

prof. SGH dr hab. Jan Klimek*

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.

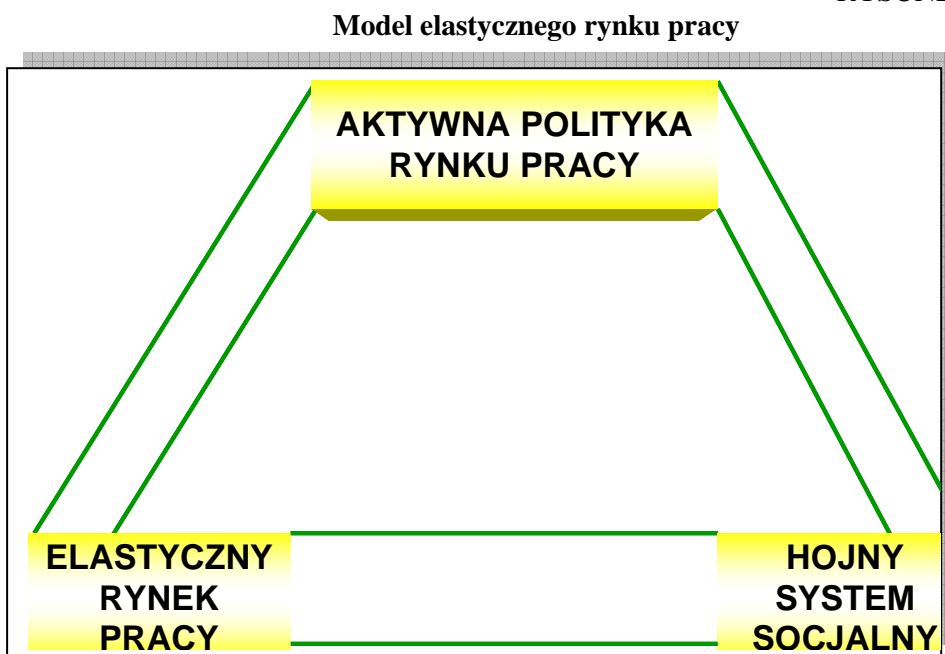
2. Flexicurity – swoiste narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi

Wiele państw i różnego rodzaju organizacji nieustannie poszukuje rozwiązań, które sprawiałyby, 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 zaangażowanie 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 (personelem) 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.

* Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Polityki Ekonomicznej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

RYSUNEK 1.



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.

2. 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. Sugestia, 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 zapewniania 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 funk-

cyjonalną) 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 wewnętrznej 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

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

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 europejskie i poddany rządowi 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, umożliwiają także uzgodniony stopień elastyczności. W coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu coraz bardziej naturalne staje się włączanie elementów zwiększonej elastyczności wewnętrznej, rozwoju kariery i uprawnienie 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 zwalniającym 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 wspomóc w zorganizowaniu zbiorowej i negocjowanej kontroli sposobności na rynku pracy i praw pracowniczych. Przeciwdziałałoby to tendencjom do segmentacji i poprawiłoby integrację.

3. 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 obowiązków związanych z opieką nad dziećmi i osobami starszymi oraz napotykają większe trudności dotyczące łączenia pracy zawodowej i życia pozazawodowego. Co więcej, pomimo prawodawstwa mającego na celu przeciwdziałanie dyskryminacji, nadal istnieją różnice pomiędzy płciami i kobietom przysługuje mniej uprawnień w zakresie zabezpieczeń społecznych, w tym uprawnień emerytalnych. Dlatego też kobiety w większym stopniu odczuwają negatywne 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 zatrudnienia, obejmowania kobiet systemami opieki społecznej, lepszego wsparcia ze strony odpowiednich instytucji w zakresie łączenia życia zawodowego i pozazawodowego. Przedmiotem debaty powinien być również podział obowiązków domowych i rodzinnych pomiędzy mężczyzn i kobiety.

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

Zatrudnienie powinno odpowiadać wykształceniu i doświadczeniu zawodowemu danej osoby, bez dyskryminacji ze względu na wiek. Dlatego też wszystkie państwa członkowskie zobowiązane są dokonać transpozycji i stosować dyrektywę ustanawiającą ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy. Celowe są więc apele wzywające do prowadzenia polityki zatrudnienia wysokiej jakości, w ramach której pokoleniom obywateli służyć by doradztwem zawodowym i zapewniano by możliwość podnoszenia kwalifikacji przez całe życie zawodowe. Pociąga to za sobą konieczność przyjęcia aktywnej postawy przez partnerów społecznych i wszystkie właściwe podmioty gospodarcze i społeczne na szczeblu lokalnym, krajowym 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.

4. 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 liżbońskiej. Może również w dużym stopniu pozwolić pracownikom na lepsze łączenie pracy z innego typu aktywnością i obowiązkami oraz poprawić jakość ich za-

trudnienia. 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.

5. 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 pracy). 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.

6. 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 przedsiębiorstwu, 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.

7. 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. Choć 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:

1. Ackoff R. L., *Zarządzanie w małych dawkach*, PWN Warszawa 1993.
2. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem?*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1991.
3. Bańka W., *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003.
4. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
5. Długosz-Truszkowska E., *Zarządzanie zmianami, Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. Zbiegień-Maciąg L., Wydawnictwo AGH, Kraków 2002.
6. Flis A., Mos M., Zacharzewski A., *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, Akade, Kraków 2002.
7. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999.
8. Listwan T., *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
9. Puchalska K., *Cywilizowane zwalnianie pracowników*, Raport Specjalny Data Group [w:] *Personel 2000*, nr 20.
10. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w zmiennym otoczeniu*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000.
11. Ścibiorek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek Toruń 2004.
12. Ścibiorek Z., *Inwestowanie w personel*, Wydawnictwo Adam Marszałek Toruń 2006.
13. Ścibiorek Z., *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność?*, Wydawnictwo Adam Marszałek Toruń 2007.
14. www.naukawpolsce.pap.pl
15. www.mrr.gov.pl/skr
16. www.stat.gov.pl