowany jest jako wszelkie formy negocjacji, konsultacji oraz zwykłej wymiany informacji między reprezentantami rządu, pracodawców i pracowników w kwestiach związanych z polityką społeczną i gospodarczą³⁶. Definicją taką posługuje się Międzynarodowa Organizacja Pracy, z kolei Komisja Europejska definiuje dialog społeczny jako proces stałej interakcji między partnerami społecznymi w celu osiągnięcia porozu-

³⁴ Z. Leśniewska, *Wojna pracodawców*, „Wprost” nr 852 z 28 marca 1999, s. 46.

³⁵ S. Borkowska, B. Urbaniak (red.), *Materiały do...op. cit.*, s. 13- 14.

³⁶ R. Towalski, *Dialog społeczny – próba definicji*, [w:] R. Towalski, (red.), *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, Centrum Partnerstwa Społecznego Dialog, Warszawa 2007, s. 14.

mień dotyczących kontroli działań w sferach gospodarczej i społecznej, zarówno na szczeblu makro, jak i na szczeblu mikro³⁷. Problematykę trójstronnego dialogu społecznego porusza art. 2 pkt. 1 Konwencji nr 144 MOP dotyczącej trójstronnych konsultacji w zakresie wprowadzenia w życie międzynarodowych norm w sprawie pracy. Każdy Członek Międzynarodowej Organizacji Pracy, ratyfikujący konwencję, jest zobowiązany wprowadzać w życie procedury zapewniające skuteczne konsultacje między przedstawicielami rządu, pracodawców i pracowników w sprawach wskazanych w odrębnym artykule³⁸. Na poziomie krajowym można znaleźć odniesienie do dialogu społecznego w ustawie zasadniczej z dnia 2 kwietnia 1997 r.³⁹, stanowiącej zbiór najważniejszych praw obowiązujących w państwie. Zgodnie z art. 20 „Społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej”. Wynika z tego, że dialog społeczny jest jednym z filarów ustrojowych państwa polskiego. Należy jednak pamiętać, że proces instytucjonalizacji procesu relacji między przedstawicielami pracowników, pracodawców i rządu był w Polsce długotrwały i skomplikowany, także ze względu na transformację ustrojową.

Wymiana informacji jest bazowym procesem dialogu społecznego, będąc punktem wyjściowym dla bardziej treściwego procesu. Konsultacje są narzędziem, za pomocą którego partnerzy społeczni nie tylko wymieniają się informacjami, ale także angażują się w głębszy dialog dotyczący pojawiających się problemów. Mimo, że konsultacje same w sobie nie mają zdolności decyzyjnej, to zazwyczaj są one początkiem procesu negocjacyjnego, prowadzącego do podjęcia określonych decyzji.

Dialog jako forma „gry” o interesy między różnymi formacjami społecznymi ma długą tradycję. Jak pisze prof. Juliusz Gardawski „patrzac z dzisiejszej perspektywy praktyka dialogu społecznego trwa w Europie Zachodniej przez ostatnie siedemdziesiąt lat, czy jak w przypadku niektórych krajów skandynawskich, grubo ponad sto lat. Praktyka ta przechodziła różne koleje, jednak prowadziła do tak solidnej instytucjonalizacji dialogu, że stał się on składnikiem kultury politycznej”⁴⁰.

Formy dialogu na poziomie narodowym różnią się między sobą tak jak różni się tradycja stosunków pracy. W Europie Zachodniej można zaobserwować

³⁷ *Social Dialogue in Europe – Partnership for Change*, Bruksela 9 września 2004 r., <http://www.lex.unict.it/eurolabor/documentazione/comunicati/rapid090904memo.pdf>, stan na 24.02.2010 r.

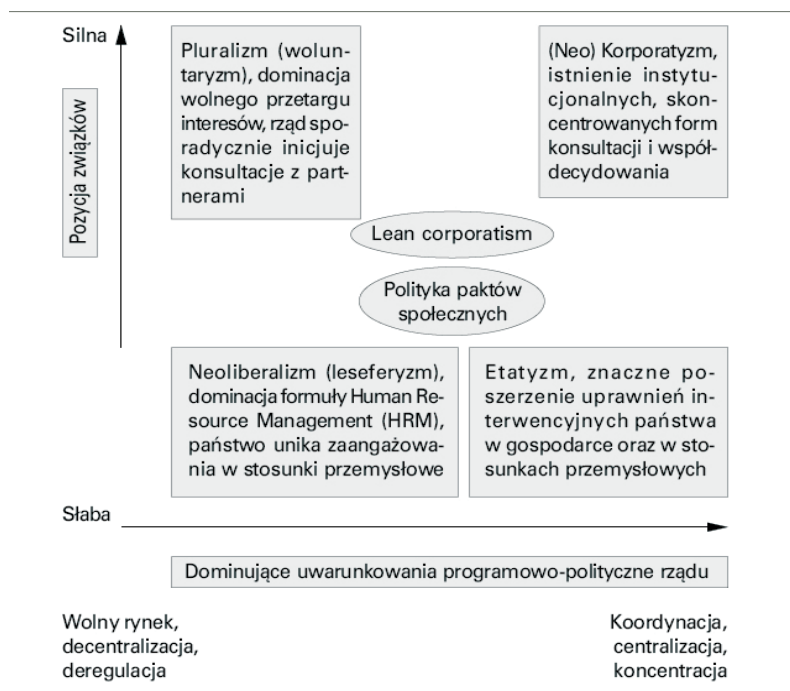
³⁸ Dz. U. z 1994 r., nr 103, poz. 503.

³⁹ Dz. U. z 1997 r., nr 78, poz. 483.

⁴⁰ J. Gardawski, *Dialog społeczny – od praw cechowych do dyrektyw unijnych*, „Pismo dialogu społecznego” nr 10/2006, s. 24.

cztery tradycje odpowiadające różnym modelom rynku pracy (rys. 2).

RYSUNEK 2.
Europejskie modele rynku pracy



Źródło: J. Sroka, *Rola publicznych instytucji decyzyjnych w dialogu społecznym*, [w:] R. Towalski, (red.), *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, Centrum Partnerstwa Społecznego Dialog, Warszawa 2007, s. 35.

W praktyce, postępująca wewnątrz Unii Europejskiej konwergencja stosunków pracy powoduje, że w państwach członkowskich, zwłaszcza tych o krótkiej tradycji dialogu, nakładają się na siebie elementy wymienionych modeli. Tak też jest i w przypadku Polski.

Dialog dwustronny w Polsce cechuje się daleko posuniętą decentralizacją. Prowadzony jest on przede wszystkim na poziomie przedsiębiorstwa, gdzie obok układów zbiorowych pracy, zawiera się także różne formy porozumień zbiorowych. Na pozostałych poziomach mimo istnienia odpowiednich ram prawnych wykazuje on cechy raczej działań epizodycznych, nie posiadających wymiaru strukturalnego. Forum trójstronnego dialogu społecznego w Polsce jest Trójstronna Komisja do Spraw Społeczno-Gospodarczych. W pracach komisji uczestniczą podmioty spełniające kryterium reprezentatywności: 3 związki zawodowe (NSZZ „Solidarność”, Ogólnopolskie Porozumienie Zwią-

ków Zawodowych, Forum Związków Zawodowych), 4 organizacje pracodawców (Konfederacja Pracodawców Polskich, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych, Związek Rzemiosła Polskiego, Business Centre Club) oraz strona rządowa (przedstawiciele Rady Ministrów wskazani przez Prezesa Rady Ministrów)⁴¹. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że imienne wskazanie organizacji związkowych i organizacji pracodawców, które uważane są za reprezentatywne, jest niezgodne z ratyfikowanymi przez Polskę konwencjami MOP: konwencją nr 87, nakazującą równe traktowanie wszystkich związków zawodowych i organizacji pracodawców oraz z konwencją nr 144, która stanowi, że pracownicy i pracodawcy będą reprezentowani na zasadzie równości w ramach każdego organu, za którego pośrednictwem odbywają się konsultacje⁴².

Klimat dialogu psuły też różne incydenty. Przykładowo, na pierwszym posiedzeniu komisji, NSZZ „Solidarność” odmówiła kategorycznie negocjowania z innymi związkami, zwłaszcza z OPZZ⁴³. Później, w kwietniu 1999 r. OPZZ zawiesiło swój udział w Komisji Trójstronnej, co uniemożliwiało należyte jej funkcjonowanie i zagrażało zaniechaniem tej formy dialogu społecznego⁴⁴. W dodatku związki zawodowe rywalizują ze sobą, chcąc pokazać, który lepiej dba o interesy swoich członków. Zaznacza się na tym tle wyraźna rywalizacja między OPZZ i „Solidarnością”⁴⁵. Czarę goryczy przelewa nazwanie w jednym z artykułów związkowych Komisji Trójstronnej fikcją trójstronną. Czytamy tam, że Komisja zaczęła swoją działalność w roku 1994 i od tego czasu trudno znaleźć jakieś wyjątkowo poważne i pozytywne wyniki jej pracy. Zdaniem autora „Komisja służy raczej jako pole do międzyorganizacyjnych kłótni uczestników komisji. Tak było np. po stronie związkowej, kiedy Solidarność i OPZZ sprzeciwiały się włączeniu do komisji Forum Związków Zawodowych. Podobnie zachowywały się trzy organizacje pracodawców, kiedy nie chciały do Komisji dopuścić Business Centre Club. W Komisji każda ze stron załatwia swoje organizacyjne interesy. Porozumienia i spokój społeczny (czym oficjalnie komisja powinna się zajmować), schodzą na dalszy plan⁴⁶. Można przypuszczać, że

⁴¹ http://www.dialog.gov.pl/komisja_trojstronna/sklad, stan na 20.10.2009 r.

⁴² J. Skoczyński, Trójstronna Komisja do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkie komisje dialogu społecznego, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” nr 12 / 2001, s. 26.

⁴³ K. W. Frieske, L. Machol- Zajda, Instytucjonalne ramy dialogu społecznego w Polsce: szanse i ograniczenia, [w:] K. W. Frieske, L. Machol- Zajda, B. Urbaniak, H. Zarychta (red.), Dialog społeczny. Zasady, procedury i instytucje w odniesieniu do podstawowych kwestii społecznych-opracowania PBZ, zeszyt nr 7, IPISS, Warszawa 1999, s. 7.

⁴⁴ R. Jurkowski, Negocjacje zbiorowe- kiedy, o czym i jak rozmawia pracodawca z przedstawicielstwem pracowników, Difin, Warszawa 2000, s. 46.

⁴⁵ H. Żeglicka, Rozmowa z Henrykiem Zbigniewem Wilkiem, przedstawicielem Konfederacji Pracodawców Polskich w Komisji Trójstronnej ds. Społeczno- Gospodarczych, „Polityka Społeczna” nr 2 / 1997, s. 42.

⁴⁶ Z. Goldberg, *Fikcja trójstronna*, „Kurier Związkowy” nr 186 z 28.01.2004 r., s. 1 i nast.

gorzki ton tego opracowania wynika z faktu, iż jego autor jest członkiem „Sierpnia’80”, dla którego nie znalazło się miejsce w ławach Komisji, jednak z drugiej strony nie sposób podważyć przytoczonych faktów na temat wrogich postaw partnerów społecznych, nawet w ramach swoich obozów.

Trudno obecnie ocenić docelowy kształt modelu dialogu społecznego w Polsce, aczkolwiek wskazuje się na to, że może przybrać on charakter złagodzonego systemu etatystycznego, w którym państwo wykorzystując instytucje korporacjonistyczne, blokować będzie jednak rzeczywisty wpływ partnerów społecznych (w szczególności związków zawodowych) na decyzje dotyczące stosunków przemysłowych.

Dialog powinien być narzędziem łączenia i godzenia interesów rozmaitych grup społecznych. Celem nadrzędnym jest budowa ładu społeczno-gospodarczego, legitymizowanego przez jak najszersze kręgi społeczne. Dialog społeczny stał się istotnym elementem koncepcji europejskiego modelu społecznego, opartego między innymi na tworzeniu prawa europejskiego, w zakresie szeroko pojętej ochrony socjalnej, obejmującej również stosunki pracy.

5. Flexicurity na polskim rynku pracy

Holendrzy – Tom Wilthagen i Frank Tros interpretują flexicurity jako podwójne ograniczenie, z którym muszą się zmierzyć wszystkie kraje w obliczu obecnych procesów globalizacji. Hasło to zawiera ścierające się postulaty. Z jednej strony podnoszona przez przedsiębiorców konieczność większej elastyczności rynku pracy, z drugiej żądania większego bezpieczeństwa wysuwane przez pracowników i społeczeństwo⁴⁷.

„Flexicurity to (1) poziom ochrony pracy, zatrudnienia, dochodu i gwarancji pogodzenia aktywności zawodowej z życiem rodzinnym (*combination security*), który ułatwia karierę na rynku pracy i zdobywanie doświadczeń zawodowych przez pracowników o relatywnie gorszej pozycji, umożliwiając im dostęp do pracy dobrej jakości i społeczną inkluzję, a jednocześnie zapewnia (2) poziom elastyczności numerycznej (zewnętrznej i wewnętrznej), funkcjonalnej oraz płacowej, który ułatwia rynkom pracy (i poszczególnym firmom) odpowiednie dostosowanie się do zmieniających się uwarunkowań, aby utrzymać oraz zwiększać konkurencyjność i produktywność”. Można więc powiedzieć, że część (1) – poziom ochrony odpowiada interesom pracowników, zaś część (2) – poziom elastyczności odpowiada interesom pracodawcy. Koncepcja flexicurity ma poszukiwać korzyści dla obydwu stron, „punktu

⁴⁷ T. Wilthagen, F. Tros, *The concept of “flexicurity”: A new approach to regulating employment and labour markets*, Transfer – European Review of Labour and Research, nr10(2), s. 166.

równowagi”⁴⁸. Oczywiście jest jednak, że koncepcja flexicurity, to nie „pół na pół”, bo warto np. zauważyć, że combination security, która przyporządkowana jest ochronie, jest również elementem elastyczności rynku, jak np. ruchomy czas pracy, niepełnowymiarowość zatrudnienia itp. Istnieją też głosy, traktujące flexicurity jako sztukę kompromisu między aspektami elastyczności i bezpieczeństwa rynku pracy. W myśl takiego założenia mamy do czynienia z tzw. grą o sumie zerowej, gdzie coś musi być przedmiotem obrotu na coś innego. Przykładowo akceptacja zmniejszenia bezpieczeństwa zatrudnienia może być równoważona przez inne formy zabezpieczenia społecznego, chociażby zwiększenia bezpieczeństwa dochodów⁴⁹. Niestety taki typ myślenia dominuje na polskim rynku pracy.

Jednak, jak stwierdził J. Leschke, sytuacja jest bardziej złożona. Zacząć należy od tego, że nie jest konieczny kompromis między elastycznością a bezpieczeństwem, tym bardziej, że idea flexicurity akcentuje współistnienie tych dwóch aspektów, a nie ich ścieranie się. Postulowany przez pracodawców wzrost elastyczności nie musi oznaczać utraty zabezpieczenia wśród pracowników, podobnie jak zyski pracowników w sferze bezpieczeństwa niekoniecznie muszą iść w parze ze stratami na elastyczności wśród pracodawców. W związku z tym mówiąc o równowadze między elastycznością a bezpieczeństwem, nie należy wiązać tego z kompromisem, bowiem jest to nadmierne uproszczenie tejże zależności⁵⁰. W podobnym tonie wypowiada się pochodząca z Danii dr Maria Jepsen z Europejskiego Instytutu Związków Zawodowych w Brukseli. Prześledziła ona początki koncepcji flexicurity sięgające lat 50. i wskazała Holandię oraz Danię jako kraje stanowiące wzór dopuszczenia maksymalnej elastyczności przy jednoczesnym bezpieczeństwie miejsc pracy. Pracownicy w tych krajach mogą wprawdzie szybko stracić pracę, rządy dokonują jednak ciągłych inwestycji mających na celu przygotowanie bezrobotnych do nowych zadań. Powstaje więc sytuacja typu win-win, czyli taka, z której obie strony wychodzą zwycięsko⁵¹.

⁴⁸ M. Rymsha, W poszukiwaniu równowagi między elastycznością rynku pracy i bezpieczeństwem socjalnym. Polska w drodze do flexibility?, [w:] M. Rymsha (red.) *Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne. Flexibility po polsku?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005, s. 13-15.

⁴⁹ T. Wilthagen, F. Tros, *The concept of...op. cit.*, s. 166-186.

⁵⁰ J. Leschke, G. Schmid, D. Griga, *On the Marriage of Flexibility and Security: Lessons from the Hartz-reforms in Germany*, Discussion Paper SP 2006 – 108 Abstract, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, s. 9.

⁵¹ *Flexicurity* jako część europejskiego modelu gospodarczego i społecznego – korzyści płynące z połączenia prawa pracy i polityki społecznej przy elastycznym kształtowaniu rynku pracy w Polsce, *Monitor Prawa Pracy* nr 5/2007, s. 3.

Tak sformułowane założenia sprawiają, że popularność modelu flexicurity jako strategii politycznej, nie dziwi, biorąc pod uwagę zapewnienia stworzenia sytuacji win-win (zwycięzca – zwycięzca) zarówno dla pracodawców i pracowników.

Należy zatem uznać, że znalezienie odpowiedniej relacji między elastycznością a bezpieczeństwem może odzwierciedlać wzajemne wsparcie i poprawę wzajemnych relacji, np. w sytuacji gdy bezpieczeństwo pracowników przekłada się na ich lojalność. W przeciwnym razie może dojść do niekorzystnych relacji, np. w przypadku większej niepewności zatrudnienia może towarzyszyć zmniejszenie inwestycji w kapitał ludzki, a w dłuższej perspektywie również spadek produktywności. Dlatego nie brak głosów przemawiających na rzecz dynamicznego podejścia do omawianej sfery, widzianego przez pryzmat przejściowych rynków pracy⁵². Dla zaistnienia polityki flexicurity na krajowym rynku pracy istotne jest, aby partnerzy społeczni i rząd byli do tego zdolni, tzn. potrafili wykazać się wzajemnym zaufaniem, co wynika głównie z uwarunkowań historycznych oraz kultury dialogu społecznego w danym kraju. Nie mniej ważne jest odpowiednie zaplecze polityczne i instytucjonalne oraz skuteczne kanały w zakresie koordynacji, konsultacji i negocjacji⁵³. Warto zatem podjąć próbę oceny, czy polscy partnerzy społeczni są zdolni do współpracy i w jaki sposób postrzegają kwestię negocjowania warunków budowy polskiego modelu flexicurity.

Jednym z kluczowych elementów wspierania poprawy sytuacji na rynku pracy – z punktu widzenia przedsiębiorców – jest uelastycznienie rynku pracy i przepisów prawa pracy. Jest to postulat bardzo wyraźnie artykułowany przez organizacje pracodawców dopiero stosunkowo niedawno – od 2002 r. Można powiedzieć, że pracodawcy od tego momentu rozpoczęli batalię o zmiany w kodeksie pracy: wprowadzenie zapisów o elastycznych formach zatrudniania, łatwiejszych sposobów zwalniania i zatrudniania pracowników, czy też uelastycznienia zasad funkcjonowania układów zbiorowych pracy. W batalii tej widzą jednak konieczność kompromisu i wypracowanie polskiego modelu elastyczności rynku pracy, odpowiadającego na wyzwania rynku pracy kraju transformacji i silnych działań restrukturyzacyjnych⁵⁴.

⁵² K. Madsen, *Flexicurity, A New perspective on labour markets and welfare states in Europe*, Centre for Labour Market Research Alborg University, seminarium na temat flexicurity w Brukseli w dniu 18 maja 2006 r., http://www.epa.aau.dk/fileadmin/user_upload/conniek/Dansk/Research_papers/3-Flexicurity_A_new.pdf, stan na 11.10.2009 r.

⁵³ T. Wilthagen, *Striking a Balance? Flexibility and Security in European Labour Markets*, [w:] T. Bredgaard, F. Larsen (red.), *Employment policy from different angles*, DJØF Publishing, Kopenhaga 2005, s. 265.

⁵⁴ S. Golinowska (red.), *W trosce o pracę, Raport o rozwoju społecznym Polska 2004*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2004, s. 147 i nast.

Pracodawcy zatem przychylnie patrzą w kierunku zbudowania nowego modelu stosunków przemysłowych, opartego o zasady flexicurity. Jest to ich zdaniem jedyna możliwość dostosowywania się przedsiębiorstw do zmieniających się warunków konkurencyjności. Natomiast jeśli chodzi o bezpieczeństwo socjalne pracowników, pracodawcy wskazują na konieczność budowy systemu bezpieczeństwa socjalnego, zorientowanego nie na bierność, lecz aktywność beneficjentów (workfare state zamiast welfare state)⁵⁵.

Związki zawodowe prezentują odmienne stanowisko w kwestii wdrażania polityki flexicurity na polski rynek pracy. „W Polsce mamy jeden z najbardziej elastycznych rynków pracy w Europie” – twierdzi Stéphane Portet, autor raportu na ten temat, przygotowanego na zlecenie NSZZ Solidarność. „Choć polskie prawo przewiduje wiele form elastycznego zatrudnienia, pracodawcy wykorzystują tylko dwie – umowę o pracę na czas określony oraz samozatrudnienie. Z raportu wynika, że w Polsce aż 27 proc. pracowników ma umowy o pracę na czas określony. Pod tym względem jesteśmy w Europie na drugim miejscu po Hiszpanii. Są firmy, np. stacje benzynowe, w których 85 proc. załogi ma umowy czasowe – opowiada Portet. Podobnie jest z samozatrudnieniem. Portet szacuje, że tak pracuje 19,5 proc. osób. Ludzie godzą się na tę formę zatrudnienia, bo wtedy zarabiają więcej” – tłumaczy.

Opublikowany raport jest częścią kampanii informacyjnej „Polska przyjazna pracownikom”, która ma przekonać pracodawców do zatrudniania pracowników na stałe umowy. „Walczymy z zatrudnieniem czasowym, bo jest ono niekorzystne dla pracowników i dla gospodarki” – mówi Marta Pióro, rzecznik NSZZ Solidarność. Jej zdaniem, ludzie muszą mieć poczucie stabilizacji, wtedy mogą lepiej zaspokajać swoje potrzeby, a to wpływa na rozwój gospodarki. Podobnego zdania jest Portet: „Elastyczność pracy jest dobra, gdy jest dostosowana zarówno do potrzeb pracownika, jak i pracodawcy. Dziś w Polsce całe ryzyko ponosi pracownik.” – wyjaśnia⁵⁶. Opinie partnerów społecznych wobec komponentów polityki flexicurity przedstawia tab. 3.

Źródła tych rozbieżności można doszukiwać się w historycznych doświadczeniach partnerów społecznych, jednak w literaturze przedmiotu wymienia się co najmniej pięć powodów, dla których elastyczne formy zatrudnienia stosowane są (pomimo tendencji wzrostowych) nadal w ograniczonym zakresie:

- przyzwyczajenie do tradycyjnego zatrudnienia traktowanego jako pewnego rodzaju norma,
- nieznanostwo elastycznych form zatrudnienia,

⁵⁵ M. Boni, *Przyszłość polskiego rynku pracy*, Warszawa, 17.06.2008, http://www.pkpp.lewiatan.pl/?ID=160261&article_id=208011, stan na 19.09.2008 r.

⁵⁶ J. Ćwiek, *Rynek pracy przesadnie elastyczny*, <http://www.finanse.wp.pl/kat,26876,wid,9368663,wiadomosc.html?ticaid=15182>, stan na 31.12.2007 r.

- traktowanie elastycznych form zatrudnienia jako przymusowych, narzuconych i gorszych,
- ogólnie niski poziom płac i zamożności oraz niewielkie zasoby oszczędności, co utrudnia akceptację zatrudnienia świadczonego przez krótki czas, za część wynagrodzenia,
- słaby rozwój dziedzin gospodarki opartych na nowoczesnych technologiach⁵⁷.

TABELA 3.
Stanowiska polskich związków zawodowych
i organizacji pracodawców wobec flexicurity

	Związki zawodowe	Organizacje pracodawców
Zwiększenie elastyczności rynku pracy	Nie – rynek pracy w Polsce jest jednym z najbardziej elastycznych w Europie	Tak – konieczność wprowadzenia nietypowych form zatrudnienia
Zwiększenie bezpieczeństwa socjalnego pracowników	Tak – pracownik jest słabszą stroną stosunku pracy	Nie – trzeba zmniejszać pozapłacowe koszty zatrudnienia
Aktywna polityka rynku pracy	Tak	Tak
Edukacja ustawiczna	Tak	Tak
Polityka flexicurity	Nie – zatrudnienie czasowe jest niekorzystne dla gospodarki i pracowników, promowanie zatrudnienia na pełny etat i na czas nieokreślony	Tak – globalizacja i ciągłe zmiany w gospodarce światowej wymuszają konieczność zmian na rynku pracy, Komisja Europejska wskazała na flexicurity jako pożądany kierunek zmian

Źródło: *Flexicurity jako część europejskiego modelu gospodarczego i społecznego – korzyści płynące z połączenia prawa pracy i polityki społecznej przy elastycznym kształtowaniu rynku pracy w Polsce*, Monitor Prawa Pracy nr 5/2007, http://www.pkpplewiatan.pl/?ID=160261&article_id=208011, <http://www.kpp.org.pl/index.html?action=ssr>, stan na 19.09.2008 r.

Kultura zbiorowych stosunków pracy, a co za tym idzie również postawy partnerów społecznych, są silnie uwarunkowane historycznie. Pozytywny przykład płynie z Danii, gdzie dzięki dyskusjom prowadzonym między partne-

⁵⁷ E. Kryńska, *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2001, s. 113.

rami z czasem zbudował się kapitał społeczny, co dało punkt wyjściowy do lepszego porozumiewania się, większej odpowiedzialności oraz wspólnej perspektywy w analizie poszczególnych zagadnień⁵⁸. Zarówno przedstawiciele pracowników, jak i pracodawców wspólnie dbali o interesy przedsiębiorstw, traktując je jako wspólne dobro. Choć postawy duńskich pracodawców i pracowników niewątpliwie się różnią, jednocześnie panuje jednak kapitalna zasada kultury dialogu i konsensusu, będąca częścią kapitału społecznego. Przykład negatywnego wpływu historii na kulturę zbiorowych stosunków pracy płynie niestety z Polski. Ruch pracowniczy, organizujący się w podziemiu, od samego początku występował przeciwko totalitarnemu państwu, które jednocześnie było niemal jedynym pracodawcą. Związki zawodowe już od swojego powstania miały zatem konfrontacyjną misję. Nie można tego oczywiście oceniać negatywnie, gdyż ta postawa walki była jedną z przyczyn obalenia systemu komunistycznego. Problem w tym, że od momentu zmiany systemu gospodarczego, niewiele się zmieniło. Związki zawodowe ciągle traktują pracodawców oraz państwo jako wroga, z którym należy walczyć. Nie dziwią zatem ciągłe konflikty i prowadzenie negocjacji z pozycji siły. Powszechność manifestacji, narodzona w czasach walki z państwem totalitarnym, przeniosła się do obyczajów państwa demokratycznego. „Pokolenie nauczone walczyć nie będzie potrafiło budować” – zauważył kiedyś Jacek Kuroń⁵⁹. W tym kontekście prof. dr Juliusz Gardawski wyraził pogląd, że dla pomyślnego rozwoju dialogu nie wystarczy nawet imponująco rozbudowana infrastruktura, ale niezbędną jest kultura dialogu, na którą składa się m.in. tworzenie klimatu zaufania, dotrzymywanie umów i danego słowa oraz odejście od redukcji negocjacji do licytacji siły⁶⁰. Niestety, kulturę polskich zbiorowych stosunków pracy należy ocenić jako niską.

6. Zakończenie

Z przedstawionych rozważań wynika, że w Polsce istnieje niezbędne zaplecze dla dialogu społecznego w postaci unormowań prawnych oraz funkcjonujących instytucji. Problem pozostaje natomiast w pierwiastku ludzkim. Na forum Komisji Trójstronnej porusza się sprawy o marginalnym znaczeniu, a posiedzeniom Komisji towarzyszą pozamerytoryczne spory w szeregach

⁵⁸ M. Mendza – Drozd, *Opinia EKES w sprawie elastyczność i pewność zatrudnienia (flexicurity): przypadek Danii* (maj 2006), <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/212749.html>, stan na 19.09.2008 r.

⁵⁹ K. Król, *Rachunek za strajk*, „Wprost” nr 6/1999 (845) z 7 lutego 1999 r., s. 44.

⁶⁰ http://www.pracodawcy.pl/index.php?page=dzial&dzial_id=24.

partnerów społecznych. Trudno o porozumienie w sytuacji, gdy wrogie postawy nie dotyczą tylko relacji związku zawodowe – organizacje pracodawców, lecz występują również wewnątrz tych obozów. W takich okolicznościach w zasadzie nie ma szans na jednolite stanowisko związków zawodowych czy organizacji pracodawców, bowiem nie ma o czym dyskutować, skoro strony nie są w stanie określić swojego zdania. Taka sytuacja wskazuje niestety na niską kulturę dialogu społecznego w Polsce, gdzie zamiast otwartości na współpracę, dominuje etos walki. Częściowo wynika to z uwarunkowań historycznych, jednak z drugiej strony, trzeba zauważyć, że od momentu, kiedy rozpoczął się proces transformacji polskiej gospodarki, upłynęło już ponad dwadzieścia lat, a postawy partnerów społecznych niewiele się zmieniły. Stąd wynika kolejne zagrożenie dla polskiego modelu flexicurity – postrzeganie negocjacji jako gry o sumie zerowej, gdzie korzyść jednej strony musi się wiązać ze stratą drugiej. Szansa przestawienia się na taktykę win – win, gdzie dzięki współpracy można uzyskać rozwiązanie korzystne dla obu stron jest nikła. Kolejna kwestia, mogąca mieć istotne znaczenie z punktu widzenia zawarcia umowy społecznej odnośnie flexicurity to faktyczne reprezentowanie świata pracy przez partnerów społecznych. Okazuje się, że zarówno związki zawodowe, jak i organizacje pracodawców zrzeszają niewielki odsetek pracowników i pracodawców. Uzwiązkowienie drastycznie spada, zaś pracodawcy nie widzą potrzeby zrzeszania się, przez co istnieje olbrzymia część ludzi świata pracy, których nikt nie reprezentuje, a ewentualna umowa społeczna dotyczyć będzie przecież wszystkich.

Wydawać by się mogło, że z pomocą w budowie polskiego modelu flexicurity mogą przyjść przepisy unijne, polityka ta znajduje bowiem odzwierciedlenie w dokumentach Unii Europejskiej, m.in. w Strategii Lizbońskiej i zaleceniach Komisji Europejskiej, które akcentują potrzebę upowszechniania w Europie nietypowych form zatrudnienia przy równoczesnym obejmowaniu możliwie pełną ochroną socjalną, „nietypowych pracowników”. Strategia Lizbońska zobowiązuje kraje członkowskie UE do przygotowania trzyletnich, krajowych programów reform (KPR), akcentując tym samym swoją współodpowiedzialność za powodzenie jej realizacji na poziomie krajowym⁶¹. Przykładem inicjatywy promującej politykę flexicurity jest też Zielona Księga opublikowana w grudniu 2006 r. Jej celem było poddanie pod dyskusję roli prawa pracy i układów zbiorowych we wdrażaniu założeń flexicurity na europejskim

⁶¹ Komisja Wspólnot Europejskich, Komunikat Komisji do Rady Europejskiej, Sprawozdanie strategiczne na temat odnowionej strategii lizbońskiej na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: rozpoczęcie nowego etapu (2008-2010), COM(2007) 803 wersja ostateczna – część I, Bruksela, dnia 11.12.2007 r.

rynku pracy⁶². Problem polega jednak na tym, że są wprowadzane zalecenia i wytyczne dla państw członkowskich odnośnie wprowadzenia flexicurity na krajowe rynki pracy, jednak nie ma sankcji za brak ich wykonania. Stąd wniosek o niewielkim wpływie przepisów unijnych na budowanie polskiego modelu flexicurity.

Reasumując, należy stwierdzić, że zasadniczą przeszkodą we wprowadzeniu polityki flexicurity na polski rynek pracy nie jest brak elastyczności, niedoskonałe zabezpieczenie socjalne, czy problemy z aktywną polityką rynku pracy oraz kształceniem ustawicznym. Największe ograniczenie tkwi bowiem w postawach polskich partnerów społecznych, czyli organizacji bezpośrednio odpowiedzialnych za budowę polskiego modelu flexicurity.

Literatura

- Andersen S.K., Mailand M., *The Danish Flexicurity Model: The Role of the Collectiva Bargaining System*, Duńskie Ministerstwo Zatrudnienia, Kopenhaga 2005.
- Balicka M., *Silni inaczej*, Polityka nr 20 (2298) z 19 maja 2001.
- Berłowski P., *(Nie)bezpieczne związki*, Personel nr 15 / 16 (108 / 109) z 1- 31 sierpnia 2001.
- Bienek G., Broł J., Salwa Z., *Prawo związkowe z komentarzem- poradnik 12*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 1992.
- Boni M., *Przyszłość polskiego rynku pracy*, Warszawa, 17.06.2008, http://www.pkpp-lewiatan.pl/?ID=160261&article_id=208011.
- Borkowska S., Urbaniak B. (red.), *Materiały do studiowania stosunków przemysłowych*, Ibidem, Kurowice 1996.
- CBOS, Członkostwo w związkach zawodowych. Naruszenia praw pracowniczych i „szara strefa” w zatrudnieniu, komunikat z badań, BS/6/2009, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2009/K_006_09.PDF, stan na 01.12.2009r.
- CBOS, *Związki zawodowe: liczebność, skład, postawy*, komunikat z badań, BS/55/2003, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2003/K_055_03.PDF.
- Ćwiek J., Rynek pracy przesadnie elastyczny, <http://www.finance.wp.pl/kat,26876,wid,9368663,wiadomosc.html?ticaid=1512>
- Drozd J., *Ludzi zawsze żal*, Personel nr 7 (148) z 1- 15 kwietnia 2003.
- Dz. U. z 1997 r., nr 78, poz. 483.
- Dz. U. z 1994 r., nr 103, poz. 503.
- Dz. U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.

⁶² Komisja Europejska (2006), *Zielona Księga – modernizacja prawa pracy w celu sprostania wyzwaniom XXI wieku*, COM (2006) 708 wersja ostateczna, Bruksela 22 listopada 2006, s. 6 i nast., http://www.pkpp.pl/upload/File/2007_03/green_paper_pl.pdf, stan na 10.12.2009 r.

- Flexicurity jako część europejskiego modelu gospodarczego i społecznego – korzyści płynące z połączenia prawa pracy i polityki społecznej przy elastycznym kształtowaniu rynku pracy w Polsce, *Monitor Prawa Pracy* nr 5/2007.
- Frieske K. W. Machol- Zajda L., Instytucjonalne ramy dialogu społecznego w Polsce: szanse i ograniczenia, [w:] Frieske K. W., Machol- Zajda L., Urbaniak B., Zarychta H. (red.), *Dialog społeczny. Zasady, procedury i instytucje w odniesieniu do podstawowych kwestii społecznych*- opracowania PBZ, zeszyt nr 7, IPISS, Warszawa 1999.
- Gardawski J., Dialog społeczny – od praw cechowych do dyrektyw unijnych, *Pismo dialogu społecznego* nr 10/2006.
- Gardawski J., Szeregowi związkowcy a liderzy. Różnice międzygrupowe. Poglądy na gospodarkę, [w:] Gardawski J., Gilejko L., Żukowski T. (red.), *Związki zawodowe w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Fundacja im. Friedricha Eberta, Warszawa 1997.
- Gardawski J., *Zasięg związków zawodowych w wybranych działach przemysłu i sekcjach usług publicznych*, [w:] Gardawski J., Gąciarz B., Mokrzyński A. (red.), *Rozpad bastionu?*, Fundacja im. F. Eberta, Warszawa 1999.
- Gardawski J., *Związki zawodowe na rozdrożu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2001.
- Goldberg Z., *Fikcja trójstronna*, *Kurier Związkowy* nr 186 z 28.01.2004 r.
- Golinowska S. (red.), *W trosce o pracę, Raport o rozwoju społecznym Polska 2004*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2004.
- Gurszyńska K., Elastyczne bezpieczeństwo koncepcja flexicurity a rynek pracy tymczasowej, *Personel i Zarządzanie*, nr 5/2007.
- Janicki M., *Nowa walka klas*, *Polityka* nr 47 (2272) z 18 listopada 2000.
- Jurkowski R., *Negocjacje zbiorowe-kiedy, o czym i jak rozmawia pracodawca z przedstawicielstwem pracowników*, Difin, Warszawa 2000.
- Kloc K., *Konflikty przemysłowe, spory zbiorowe i mediacje*, [w:] Kozek W. (red.), *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce w perspektywie integracji europejskiej*, Scholar, Warszawa 1997.
- Komisja Europejska (2006), *Zielona Księga – modernizacja prawa pracy w celu sprostanania wyzwaniom XXI wieku*, COM (2006) 708 wersja ostateczna, Bruksela 22 listopada 2006., http://www.pkpp.pl/upload/File/2007_03/green_paper_pl.pdf.
- Komisja Europejska, *The Social Partners and the European Social Fund*, http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/tp_social_partners_en.pdf.
- Komisja Wspólnot Europejskich, *Komunikat Komisji do Rady Europejskiej, Sprawozdanie strategiczne na temat odnowionej strategii lizbońskiej na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: rozpoczęcie nowego etapu (2008-2010)*, COM(2007) 803 wersja ostateczna – część I, Bruksela, dnia 11.12.2007 r.
- Kozek W., *Organizacje pracodawców w Polsce jako nowy partner w zbiorowych stosunkach pracy*, [w:] Kozek W. (red.), *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce w perspektywie integracji europejskiej*, Scholar, Warszawa 1997.

- Kozłowski T., *Partnerskie pryncypia*, Centrum Partnerstwa Społecznego Dialog 2007, <http://www.dialogspoleczny.pl/tabs/index/135/>, stan na 24.02.2010 r.
- Król K., *Rachunek za strajk*, Wprost nr 6/1999 (845) z 7 lutego 1999 r.
- Kryńska E., *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2001.
- Kryńska E., *Flexicurity pathways – building strategic approach of social partners organizations through mutual learning*, IPiSS 2009.
- Kryńska E., *Partnerzy społeczni w tworzeniu modelu flexicurity w Polsce*, www.cpsdialog.pl/files/flexicurity_profEKrynska-.doc.
- Leschke J., Schmid G., Griga D., *On the Marriage of Flexibility and Security: Lessons from the Hartz-reforms in Germany*”, Discussion Paper SP 2006 – 108 Abstract, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Leśniewska Z., *Wojna pracodawców*, Wprost nr 852 z 28 marca 1999.
- Locke J., *Two Treatises of Government*, Press Syndicate of the University of Cambridge 2007.
- Madsen K., *Flexicurity, A New perspective on labour markets and welfare states in Europe*, Centre for Labour Market Research Alborg University, seminarium na temat flexicurity w Brukseli w dniu 18 maja 2006 r., http://www.epa.aau.dk/fileadmin/user_upload/conniek/Dansk/Research_papers/3-Flexicurity_A_new.pdf.
- Marchlewska K., *W stronę flexicurity, czyli duński model elastycznego bezpieczeństwa dla UE*, Polityka Społeczna nr 7/2007.
- Mendza – Drozd M., *Opinia EKES w sprawie elastyczność i pewność zatrudnienia (flexicurity): przypadek Danii* (maj 2006), <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/212749.html>, stan na 19.09.2008 r.
- Pańków W., *Funkcje związków zawodowych w zakładach pracy*, [w:] Gardawski J., Gąciarz B., Mokrzyzewski A. (red.), *Rozpad bastionu?*, Fundacja im. F. Eberta, Warszawa 1999.
- Pańków W., Gąciarz B., *Kształtowanie się nowego porządku społecznego a stosunki przemysłowe w Polsce*, [w:] Kozek W. (red.), *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce w perspektywie integracji europejskiej*, Scholar, Warszawa 1997.
- Rymsza M., *W poszukiwaniu równowagi między elastycznością rynku pracy i bezpieczeństwem socjalnym. Polska w drodze do flexibility?*, [w:] Rymsza M. (red.) *Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne. Flexibility po polsku?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005.
- Skoczyński J., *Trójstronna Komisja do Spraw Społeczno- Gospodarczych i wojewódzkie komisje dialogu społecznego*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne nr 12 / 2001.
- Slomp H., *Między rokowaniami i polityką*, Ibidem, Łódź 1995.
- Social Dialogue in Europe – Partnership for Change*, Bruksela 9 września 2004r., <http://www.lex.unict.it/eurolabor/documentazione/comunicati/rapid090904memo.pdf>.
- Szumlewicz P., *Niskie uzwiązkowienie*, <http://radio.com.pl/publicystyka/kraj-iswiat/artykul38410.html>.

- Towalski R., *Dialog społeczny – próba definicji*, [w:] Towalski R., (red.), *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, Centrum Partnerstwa Społecznego Dialog, Warszawa 2007.
- Wilthagen T., *Striking a Balance? Flexibility and Security in European Labour Markets*, (w:) Bredgaard T., Larsen F. (red.), *Employment policy from different angles*, DJØF Publishing, Kopenhaga 2005.
- Wilthagen T., Tros F., *The concept of „flexicurity”: A new approach to regulating employment and labour markets*, *Transfer – European Review of Labour and Research*, nr 10(2).
- Wraight C. D., *Rousseau's The Social Contract: A Reader's Guide*, Continuum Books London 2008.
- Zakład Badań Naukowych Polskiego Towarzystwa Socjologicznego, *Pracujący Polacy 2006*, badanie przeprowadzone dla PKPP Lewiatan w listopadzie 2005r.
- Zalewski D., *Stosunki pracy w Polsce. Między transformacją a integracją*, *Polityka Społeczna* nr 7/1999.
- Żeglicka H., *Rozmowa z Henrykiem Zbigniewem Wilkiem, przedstawicielem Konfederacji Pracodawców Polskich w Komisji Trójstronnej ds. Społeczno- Gospodarczych*, *Polityka Społeczna* nr 2 / 1997.
- http://www.dialog.gov.pl/komisja_trojstronna/sklad.
- <http://www.dialog.gov.pl/partnerzy>.
- http://www.pracodawcy.pl/index.php?page=dzial&dzial_id=24.
- <http://www.radio.com.pl/publicystyka/krajiswiat/artukul38410.html>.
- http://www.wp.pl/a/f/rtf/9806/pracujacy_polacy.rtf.

