



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

OPRACOWANIE MODELU „FLEXI - OPOLSKIE W PRAKTYCE”.

Opole, listopad 2012 r.



SPIS TREŚCI:

1. Idea flexicurity – wprowadzenie.....	4
1.1 Definicja flexicurity.....	6
1.2 Cztery filary flexicurity.....	8
1.3 Sposoby dochodzenia do flexicurity.....	9
2. Charakterystyka i geneza idei flexicurity.....	12
3. Realizacja koncepcji flexicurity w krajach UE i w Polsce.....	15
3.1 Założenia flexicurity w UE.....	15
3.2 Przykłady.....	18
3.2.1 Flexicurity w Danii.....	18
3.2.2 Flexicurity w Polsce.....	21
3.3 Założenia flexicurity w Polsce.....	23
4. Opolski rynek pracy, a flexicurity.....	27
5. Możliwości i bariery wdrożeniowe.....	31
5.1 Elastyczne formy zatrudnienia.....	31
5.2 Kształcenie ustawiczne.....	32
5.3 Rynek pracy.....	34
5.4 System zabezpieczenia socjalnego.....	36
6. Model wdrożeniowy flexicurity w województwie opolskim.....	38
6.1 Umowy i czas pracy, czyli wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia.....	38
6.2 System planowania i realizacji szkoleń.....	40
6.3 Optymalizacja procesu rekrutacji i adaptacji.....	41



6.4 System motywacji pracowników i managerów.....	42
6.5 System zabezpieczenia społecznego/socjalnego.....	42
7. Przykłady wdrożeń flexicurity w woj. opolskim.....	44
7.1 Umowy i czas pracy, czyli elastyczne formy zatrudnienia.....	44
7.2 System realizacji i planowania szkoleń.....	47
7.3 Optymalizacja procesu rekrutacji i adaptacji.....	48
7.4 System motywacji pracowników i managerów.....	50
7.5 System zabezpieczenia społecznego/socjalnego.....	51
8. Rekomendacje.....	52
9. Podsumowanie / wnioski.....	53
10. Literatura.....	55



1. Idea flexicurity – wprowadzenie.

Flexicurity to idea, która ma zapewnić elastyczność i bezpieczeństwo (*flexibility – elastyczność, security – bezpieczeństwo*) zatrudnienia na każdym etapie życia zawodowego. *Flexicurity* ma na celu wzmocnienie konkurencyjności zatrudnienia, jak i zadowolenia z pracy dla wszystkich. Z punktu widzenia Unii Europejskiej proponowane strategie z obszaru *flexicurity* mogą przyczynić się do znacznej modernizacji rynków pracy w Europie.

Idea flexicurity ma ułatwić rozwój kariery zawodowej na szybko rozwijającym i zmieniającym się rynku pracy, zapewnia systematyczne kształcenie, zakłada płynne zmiany w życiu zawodowym człowieka. Chodzi tu o możliwości zmiany pracy na lepszą, awansu i optymalnego rozwoju indywidualnych zdolności.

Bezpieczeństwo polega na uzyskaniu pomocy socjalnej w przypadku utraty pracy i wyposażeniu pracownika w takie umiejętności, które umożliwiają rozwój zawodowy i ułatwiają znalezienie pracy, a nie tylko na utrzymaniu aktualnie zajmowanego stanowiska. Bezpieczeństwo to także możliwości szkolenia dla wszystkich pracowników, w tym szczególnie dla osób o niskich kwalifikacjach i osób starszych. Bezpieczeństwo polega również na tym, aby zminimalizować ryzyko zwolnienia pracownika z pracy, systematycznie zwiększać jego kompetencje poprzez szkolenia, podnosić poziom jego wykształcenia, zapewnić mu ubezpieczenie socjalne, m.in. zasiłek dla bezrobotnego.

Pracownik powinien bez problemu łączyć życie zawodowe z prywatnym. Idea obejmuje również **elastyczną** organizację pracy, ułatwiającą szybkie i skuteczne zaspokojenie nowych potrzeb, pogodzenie życia prywatnego z pracą i opanowanie nowych umiejętności. W kontekście rynku pracy elastyczność dotyczy czterech sfer. Konkretnie możemy mówić o zewnętrznej elastyczności ilościowej, czyli związanej m.in. z łatwym zatrudnianiem oraz zwalnianiem pracowników (umowy na czas określony), wewnętrznej elastyczności ilościowej, która dotyczy godzin pracy, nadgodzin, pracy w niepełnym wymiarze czasu. Korzyści z takiego rozwiązania są obopólne, tzn. właściciel firmy nie musi płacić składek społecznych (np. ZUS) za cały miesiąc, a jedynie za czas faktycznie przepracowany przez osobę zatrudnianą, pracownik z kolei może podjąć pracę w kilku firmach – nie grozi mu bezrobocie. W wyniku takiego działania zwiększa się poczucie bezpieczeństwa, gdyż po pierwsze – pracodawca nie musi ponosić



kosztów wtedy, gdy pracownik nie jest mu potrzebny (nie boi się zatem zatrudniać kolejnych osób), a po drugie pracownik ma pewność, że za faktyczną ilość przepracowanych godzin będzie miał odprowadzane składki społeczne. Pracodawca może zatrudniać większą ilość pracowników, dobrze wykwalifikowanych. Może również prowadzić rotację stanowisk wewnątrz firmy.

W idei *flexicurity* płaca uzależniona jest od efektów (czyli wynagrodzenie zadaniowe) i wydajności. Stały wzrost kwalifikacji pracowników zapewnia bezpieczeństwo i elastyczność nie tylko pracownikom, ale również pracodawcom. Oni mają zapewnioną wysoko wykwalifikowaną kadrę we własnej firmie. Pieniądze wydane na szkolenia zwracają się przedsiębiorcom, ponieważ pracownicy dostosowują się do zmian i bez problemów akceptują je. W ramach idei *flexicurity* zarówno przedsiębiorstwa, jak i pracownicy czerpią korzyści równocześnie z elastyczności i z bezpieczeństwa. W krajach, w których pracodawcy nie korzystają z nowoczesnych form organizacji pracy, a pracownicy mają niewielką swobodę organizacji czasu pracy. Około 80 % pracuje według reguł ustalonych przez pracodawcę. Sztywna organizacja czasu pracy utrudnia kobietom godzenie życia zawodowego z rodzinnym. Tymczasem w takich krajach, jak Szwecja, Dania, czy Holandia pracodawcy stosują elastyczność czasu pracy i automatycznie – wynika z tego jej lepsza organizacja.

Zalety idei flexicurity to przede wszystkim łatwość w podejmowaniu pracy. Pracodawca może łatwo pozyskać nowych pracowników, upowszechnia nietypowe formy zatrudnienia typu telepraca, ma poparcie UE. System w dużym stopniu motywuje chętnych bezrobotnych do poszukiwania pracy, a pracownicy z łatwością mogą poszerzać swoje kwalifikacje. Koncepcja flexicurity zakłada potrzebę uzgodnienia stanowisk związków zawodowych i organizacji pracodawców, po to, aby upowszechnić rozwiązania korzystne dla obu stron stosunku pracy. Obie strony powinny akceptować uzgodniony stosunek pracy.

Idea *flexicurity* ma również swoje **wady** – osłabia pracodawców, wysokie świadczenia dla bezrobotnych zniechęcają niektórych do poszukiwania i podejmowania zatrudnienia tym bardziej, że wsparciem socjalnym objęta jest cała rodzina bezrobotnego.

W 1990 roku ideę *flexicurity* wprowadzono w Danii (kraj ten zaczął realizować politykę państwa opiekuńczego). Dania to kraj zaliczany do grona państw posiadających jedną z najlepiej rozwiniętych gospodarek na świecie. Standard życia i poziom wydatków związanych z świadczeniami socjalnymi należą do jednych z najwyższych w Europie. Istnieją fundusze, które bezrobotnemu wypłacają zasiłek w wysokości 90% płacy z poprzednich 12 tygodni, wypłacany jest od pierwszego dnia bezrobocia, przez 4 lata i uzależniony jest od sytuacji rodzinnej



i płacy w okresie zatrudnienia. System socjalny w Danii wspiera także osoby pozostające poza rynkiem pracy.

W Polsce tego rodzaju sposób funkcjonowania rynku pracy jest dopiero na etapie planowania i dyskusji. Bezpieczeństwo zatrudnienia pracownicy w Polsce utożsamiają przede wszystkim ze stałym etatem i są niechętni jakimkolwiek zmianom w tej sprawie. Średni czas pracy u jednego pracodawcy wynosi 10 lat, a propozycja atrakcyjnej pracy nie jest postrzegana, jako powód do zmiany miejsca zamieszkania. Dotyczy to głównie ludzi w wieku średnim. Niektóre elastyczne formy zatrudnienia, jak telepraca, praca w domu, czy w niepełnym wymiarze wykorzystuje tylko niewielki procent Polaków. Bez radykalnej reformy polskiego rynku pracy trudno będzie utrzymać w dłuższej perspektywie wysoki wzrost gospodarczy. Aktywizacja zawodowa osób pozostających bez pracy to przede wszystkim działania promujące doradztwo i edukację, umożliwiające zdobycie zatrudnienia tym, którzy je utracili.

Udowodniono, że w krajach, w których stosowana jest idea flexicurity, zdecydowanie zmniejszyło się bezrobocie.

Chcąc wdrożyć odpowiednie uregulowania dotyczące *flexicurity* w danym regionie należy uwzględnić lokalną specyfikę, dlatego też konieczny jest dialog pomiędzy przedstawicielami władz, pracodawców oraz środowisk pracowniczych, w tym przede wszystkim związków zawodowych. Współdziałanie wszystkich tych sił może prowadzić do następujących korzyści w naszym kraju: swobodne zatrudnienie, rozwój zawodowy pracowników, wzrost gospodarczy, aktywizacja zawodowa bezrobotnych (spadek bezrobocia), dobrze rozwinięta opieka socjalna dla potrzebujących.

1.1 Definicja flexicurity

Flexicurity – model zatrudnienia oparty na elastyczności i bezpieczeństwie uczestników rynku pracy (pracowników i pracodawców). Nazwa modelu jest połączeniem dwóch słów: **flexibility** – elastyczność i **security** – bezpieczeństwo uczestników rynku pracy (pracowników i pracodawców). Flexicurity to koncepcja modelu łączącego elastyczność rynku pracy oraz bezpieczeństwo pracowników i przedsiębiorstw, sprzyjająca konkurencyjności, zatrudnieniu i zadowoleniu z pracy.

Flexicurity jest najlepszym sposobem zapewnienia obywatelom Europy wysokiego bezpieczeństwa zatrudnienia, tak by na każdym etapie życia zawodowego mieli oni zarówno możliwość znalezienia dobrej pracy, jak i nadzieję na korzystny rozwój kariery w szybko zmieniających się realiach ekonomicznych.

Początki koncepcji *flexicurity* sięgają lat 50, ale samo sformułowanie pojawiło się i uzyskało szerokie uznanie dopiero w połowie lat 90. Nie było to przypadkiem, gdyż odzwierciedlało ono ambicje stworzenia efektywnej i konkurencyjnej gospodarki, która jednocześnie zapewnia wysoki poziom zatrudnienia, zabezpieczenia społecznego i inkluzji. Choć termin *flexicurity* obecny jest w dyskusjach od wielu lat, to jego definicja nie jest jednoznaczna i różni się w poszczególnych krajach. Na rynku pracy termin ten funkcjonuje, jako „**złoty trójkąt**”, którego wierzchołkami są: elastyczne przepisy dotyczące zatrudnienia (prowadzące do wysokiej elastyczności liczbowej), rozbudowany system wsparcia (zapewniający bezpieczeństwo socjalne) oraz powszechne działania aktywizacyjne i edukacyjne (motywujące bezrobotnych do poszukiwania pracy oraz pozwalające im uzyskać kwalifikacje niezbędne do ponownego wejścia na rynek pracy).

Flexicurity jest zatem koncepcją poszukiwania równowagi między elastycznością rynku pracy, zwiększającą konkurencyjność przedsiębiorstw i całej gospodarki, a bezpieczeństwem socjalnym osób zatrudnionych (ale także bezrobotnych).

Niezależnie jednak od rozumienia pojęcia *flexicurity* zawsze istnieją dwa warunki definicyjne. Po pierwsze, elastyczność i bezpieczeństwo powinny być osiągnięte za pomocą zamierzonych i skoordynowanych wysiłków, a nie za pomocą jednej inicjatywy, czy przypadku. Po drugie, elastyczne bezpieczeństwo dotyczy również upośledzonych grup na rynku pracy i nie powinno się koncentrować wyłącznie na tych, którzy już na nim są.

Komunikat Komisji Europejskiej, sformułowany na podstawie szerokich konsultacji z głównymi zainteresowanymi stronami, określa główne obszary polityki *flexicurity* (elementy modelu) i zawiera propozycję ośmiu wspólnych zasad, na których model ma się opierać. Zasady te to punkty odniesienia, wymagające uzgodnienia przez państwa członkowskie. Są to:

- 1. Usprawnienie wdrażania strategii UE na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia oraz wzmocnienie europejskiego modelu socjalnego.*
- 2. Zrównoważenie praw i obowiązków.*
- 3. Przystosowanie modelu flexicurity do rozmaitych okoliczności, potrzeb i wyzwań w poszczególnych państwach członkowskich.*



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. *Zmniejszenie dysproporcji pomiędzy osobami bez stabilnego zatrudnienia, pracującymi w ramach niestandardowych, czasem niestabilnych umów, a zatrudnionymi na stałych, pełnych etatach.*
5. *Rozwój flexicurity w wymiarze zarówno wewnętrznym (ułatwianie pracownikom awansu zawodowego), jak i zewnętrznym (pomoc w zmianie pracy).*
6. *Wspieranie równości płci i promowanie równych szans dla wszystkich.*
7. *Tworzenie zrównoważonych rozwiązań politycznych w celu budowania klimatu zaufania pomiędzy partnerami społecznymi, organami publicznymi i innymi zaangażowanymi podmiotami.*
8. *Zapewnienie sprawiedliwego podziału kosztów i korzyści wynikających z polityki flexicurity oraz przyczynienie się do finansowej trwałości polityki budżetowej.*

Komisja przedstawiła również zestaw typowych „ścieżek” mających pomóc państwom członkowskim w opracowaniu ich własnych krajowych strategii *flexicurity* oraz w korzystaniu nawzajem ze swoich doświadczeń i praktycznych wzorców. Zgodnie ze strategią UE na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, wspólne zasady *flexicurity* mają w założeniu zapewnić większej liczbie Europejczyków, możliwość odniesienia maksymalnych korzyści w warunkach dzisiejszej szybko zmieniającej się globalnej gospodarki.

1.2 Cztery filary flexicurity

Strategia *flexicurity* opiera się na czterech filarach formułujących zasady dostosowania życia zawodowego pracownika i potrzeb pracodawców do naturalnych etapów życia i sytuacji na rynku pracy.

Filar I

Elastyczne i przewidywalne warunki umów (z perspektywy pracownika i pracodawcy), osiągnane dzięki nowoczesnemu prawu pracy, układom zbiorowym i organizacji pracy.

Filar II

Kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie, podwyższające konkurencyjność przedsiębiorstw i zdolność pracownika do bycia zatrudnionym.



Filar III

Skuteczna, aktywna polityka rynku pracy, adekwatna do sytuacji na rynku pracy, umożliwiająca skrócenie okresów bezrobocia i ułatwiająca zmianę pracy.

Filar IV

Nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego, zapewniające odpowiednie wsparcie dochodów, sprzyjające zatrudnieniu i ułatwiające mobilność na rynku pracy.

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

1.3 Sposoby dojścia do flexicurity

Sytuacja, w jakiej znalazł się współczesny świat zmusza do poszukiwania rozwiązań analogicznych do tych, które proponował 2400 lat temu jeden z najwybitniejszych, uznawanych i cenionych również obecnie filozofów greckich – Arystoteles ze Stagiry. Jego koncepcja „złotego środka” ze wszech miar przypomina filozofię „flexicurity”. Elastyczne i przewidywalne porozumienia umowne, wszechstronne systemy uczenia się przez całe życie, aktywna polityka rynku pracy oraz nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego, same w sobie, bez nadawania im określenia „flexicurity”, mogą okazać się skutecznym lekarstwem na bolączki i wyzwania współczesnego rynku pracy. Jak wydaje się termin „flexicurity” podkreśla jedynie istotę łącznego stosowania wyżej wymienionych elementów. Przez analogię do teorii Arystotelesa wskazuje na konieczność świadomego odejścia od rozwiązań skrajnych i poszukiwania „złotego środka”, pojmowanego jednak w innych kategoriach niż czysto matematyczne. Ostatnia uwaga znajduje odzwierciedlenie zarówno w jednej ze wspólnych zasad modelu „flexicurity”, jak i w propozycjach ścieżek dojścia do „flexicurity”. Realizacja wspólnych zasad



polityki „flexicurity” w poszczególnych krajach 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. Za punkt wyjścia posłużyły cztery zasadnicze, obszary problemowe, zidentyfikowane w obrębie rynków pracy. Na ich podstawie wytyczono 4 typowe ścieżki dochodzenia do „flexicurity”:

1. Przeciwdziałanie segmentacji pracowników wynikającej z rodzaju zawartych umów.

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

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

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

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

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 przypadku propozycje unijne zmierzają w szczególności w kierunku rozwoju różnych form kształcenia i jego wsparcia przez władze publiczne, w tym również finansowego. Pomoc ta dotyczy zarówno przedsiębiorstw, jak i samych pracowników przybierając postać zachęt podatkowych, czy indywidualnych kont szkoleniowych.

4. Poprawa możliwości zawodowych zasiłkobiorców i pracowników nierejestrowanych.

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

2. Charakterystyka i geneza idei flexicurity

Flexicurity opiera się na procesie ułatwionego zatrudniania i zwalniania pracowników przez pracodawcę, przy jednoczesnych wysokich zabezpieczeniach socjalnych. Wsparcie dla zwolnionego pracownika musi być na tyle duże, aby w okresie pozostawania bez zatrudnienia miał on odpowiednie zabezpieczenie finansowe, co pozwoli mu na znalezienie nowej pracy. Idea ta zakłada również dostęp pracowników oraz osób bezrobotnych do kształcenia ustawicznego, umożliwiającego zdobywanie wiedzy i nowych kwalifikacji, co pozwoli na eliminację problemu nieadekwatności kompetencji do dostępnych stanowisk pracy. Celem koncepcji *flexicurity* jest eliminacja ubóstwa i bezrobocia. Szczególnie ważny aspekt stanowi aktywizacja zawodowa wszystkich osób zdolnych do pracy.

Warto podkreślić, że najczęściej przytaczaną jest definicja mówiąca, że: *flexicurity* to polityka, która podejmuje próbę, z jednej strony uelastycznienia rynków pracy oraz organizacji i stosunków pracy, a z drugiej poprawy bezpieczeństwa zatrudnienia i bezpieczeństwa socjalnego zwłaszcza w odniesieniu do grup znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy i poza nim, tj. osób starszych, kobiet, osób niepełnosprawnych, czy też młodych do 25 roku życia. Organizacja pracy, a płace zorientowane na wyniki w pracy – zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy jedną z determinant świadczenia dobrej pracy są wysokie umiejętności nabywane w czasie kształcenia przez całe życie.

Jednocześnie dla pracodawcy zorientowanego na wyniki **elastyczność** traktowana jest, jako:

1. Łatwość (elastyczność) zatrudniania i zwalniania dla obu stron.

Jest to takie uregulowanie prawa pracy, które umożliwia pracownikom względnie szybką zmianę pracy wynikającą z planów rozwoju zawodowego lub sytuacji życiowej, pracodawcom zaś poprzez redukcję zatrudnienia daje szansę szybkiego reagowania w sytuacji zagrożenia dla funkcjonowania firmy.

2. Zamiana czasu pracy, stosowanie zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, praca w godzinach nadliczbowych.

Oznacza to dla pracowników możliwości utrzymania miejsc pracy związanych z różnymi sytuacjami życiowymi (urodzenie dziecka, podnoszenie poziomu wykształcenia, czy realizacja hobby). Elastyczność form zatrudnienia jest ważna dla pewnych grup pracowników – wchodzących po raz pierwszy na rynek pracy i osób kończących aktywność zawodową. Dla pracodawców



oznacza to z jednej strony w momentach kryzysu obniżanie kosztów pracy, z drugiej pozwala na efektywne wykorzystanie potencjału pracowników.

3. Wysokie i dostosowane kwalifikacje do potrzeb rynku pracy oraz efektywność wykonywanych zadań.

Dla pracowników jest to również istotne z uwagi na coraz częściej prowadzoną politykę wynagradzania w firmach, gdzie wysokość zarobków uzależniona jest od wyników ich pracy.

Bezpieczeństwo rozumiane jest, jako:

1. Pewność pracy w sensie zachowania określonego miejsca pracy u określonego pracodawcy.

Oznacza to takie uregulowania prawne stosunków pracy, aby zapewnić niezbędną ochronę

pracownika przed nieuzasadnionym zwolnieniem, ale równocześnie pozwala pracodawcy zwolnić pracownika, jeżeli wymaga tego dobro firmy.

2. Pewność zatrudnienia w sensie zdolności do zatrudnienia – czyli pewności świadczenia pracy ale niekoniecznie u tego samego pracodawcy.

Oznacza to takie przygotowanie do pełnienia roli pracownika poprzez stałe utrzymywanie aktualnej wiedzy i umiejętności, aby na każdym etapie pracy zawodowej spełniał oczekiwania rynku pracy. Pracodawca natomiast ma możliwość pozyskania przygotowanego i kompetentnego pracownika, kiedy wystąpi taka potrzeba.

3. Pewność dochodu – czyli ochrona dochodu w sytuacji ustania pracy zarobkowej.

Oznacza to system, w którym świadczenia społeczne zapewniają taki poziom dochodów, który nie stwarza warunków zachęcających do bierności zawodowej, a motywuje do aktywnego poszukiwania pracy.

4. Pewność łączenia pracy zarobkowej z innymi zobowiązaniami społecznymi.

Za element ochronny uznawane są rozwiązania polegające na organizacji pracy uwzględniającej obowiązki pracowników związane z ich życiem rodzinnym; możliwość stosowania wewnętrznych uregulowań czasu pracy: nietypowe godziny pracy, nietypowe formy zatrudnienia, rozliczanie czasu pracy (godziny nadliczbowe); rotacja na stanowiskach przeprowadzana w oparciu o zdolności pracowników do wykonywania różnych zadań służących lepszej adaptacji do zmian na rynku.



Elastyczność dla pracownika, to:

- płynne zmiany w życiu zawodowym;
- zakończenie nauki kształcenia i rozpoczęcie kariery zawodowej;
- zmiana miejsca zatrudnienia;
- łatwe podjęcie pracy po długotrwałym okresie bezrobocia;
- przejście na emeryturę;

Elastyczność dla pracodawcy, to:

- możliwość dostosowania działalności przedsiębiorstwa do specyficznych cech i potrzeb klientów;
- dostosowanie strategii działania firmy, do nowych warunków otoczenia, wymusza elastyczne podejście do zagadnienia organizacji przedsiębiorstwa, zwłaszcza w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi;
- elastyczne formy zatrudnienia (np. telepraca, praca na zastępstwo, dzielenie pracy itp.);

Bezpieczeństwo dla pracownika, to:

- swobodny dostęp do edukacji, warsztatów, szkoleń;
- pewność zatrudnienia, dzięki podnoszonym kwalifikacjom – pracownik musi nieustannie dbać o swoją atrakcyjność zawodową, by sprostać wymogom rynku pracy;
- uzyskanie pewności siebie sprzyjające poszukiwaniu nowych, bardziej atrakcyjnych ofert pracy;
- zagwarantowanie dochodu pracownikowi w okresie przed podjęciem zatrudnienia;

Bezpieczeństwo dla pracodawcy, to:

- gwarancja posiadania wykwalifikowanej załogi;
- wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa;
- refundacja kosztów doposażania i wyposażania stanowisk pracy dla skierowanych z urzędu bezrobotnych;
- obniżenie kosztów zatrudnienia.

3. Realizacja koncepcji flexicurity w krajach UE i w Polsce

3.1 Założenia flexicurity w UE

Wdrożenie *flexicurity* jest zalecane wszystkim państwom członkowskim Unii Europejskiej. Wiemy już, co oznacza ten termin, jakie korzyści płyną z wprowadzenia flexicurity oraz, jak działa model duński flexicurity. Jednak nie wiemy jeszcze, jakie zalecenia, wskazówki i rozwiązania Unia Europejska przygotowała dla krajów wdrażających *flexicurity*.

Wprawdzie model *flexicurity* oraz dążenie do niego UE pozostawiła w gestii każdego z krajów członkowskich, jednak powstały ogólne wskazówki dotyczące wprowadzania tego modelu w życie.

Aby spełnić założenia *flexicurity*, czyli osiągnąć równowagę między elastycznością i bezpieczeństwem na rynku pracy konieczne jest spełnienie czterech warunków, które stanowią tzw. *komponenty flexicurity*:

- *Skuteczna aktywna polityka rynku pracy (Active Labour Market Policy – ALMP)* – ukierunkowana jest na aktywizację i wsparcie osób, w szczególności bezrobotnych;
- *Kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie (Life-long Learning – LLL)* – proces mający na celu ustawiczne pomnażanie kapitału ludzkiego oraz zwiększenia adaptacyjności pracowników do zmian zachodzących na rynku pracy;
- *Nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego* – odpowiednie wsparcie dochodów, sprzyjającym zatrudnieniu i mobilności na rynku pracy (jednak świadczenia socjalne nie powinny trwale zastępować dochodów osiągniętych z tytułu wykonywania pracy);
- *Dostępność właściwych (elastycznych i niezawodnych) porozumień umownych (contractual arrangements)* – prawne możliwości wykorzystania elastycznych form zatrudnienia, które zapewniają elastyczność pracy oraz redukują segmentację rynku pracy i rozmiary pracy nierejestrowanej. Częścią porozumień umownych jest także wyraźne zaakcentowanie związku między wydajnością pracy, a wynagrodzeniem za jej świadczenie.

Wyniki analiz ekonomicznych wskazują, iż jednoczesne, wspólne wykorzystanie tych czterech komponentów wpływa na poprawę zdolności do zatrudnienia społeczeństwa, zwiększenie kapitału ludzkiego i zmniejszenie ryzyka ubóstwa.

Flexicurity ma duże znaczenie, jako narzędzie przeciwdziałania skutkom kryzysu ekonomicznego. Mimo, że wdrożenie *flexicurity* wymaga ambitnych reform strukturalnych,



których wprowadzenie jest wyzwaniem samym w sobie, to powinna zostać wprowadzona na rynki europejskie właśnie teraz, kiedy potrzebna jest szczególna ochrona przed skutkami spowolnienia gospodarczego.

Sytuacja społeczno-gospodarcza w krajach członkowskich Unii Europejskiej jest bardzo zróżnicowana, dlatego dochodzenie do *flexicurity* w każdym kraju powinno obrać inną ścieżkę – dostosowaną do sytuacji w każdym z krajów. Przyjęto natomiast *osiem wspólnych zasad dotyczących flexicurity*, służących jako wskazówki do opracowania indywidualnych rozwiązań opracowywania dróg dochodzenia do optymalnej kombinacji elastyczności i bezpieczeństwa.

1. *Flexicurity jest jednym z narzędzi wdrażania Strategii Lizbońskiej.*

Aby spełnić jej założenia należy tworzyć większą liczbę dobrych miejsc pracy, dążyć do modernizacji rynku pracy oraz promować nowe formy zatrudnienia, które miałyby być bardziej elastyczne i bezpieczne, co ułatwiłoby dostosowanie zatrudnienia i umożliwiło spójność społeczną.

2. *Flexicurity wymaga w kontraktach spełnienia specjalnych zobowiązań, które zapewnią elastyczność oraz zagwarantowania: właściwych warunków do szkolenia przez całe życie, efektywnej polityki zatrudnienia i nowoczesnych, wystarczających oraz zapewniających odpowiednią jakość systemów opieki społecznej.*

3. *Flexicurity to brak jednego, obowiązującego dla wszystkich systemu.*

Każdy kraj musi opracować swoje własne zasady.

4. *Flexicurity musi promować bardziej otwarte dla wszystkich i elastyczne rynki pracy i wyeliminować segmentację rynków pracy.*

Włączeni muszą zostać pracownicy i bezrobotni.

5. *W przedsiębiorstwach powinna być wdrożona wewnętrzna flexicurity, co w praktyce oznacza możliwość awansu na wyższe stanowisko w firmie.*

Panujący w przedsiębiorstwach system zatrudniania osób po okresie bezrobocia i braku aktywności zawodowej powinien zostać usprawniony.

6. *Flexicurity powinna uwzględniać równość płci poprzez promowanie równego dostępu kobiet i mężczyzn do pracy, oferując ułatwienia pozwalające na godzenie pracy z życiem rodzinnym i prywatnym.*

7. *Flexicurity wymaga stworzenia klimatu zaufania i dialogu między wszystkimi zainteresowanymi tak, aby byli oni gotowi do zmiany, mającej na celu zapewnienie polityk socjalnie zrównoważonych.*

8. *Flexicurity wymaga właściwego podziału środków, które muszą znaleźć się we właściwie opracowanych budżetach krajowych.*



Na podstawie powyższych zasad dążenia do *flexicurity* zostały opracowane cztery typowe ścieżki dochodzenia do *flexicurity*:

- *Przeciwdziałanie segmentacji na rynkach pracy, wynikającej z rodzaju zawartych umów* – ścieżka ta jest zalecana krajom, w których dostrzegalna jest segmentacja rynków pracy, a znaczna część pracowników świadczy pracę na podstawie nietypowych umów – jej celem jest zrównanie szans pracowników zatrudnionych w sposób standardowy oraz pracowników *nietypowych* (szczególnie kobiet, ludzi młodych, seniorów, długotrwale bezrobotnych);
- *Rozwój flexicurity w przedsiębiorstwach i zapewnienie bezpieczeństwa pracownikom zmieniających pracę* – zalecana krajom o ograniczonej dynamice rynku pracy, gdzie obserwowany jest relatywnie niski poziom fluktuacji kadr, przy jednocześnie występującym wysokim poziomie ochrony pracy, w krajach takich istnieją również dobrze rozwinięte systemy zabezpieczenia społecznego – w takich warunkach wyzwaniem staje się godzenie wysokiego poziomu świadczeń z silnymi zachętami do podejmowania pracy – w tej sytuacji za najważniejsze uznano położenie nacisku na szkolenia oraz specjalne świadczenia dla osób podejmujących pracę;
- *Ograniczenie braków w umiejętnościach i możliwościach zasobów pracy, stanowiących barierę wzrostu wydajności pracy* – zalecana krajom, w których rynki pracy są wystarczająco dynamiczne, a największym problemem jest stosunkowo duża liczba nisko wykwalifikowanych pracowników – nacisk musi zostać położony na kształcenie zarówno szkolne, jak i pozaszkolne osób bez kwalifikacji lub o niskich kwalifikacjach, łącznie z tworzeniem dla nich tzw. kont edukacyjnych oraz stworzenie systemu pomocy publicznej dla tej części społeczeństwa w postaci *zachęt podatkowych*;
- *Poprawa możliwości zawodowych osób pobierających zasiłek i pracowników niezarejestrowanych* – zalecana krajom, które w ostatnich latach przeszły poważne procesy restrukturyzacyjne, czyli głównie krajom Europy Środkowo-Wschodniej, gdyż w wyniku procesu transformacji w krajach tych istnieje duża liczba osób bezrobotnych i biernych zawodowo korzystających z różnych form pomocy społecznej lub/i pracujących w *szarej strefie* – dla tej grupy zalecany jest przede wszystkim rozwój efektywnej aktywnej polityki rynku pracy (ALMP) oraz kształcenia ustawicznego (LLL).

Dla zidentyfikowania najważniejszej strategii przyjętej w ramach modelu *flexicurity* oraz wynegocjowania odpowiedniego pakietu środków niezbędny jest ogólnokrajowy dialog między przedstawicielami pracodawców, pracowników, rządu i innych podmiotów. Dialog ten jest potrzebny również na etapie wdrażania wybranego modelu i w celu dokonywania



jego ewentualnych korekt. Zaangażowanie *partnerów społecznych* powinno zapewnić możliwość odnoszenia korzyści z zastosowania modelu *flexicurity* przez wszystkich uczestników rynku pracy. W dialogu społecznym najistotniejsze wydaje się przygotowanie partnerów społecznych do wzięcia odpowiedzialności za zmiany na rynku pracy przeprowadzane z punktu widzenia konieczności zrównoważenia elastyczności i bezpieczeństwa.

Kraje członkowskie UE znajdują się na różnym poziomie zaawansowania wdrażania modelu *flexicurity*. Przed całościowym wdrożeniem własnego, kompleksowego modelu *flexicurity* stoi również Polska. Problem ten stanowi pierwszoplanowe zagadnienie w obszarze polskiej polityki rynku pracy.

3.2 Przykłady

3.2.1 Flexicurity w Danii

Duński system *flexicurity* bazuje na trzech filarach. Pierwszy z nich to elastyczność. Pracodawcy mogą szybko zatrudniać i zwalniać pracowników, gdyż prawne bariery w tym względzie są małe, a ochrona etatów słaba. Drugi element to bezpieczeństwo: zasiłki krótko- i długoterminowe należą do najwyższych wśród państw OECD6. Trzecia część składowa modelu to aktywna polityka rynku pracy. Połączenie trzech wyżej wymienionych filarów systemu określa się popularnie mianem układu „złotego trójkąta”.

Atrakcyjność duńskiego *flexicurity* polega na tym, że godzi ono podejścia liberalne i socjalne. Jeśli firmy widzą, że ich otoczenie się zmienia, mogą reagować szybko, zatrudniając lub zwalniając pracowników. Taka sytuacja czyni gospodarkę bardziej konkurencyjną z trzech powodów:

- 1) firmom łatwiej utrzymać się na rynku, jeśli nie ma prawnie narzuconej sztywności zatrudnienia, która prowadzi do dotowania pracowników niepotrzebnych lub nieefektywnych;
- 2) przeniesienie z firm na państwo kosztów związanych z zapewnieniem pracownikom bezpieczeństwa socjalnego, wykształcenia, szkoleń itp. redukuje ogólne koszty działalności biznesowej w gospodarce;
- 3) pracownicy łatwiej przechodzą z obszarów, gdzie nie są potrzebni tam, gdzie są bardziej produktywni – poprawia to efektywność alokacyjną gospodarki i jej zdolność adaptacyjną.

Zwolnieni pracownicy otrzymują pomoc w formie zasiłków, a jej wymiar zależy od wysokości poprzedniej płacy. Najslabiej zarabiający pracownicy mogą liczyć nawet na 90% uprzedniego wynagrodzenia. Jednocześnie występuje roczny pułap pomocy, którego zasiłki nie mogą



przekroczyć. Obecnie jest to ok. 22 tys. euro. Od 2011 r. maksymalny okres pobierania zasiłku wynosi 2 lata (wcześniej były to 4 lata). Bezrobotni nie pozostają jednak długo na utrzymaniu państwa, gdyż większość z nich sama wraca na rynek pracy. Brak sztywnej ochrony zatrudnienia sprawia, że pracę nie tylko łatwiej stracić, ale także znaleźć nową. Osoby, którym się to nie udaje, wspiera aktywna polityka rynku pracy.

Dziś oddziaływanie aktywnej polityki rynku pracy w Danii jest dwutorowe. Z jednej strony pracownicy przechodzą szkolenia, przez co stają się bardziej atrakcyjni dla pracodawców (efekt podnoszenia kwalifikacji), z drugiej strony bezrobotni są zachęceni do szukania pracy na własną rękę. Jeśli jej nie znajdą, czeka ich obowiązkowa aktywizacja (efekt motywacyjny). Aktywna polityka rynku pracy ustanawia bodźce, stanowiące zabezpieczenie przed pokusą biernego życia na zasiłku. Jest ona także dostosowana do wieku i długości okresu bez pracy. Przykładowo osoby poniżej 30 lat korzystające z pomocy socjalnej mają obowiązek skorzystać z oferty aktywizacyjnej najpóźniej po 13 tygodniach bezrobocia, a aktywizacja ta powinna trwać nieprzerwanie pół roku. Z kolei osoby powyżej 30 lat podlegają obowiązkowej aktywizacji najpóźniej po 9 miesiącach bezrobocia. Dla osób powyżej 60 lat, które posiadają ubezpieczenie od bezrobocia, termin ten wynosi 6 miesięcy.

Duński system *flexicurity* finansowany jest w głównej mierze z podatku VAT i podatków dochodowych. Pracodawcy nie ponoszą na to żadnych wydatków. Niewielka część obciążeń finansowych spoczywa natomiast na pracownikach w postaci składek.

Duński system *flexicurity* finansowany jest w głównej mierze z podatku VAT i podatków dochodowych. Aktywna polityka rynku pracy ustanawia bodźce, stanowiące zabezpieczenie przed pokusą biernego życia na zasiłku.

W Danii (w myśl podziału na *flexicurity* zewnętrzne i wewnętrzne) poziom elastyczności zewnętrznej jest wysoki, ale wewnętrznej – niski. Przykładowo płace negocjowane są kolektywnie i odznaczają się dużą sztywnością. Niemniej skuteczność duńskiego *flexicurity* jest wysoka, co widać w różnych zestawieniach i statystykach. Przede wszystkim wskaźnik bezrobocia w Danii w latach 1993–2008 zmalał z 9,6% do zaledwie 3,4%. Z racji kryzysu sięgnął on 7,6% w 2011 r., ale i tak był zauważalnie niższy od średniej dla państw UE. Z kolei odsetek zatrudnionych osób w wieku 15–64 lat w pierwszym kwartale 2012 r. wynosił w Danii 73,1%, przewyższając średnią dla UE (64,1%) i OECD (64,9%), a także odpowiedni wskaźnik dla Polski (59,8%).

Kraj ten nie zamierza jednak spocząć na laurach. W Danii toczy się debata nad dodatkową redukcją tego wskaźnika. Kluczowym narzędziem będą różne programy szkoleń i kształcenia, gdyż podnoszenie kwalifikacji najlepiej poprawia szanse na zatrudnienie, a przedłużające się bezrobocie na początku życia zawodowego może szczególnie poważnie zaszkodzić przyszłej sytuacji na rynku pracy.



Z racji swej skuteczności duński model od lat przykuwa międzynarodową uwagę. Unia Europejska stanęła wręcz na stanowisku, że jest to wzór do naśladowania. W tym miejscu wypada przy tym odnotować, że na poziomie europejskim zainteresowanie *flexicurity* wzrosło szczególnie w pierwszej dekadzie XXI wieku, gdy zaczęto je postrzegać, jako sposób na integrację różnych priorytetów unijnych. Niemniej przeniesienie duńskiego modelu poza Danię w zasadzie nie jest możliwe, co stwierdziły liczne delegacje zagraniczne, odwiedzające ten kraj. Do głównych czynników, które utrudniają naśladowanie duńskich rozwiązań należą:

a) Specyfika duńskiego rynku pracy.

Państwowa regulacja rynku pracy, z wyjątkiem ustalania elementarnych zasad, nie istnieje. Rynek ten od 1899 r. kształtują negocjacje między zrzeszeniem pracodawców, a związkami zawodowymi, które skupiają blisko 70% pracowników. Negocjacje te oparte są w dużej mierze na zaufaniu i dążeniu do konsensusu. Związki zawodowe są pragmatyczne: przystają na słabą ochronę miejsc pracy, gdyż wiedzą, że w takim systemie łatwiej o ponowne zatrudnienie. Ponadto strajki są ostatecznością, a nie wstępem do negocjacji, jak w wielu innych państwach.

b) Specyfika i struktura duńskiej gospodarki.

Dominują tam małe i średnie przedsiębiorstwa, a zakładanie firm jest łatwe. W rankingu Banku Światowego *Doing Business 2012* Dania zajęła miejsce 5. na świecie pod względem łatwości prowadzenia biznesu (*ease of doing business*). Dla porównania Polska zajęła 62. lokatę.

c) Specyfika kulturowa duńskiego społeczeństwa.

Według badań Dania jest jednym z zaledwie jedenastu krajów świata, w których większość obywateli ufa innym ludziom. W Europie są jeszcze tylko cztery takie państwa: Finlandia, Norwegia, Szwecja i Szwajcaria. Duńczycy ufają również swym instytucjom publicznym i politykom. Nie ma kultury oszukiwania, a wskaźniki korupcji należą do najniższych na świecie. Wszystko to tworzy bardzo duży zasób kapitału społecznego, co obniża koszty transakcyjne w gospodarce i podnosi jej efektywność, w tym wpływa korzystnie na funkcjonowanie rynku pracy oraz jakość relacji (poziom zaufania) między obywatelami i urzędnikami.

d) Odmienne ścieżki instytucjonalne rynku pracy w różnych krajach.

Duńczycy od lat funkcjonują w systemie, w którym jest słaba ochrona zatrudnienia, kompensowana świadczeniami socjalnymi. O sukcesie takiego rozwiązania decyduje zarówno powszechna wiara w jego sens, jak i zaufanie do państwa. Stąd wprowadzenie podobnego systemu w krajach cechujących się deficytem kapitału społecznego, a także bazujących dotychczas na silnej ochronie miejsc pracy, prawdopodobnie przyniosłoby porażkę. Innymi słowy, przeniesienie modelu zewnętrznego *flexicurity* do krajów wykazujących tendencję do *flexicurity* wewnętrznego byłoby wysoce utrudnione niejako z definicji. Wracając do doświadczeń duńskich, można wysunąć następujące, ogólne spostrzeżenia dotyczące rynku pracy:



- 1) Elastyczność i efektywność rynku pracy sprzyjają konkurencyjności gospodarki i niskiemu bezrobociu.
- 2) Łatwość zakładania i prowadzenia firm dobrze koresponduje z modelem *flexicurity*.
- 3) Aktywna polityka rynku pracy jest nieodzownym elementem przeciwdziałania bezrobociu. Samo połączenie elastyczności rynku pracy i bezpieczeństwa socjalnego nie gwarantuje pomyślności.
- 4) Aktywna polityka rynku pracy powinna być dopasowana do wieku bezrobotnych i długości okresu bez pracy. W szczególności szybko i intensywnie powinni być aktywizowani oraz szkoleni bezrobotni ludzie młodzi.
- 5) Zasiłki mogą być wysokie (czyli oferować wsparcie, które pozwala zachować przyzwoity standard życia) tylko pod warunkiem, że istnieją odpowiednie bodźce aktywizacyjne, tj. nie tylko prawo, ale i obowiązek uczestnictwa w aktywizacji. Dzięki temu ludzie intensywniej szukają pracy we własnym zakresie, a gdy im się w ten sposób nie udaje znaleźć zatrudnienia, otrzymują obowiązkową pomoc.
- 6) Nie ma sprzeczności między sztywnością płac, a elastycznością rynku pracy pod warunkiem, że system zewnętrznego *flexicurity* jest kompletny, a jego części składowe wzajemnie się uzupełniają.

3.2.2 Flexicurity w Polsce

Temat *flexicurity* nie jest w Polsce nowy, ale wciąż trudno mówić o ukształtowanym polskim modelu tej koncepcji, czy o optimum między elastycznością, a bezpieczeństwem – zwłaszcza w dobie spowolnienia gospodarczego. Z tego względu punktem wyjścia do dyskusji nad *flexicurity* w Polsce powinno być zarysowanie kluczowych wyzwań w dziedzinie krajowego rynku pracy, a następnie określenie, czy i w jakim zakresie działania wpisujące się w logikę *flexicurity* mogą stanowić na nie skuteczną odpowiedź.

Główne problemy polskiego rynku pracy to:

- 1) Narastająca w związku ze spowolnieniem gospodarczym liczba osób bez pracy. Od października 2008 r. stopa bezrobocia rejestrowanego stale rośnie. Można się spodziewać, że na koniec 2012 r. bezrobocie wyniesie 13,5–14,0%.
- 2) Nieefektywność urzędów pracy i zbyt mały nacisk położony na aktywną politykę promocji zatrudnienia. Większość osób zarejestrowanych, jako bezrobotne nie jest w ogóle zainteresowana szukaniem pracy.



- 3) Duże bariery i koszty prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce, w tym obciążenia podatkowe wynikające z zatrudniania pracowników, a także wysoka, jak na polskie uwarunkowania gospodarcze, płaca minimalna, powiększająca stopę bezrobocia przymusowego. Jest to problem dotyczący zwłaszcza najslabiej wykwalifikowanych i najgorzej opłacanych pracowników.
- 4) Niedostateczne dostosowanie popytu i podaży pracy, w tym nieadekwatność kształcenia do potrzeb rynkowych oraz nadmiar absolwentów uczelni wyższych z kierunków humanistycznych.
- 5) Wysokie bezrobocie wśród osób młodych. W grupie osób aktywnych zawodowo w wieku 15–24 lat wynosiło ono w lipcu 2012 r. (po oczyszczeniu z czynników sezonowych) 25,4%, przewyższając średnią dla UE (22,5%).
- 6) Zjawisko emigracji zarobkowej, oznaczające straty w zakresie inwestycji w kapitał ludzki oraz ograniczające dostępność specjalistów na polskim rynku pracy. W dobie łatwości przepływu pracowników między państwami konkurencyjność międzynarodową Polski rozumianą, jako atrakcyjność miejsca pracy i zamieszkania, należy uznać za niesatysfakcjonującą. Dalsze utrzymywanie się takiego stanu rzeczy może mieć w przyszłości poważne implikacje dla potencjału rozwojowego gospodarki i stanu finansów publicznych, w szczególności w sytuacji starzenia się społeczeństwa.
- 7) Negatywny trend demograficzny połączony z nieefektywnością alokacyjną gospodarki. W warunkach starzejącego się społeczeństwa z jednej strony występuje wysokie bezrobocie wśród osób młodych, a z drugiej wskaźnik aktywności zawodowej osób starszych (w wieku 55–64 lata) należy do najniższych w UE. W 2011 r. wynosił on w Polsce 36,9%, czyli dużo mniej w zestawieniu zarówno ze średnią unijną (47,4%), jak i wskaźnikiem dla Danii (59,5%).

Wyżej wymienione problemy łącznie szkodzą działaniu rynku pracy, zmniejszają dobrobyt społeczny, uszczuplają stan finansów publicznych, a także ogólnie upośledzają konkurencyjność i zdolność adaptacyjną polskiej gospodarki. Tym samym konieczna jest kompleksowa reforma systemu rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem jego szerszego kontekstu, tj. nacisku na ułatwienie prowadzenia działalności gospodarczej i reformy systemu edukacji. Mając na względzie wysoki stopień złożoności problemów strukturalnych polskiej gospodarki, należy uznać, że koncepcja *flexicurity* może stanowić cenny element reform, ale samodzielnie nie będzie krokiem wystarczającym. Zwłaszcza bez powszechnie postulowanych przez różne środowiska zmian w otoczeniu dla przedsiębiorstw. Jednocześnie wobec uwag poczynionych w poprzedniej części opracowania należy podkreślić, że duński model *flexicurity* może stanowić w pewnych zakresach inspirację dla wypracowania rozwiązań problemów obserwowanych w Polsce, ale dążenie do jego transpozycji przyniosłoby porażkę. Krajowa ścieżka instytucjonalna rynku pracy oraz specyficzne uwarunkowania gospodarcze skłaniają do twierdzenia, że właściwsze byłoby dążenie do konsekwentnego wdrażania polskiego modelu *flexicurity*.

Dążąc do realizacji tej koncepcji, wprowadzenie ewentualnych reform należy rozważyć w głównych obszarach *flexicurity*, czyli odnośnie do elastyczności rynku pracy, bezpieczeństwa dla pracowników i aktywnej polityki rynku pracy. Z racji związku między sytuacją sektora prywatnego, a sytuacją na rynku pracy należy też naświetlić w kontekście *flexicurity* kwestię ułatwień dla prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce.

3.3. Założenia *flexicurity* w Polsce

Polska, jako kraj członkowski Unii Europejskiej, w ramach Europejskiej Strategii Zatrudnienia zobowiązana jest do realizacji koncepcji *flexicurity*, czyli dążenia do zwiększenia elastyczności oraz bezpieczeństwa na rynku pracy.

Elastyczność oznacza płynnie przebiegające „przejścia” w życiu zawodowym człowieka: zakończenie okresu nauki i rozpoczęcie życia zawodowego, zmiana pracy, podjęcie pracy po okresie bezrobocia lub braku zatrudnienia, przejście na emeryturę.

Natomiast bezpieczeństwo rozumiane jest nie, jako stałe miejsce pracy, lecz jako pewność zatrudnienia. Tak postrzegane bezpieczeństwo jest osiąganym poprzez wyposażenie ludzi w odpowiednie umiejętności, które pomogą im w znalezieniu nowego miejsca pracy.

Najnowsze, sformułowane w styczniu 2009 r. zalecenia Rady Unii Europejskiej pod adresem polskiej polityki rynku pracy obejmują w szczególności potrzebę:

- opracowania zintegrowanego modelu elastycznego rynku pracy i bezpieczeństwa socjalnego (*flexicurity*) poprzez wdrażanie strategii na rzecz aktywności w starszym wieku, intensyfikowanie działań w celu poprawy aktywnej polityki rynku pracy, zwłaszcza w przypadku grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji;
- dokonanie przeglądu systemu świadczeń społecznych w celu zwiększenia zachęt do podejmowania pracy;
- uruchomienia strategii uczenia się przez całe życie;
- dostosowania edukacji i szkoleń do potrzeb rynku pracy;
- przyspieszenia prac legislacyjnych w zakresie poprawy aktywności w poszukiwaniu pracy i wzmocnienia usług pośrednictwa pracy;
- przyspieszenia wprowadzania działań na rzecz poprawy sytuacji na rynku pracy osób zagrożonych ubóstwem zawartych w Krajowym Programie „Zabezpieczenie Społeczne i Integracja Społeczna na lata 2008–2010”.



Krajowy Program Reform (NRP) na lata 2008–2011 na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej jest średniookresowym dokumentem planistycznym rządu przygotowanym w celu realizacji w Polsce odnowionej Strategii Lizbońskiej. Jego ostateczna wersja powstała po przeprowadzeniu konsultacji społecznych w środowiskach naukowych, akademickich, organizacji przedsiębiorców, związków zawodowych i organizacji pozarządowych. Za główny cel NRP przyjęto stworzenie w Polsce najlepszych w Europie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej, przy jednoczesnym zapewnieniu mieszkańcom możliwości rozwoju oraz wysokiego standardu życia. Celem reform wprowadzonych w ramach NRP jest stworzenie podstaw do trwałego rozwoju społeczno-gospodarczego wpływającego na poprawę standardu życia obywateli. Reformy w ramach NRP mają być przeprowadzone w trzech obszarach priorytetowych, do których sformułowano działania służące osiągnięciu założonych celów. Za obszary priorytetowe uznano: aktywne społeczeństwo, innowacyjną gospodarkę oraz sprawne instytucje.

- *Aktywne społeczeństwo* – dobrze i odpowiednio wykształcone społeczeństwo, włączające się w procesy rozwoju społeczno-gospodarczego, co jest podstawowym wyznacznikiem tworzenia i funkcjonowania gospodarki opartej na wiedzy. Priorytet ten ma być realizowany poprzez: efektywny system edukacji, nowoczesny system zabezpieczenia społecznego i ochrony zdrowia, aktywne polityki rynku pracy, stworzenie podstaw do rozwoju społeczeństwa informacyjnego oraz warunków dla wzrostu poziomu aktywności obywateli. Zaproponowane w ramach tego priorytetu reformy zostały oparte na zintegrowanym podejściu do wdrażania modelu *flexicurity*.
- *Innowacyjna gospodarka* – gospodarka oparta na wykorzystaniu nowych technologii, niezbędna do utrzymania wysokiego tempa rozwoju oraz podnoszenia konkurencyjności kraju. Priorytet ten ma być realizowany między innymi poprzez: usprawnienie otoczenia legislacyjnego i instytucjonalnego przedsiębiorstw (zwłaszcza małych i średnich), tworzenie zachęt do podnoszenia nakładów na B+R (badania i rozwój) i innowacje, poprawę proporcji między finansowaniem ze środków budżetu państwa, a finansowaniem prywatnym, restrukturyzację i konsolidację jednostek funkcjonujących w sferze nauki oraz wspieranie działalności proekologicznej.
- *Sprawne instytucje* – niezbędne dla poprawy warunków gospodarowania. Priorytet ten ma być realizowany poprzez poprawę efektywności i potencjału administracji publicznej, zwiększenie efektywności i racjonalizacji wydatkowania finansów publicznych, dalszą decentralizację finansów publicznych oraz promocję Polski w świecie.



Krajowy Program Reform na lata 2008–2011 zakładał systematyczną poprawę sytuacji na rynku pracy: wzrost zatrudnienia i spadek bezrobocia. Ponieważ program był przygotowany w okresie, kiedy nie obserwowano jeszcze w Polsce znaczących negatywnych skutków światowego kryzysu finansowego, przewidywania te zdają się być zbyt optymistyczne. Należy zatem oczekiwać, iż zarówno sam program, jak i wskaźniki liczbowe zostaną uaktualnione i dostosowane do nowych okoliczności gospodarczych.

Jednak sytuacja na rynku pracy w Polsce jest bardziej skomplikowana. Aby przekonać ludzi do idei *flexicurity* trzeba zacząć działać od podstaw, tak aby zmienić nawyki polskich pracowników i pracodawców. Jak wynika z badań:

- Przeciętny Polak najchętniej zaraz po skończeniu szkoły poszedłby do pracy; w jednej firmie przepracowałby całe życie, aż do emerytury (*PKPP Lewiatan, H. Bochniarz*);
- Polacy nie są przyzwyczajeni, że trzeba stale podnosić swoje kwalifikacje, aby być atrakcyjnym dla pracodawców;
- W USA przeciętny pracownik przez swoje zawodowe życie zmienia miejsce pracy 11 razy, a zawód trzykrotnie;
- Tylko ok. 30 % Polaków postrzega zmianę pracy, jako pozytywne zjawisko i szansę na rozwój – w Danii uważa tak 70% pracowników;
- W Polsce brakuje aktywnej polityki rynku pracy. Urzędy pracy nie współpracują z pracodawcami, tak aby dostarczać pracowników, którzy są akurat potrzebni. Nie ma też indywidualnego podejścia do pracownika;
- Czy w Polsce bezrobotny jest traktowany jak klient urzędu pracy? Czy dla każdego bezrobotnego przygotowuje się indywidualny plan powrotu na rynek pracy?
- Obecnie popularne jest "dawanie pracy przez państwo" (poprzez roboty publiczne i prace interwencyjne, a także przerosty zatrudnienia w lokalnych instytucjach publicznych);
- Powinniśmy ewoluować w kierunku "*employability*" – pracodawcy powinni organizować szkolenia, staże, praktyki w miejscu pracy, itp.

Jak widać w chwili obecnej bardzo ważne są działania mające na celu podnoszenie świadomości polskiego społeczeństwa odnośnie przyszłości rynku pracy, bo ewidentnie potrzebne są zmiany.

Tak, jak pisaliśmy wcześniej, Unia Europejska nie narzuca swoim krajom członkowskim konkretnych modeli *flexicurity*. Żeby *flexicurity* było efektywne w danym kraju musi ono zostać odpowiednio skrojone na rynek, na który jest przeznaczone. W chwili obecnej w Polsce trzeba



postawić na wdrażanie aktywnej polityki rynku pracy oraz podnoszenie świadomości społecznej na temat zmian rynku pracy.

Wśród czterech typowych „ścieżek dochodzenia do flexicurity”, które wskazała Unia Europejska dla Polski najbardziej przydatna jest następująca:

- *Poprawa możliwości zawodowych osób pobierających zasiłek i pracowników niezarejestrowanych* – zalecana krajom, które w ostatnich latach przeszły poważne procesy restrukturyzacyjne, czyli głównie krajom Europy Środkowo-Wschodniej, gdyż w wyniku procesu transformacji w krajach tych istnieje duża liczba osób bezrobotnych i biernych zawodowo, korzystających z różnych form pomocy społecznej lub/i pracujących w szarej strefie – dla tej grupy zalecany jest przede wszystkim rozwój efektywnej aktywnej polityki rynku pracy (ALMP) oraz kształcenia ustawicznego (LLL).

Już czas, by sytuacja na rynku pracy w Polsce zaczęła się poprawiać.

4. Opolski rynek pracy, a flexicurity

Województwo opolskie jest najmniejszym województwem w Polsce, zamieszkuje je zaledwie 1 028,6 tys. osób (wg danych na koniec 2010 r.) i jest to mniej niż w latach ubiegłych. Wśród osób zamieszkałych w regionie 531 tys. stanowią kobiety, a ponad połowę (52%) mieszkańcy miast. Cechą charakterystyczną województwa jest duża liczba osób migrujących za granicę (wg ustaleń badawczych ok. 11% mieszkańców regionu), co jest związane z posiadaniem przez część mieszkańców podwójnego (polskiego i niemieckiego) obywatelstwa.

Sytuacja na rynku pracy w woj. opolskim w chwili obecnej jest wyraźnie gorsza niż w latach 2004-2008. Od połowy 2008 roku obserwowano wzrost bezrobocia, dopiero rok 2011 przyniósł niewielki spadek. Na koniec I kwartału 2012 roku liczba zarejestrowanych bezrobotnych wyniosła 52 360 osób, a stopa bezrobocia 14,3% i jest to więcej o 1 pp w stosunku do końca IV kwartału 2011 roku.

W marcu 2012 r. na terenie województwa opolskiego zarejestrowane były 97 203 podmioty gospodarcze. Ich liczba uległa zmniejszeniu wobec końca 2011 roku o 357.

W porównaniu z końcem roku 2010, na koniec 2011 r. odnotowano spadek liczby podmiotów w większości sekcji wg PKD. Największy spadek nastąpił w obszarze „Handel, naprawa pojazdów samochodowych” (o 991 przedsiębiorstw), „Transport i gospodarka magazynowa” (o 351 przedsiębiorstw) oraz „Budownictwo” (142 przedsiębiorstwa). Najistotniejszy przyrost liczby podmiotów miał miejsce w obrębie sekcji „Obsługa rynku nieruchomości” (o 180 podmiotów).

Struktura przedsiębiorczości na koniec 2011 roku charakteryzowała się kilkoma typowymi cechami: koncentracją działalności w obrębie czterech sekcji gospodarki: „Handel, naprawa pojazdów samochodowych” (26,0%), „Budownictwo” (13,5%), „Przetwórstwo przemysłowe” (9,1%) wraz z przodownictwem powiatów dużych, z dużą ilością miast, bądź powiązanych ze stolicą województwa (Opole – 20,5% ogółu przedsiębiorstw, powiat nyski – 13,9%, powiat opolski – 11,7%, powiat brzeski – 10,1%).

Najwięksi pracodawcy w województwie to: Zakłady Azotowe Kędzierzyn, Elektrownia Opole, Górażdże Cement S.A., Nutricia Zakłady Produkcyjne Sp. z o.o., Zakłady Koksownicze „Zdzieszowice” Sp. z o.o. W 2011 roku pracodawcy w województwie utworzyli 10 tys. nowych miejsc pracy.

W ciągu I kwartału 2012 roku do powiatowych urzędów pracy wpłynęły ogółem 7 462 oferty zatrudnienia i było to o 616 ofert mniej niż w I kwartale 2011.



Analizując poszczególne zawody (w zgłoszonych do powiatowych urzędów pracy ofertach) można wysnuć wniosek, że największy popyt występuje na pracowników z wykształceniem zasadniczym zawodowym, bądź średnim technicznym, gotowych do pracy w przemyśle, handlu i budownictwie. Rynek pracy województwa opolskiego jest rynkiem rozwijającym się, chociaż cały rok 2011 i początek 2012 to okres stabilizowania się sytuacji po wciąż odczuwalnych skutkach światowego spowolnienia gospodarczego. Pewne sygnały z 2011 r. sugerują nadchodzącą poprawę sytuacji (wzrost wynagrodzeń, wartości produkcji sprzedanej przemysłu, liczby ofert pracy niefinansowanych przez urzędy pracy, tylko tworzonych przez samych pracodawców).

W roku bieżącym prawdopodobna staje się dalsza poprawa koniunktury, napędzona ponadto przez efekt „EURO 2012” oraz wzrost efektywności zatrudnieniowej aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu odnotowany w roku 2011.

Wśród najważniejszych działań na rzecz łagodzenia skutków bezrobocia, podejmowanych przez Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu w 2012 roku wymienić należy:

- realizację, wspólnie z partnerami rynku pracy, Regionalnego Planu Działań na Rzecz Zatrudnienia;
- programy realizowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w oparciu o założenia Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki,
- pośrednictwo pracy i poradnictwo zawodowe.

Analiza sytuacji na rynku pracy województwa, możliwości podmiotów współtworzących RPD oraz dostępności źródeł finansowania, pozwoliła wyodrębnić 5 wytycznych, definiujących obszary związane z rynkiem pracy i zatrudnieniem w regionie, gdzie intensyfikacja działań na rzecz poprawy sytuacji była najbardziej celowa:

- 1) Aktywizacja osób pozostających bez zatrudnienia, w tym z grup w szczególnej sytuacji na rynku pracy oraz rejestrujących się po utracie zatrudnienia;
- 2) Promocja i wspieranie przedsiębiorczości;
- 3) Wspieranie partnerstwa i współpracy na rynku pracy oraz podnoszenie jakości usług rynku pracy;
- 4) Edukacja ustawiczna;
- 5) Poprawa informacji o rynku pracy.

W grudniu 2011 roku na terenie województwa zarejestrowanych było ponad 97,5 tysiąca podmiotów gospodarczych. Oznacza to, że rok 2011, podobnie jak i 2009, stanowił wyłom w wieloletniej tendencji zwiększania się poziomu przedsiębiorczości w województwie. Bez wątplenia spadek ten można częściowo tłumaczyć aktualizacją rejestru REGON, która miała miejsce w kwietniu 2011 roku (w jej wyniku wielkość rejestru zmniejszyła się o 1,3 tys. jednostek).



Przyglądając się strukturze przedsiębiorczości na Opolszczyźnie na koniec 2011 roku, warto wskazać jej kilka typowych cech:

- dominacja sektora prywatnego, skupiającego 95,7% ogółu zarejestrowanych podmiotów;
- koncentracja działalności w obrębie trzech sekcji gospodarki: „Handel, naprawa pojazdów samochodowych” (26,0%), „Budownictwo” (13,5%), „Przemysł” (9,1%);
- w przekroju powiatowym przodują powiaty duże, z dużą ilością miast bądź powiązane ze stolicą województwa (Opole – 20,5% ogółu przedsiębiorstw, powiat nyski – 13,9%, powiat opolski – 11,7%, powiat brzeski – 10,1%).

Analizując problem wielkości zatrudnienia w przekroju dwóch wskaźników: przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw oraz wyników BAEL stwierdzić można:

- niewielki wzrost przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw o 0,2%, do poziomu 96,8 tys. osób w całym 2011 roku, przy czym za wzrost ten odpowiada zmiana stanu zatrudnienia w sektorze prywatnym (w publicznym nastąpił spadek o 25,2%),
- spadek liczby pracujących w III kwartale 2011 wg BAEL wobec II kwartału tegoż roku oraz wobec III kwartału 2010 roku,
- nadal widoczna tendencja, zapoczątkowana w III kwartale 2009, do utrzymywania się wyższej liczby pracujących od liczby biernych zawodowo, przede wszystkim z uwagi na ich przejście do kategorii osób poszukujących pracy (bezrobotnych).

Ważnym miernikiem rozwoju regionalnej gospodarki, mającym bezpośredni wpływ na oblicze rynku pracy, jest zdolność generowania nowych miejsc pracy. W przeciągu I-III kwartału ubiegłego roku duże, średnie i małe podmioty gospodarki wytworzyły ogółem 10 135 nowych miejsc zatrudnienia, z czego:

- 1 255 przypadło na sektor publiczny, 8 880 na sektor prywatny,
- 3 525 przypadło na podmioty małe, 3 149 na średnie, 3 191 na duże.

Analiza sytuacji w roku 2011 pokazała, jak ważnym instrumentem kształtującym rynek pracy, zwłaszcza w przypadku niektórych powiatów, są środki finansowe z Funduszu Pracy na aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu. Ich obniżenie do ok. 35% wartości z roku 2010 spowodowało szereg zjawisk, zwłaszcza wyraźne osłabienie popytu na pracę (w związku ze spadkiem liczby ofert zatrudnienia subsydiowanego) oraz liczby wyrejestrowań z tytułu podjęcia zatrudnienia subsydiowanego. Oznacza to, że w sytuacji wysokiego poziomu bezrobocia powiatowe urzędy pracy nie mają wystarczających środków na aktywizację, co jest częściowo rekompensowane wyższą niż w latach ubiegłych efektywnością zatrudnieniową większości form aktywizujących. Oznacza to również konieczność większego zaangażowania regionalnych instytucji w poprawę



sytuacji na rynku pracy i obszarach z nim powiązanych, jak również efektywne korzystanie ze środków EFS, będących istotnym uzupełnieniem – a czasem i alternatywą – dla Funduszu Pracy. Rynek pracy nie stanowi wyizolowanego środowiska społeczno-gospodarczego. O jego kształcie decyduje nie tylko wielkość popytu i podaży pracy, ale również jakość edukacji i jej dostępność, wspieranie przedsiębiorczości, jakość działań instytucjonalnych oraz „świeża”, dobra informacja o aktualnej i przewidywanej sytuacji.

Od lat głównym problemem polskiego – a w jeszcze większym stopniu wojewódzkiego - systemu kształcenia ustawicznego jest niski udział uczestnictwa osób w wieku 25-64 lata. Wg danych Eurostatu, w 2005 roku jedynie 5,2% osób z tej grupy uczestniczyło w edukacji pozaszkolnej lub szkoleniach, co klasyfikuje nasz kraj bardzo nisko w UE. W roku 2010, zgodnie z informacjami podawanymi przez GUS, udział w kształceniu ustawicznym mieszkańców naszego kraju i województwa w wieku 15-64 lata wynosił odpowiednio 5,3% i 4,9%. Nieco więcej światła na tę problematykę rzuciła ekspertyza kształcenia ustawicznego w regionie, wykonana na zlecenie WUP w ramach realizacji projektu systemowego *Opolskie Obserwatorium Rynku Pracy*, dostępna na stronie projektu www.obserwatorium.opole.pl. Wykazała ona rozwojowy charakter usług edukacyjnych świadczonych przez instytucje szkoleniowe i to zarówno po stronie podaży (wzrost liczbowy branży), jak i popytu (rosnące zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji). Przywołać tu także należy ogólnopolskie badania GUS pn. *Kształcenie dorosłych* przeprowadzone w IV kwartale 2006 roku. Według ich ustaleń w skali kraju w jakiegokolwiek formie kształcenia uczestniczyło 35,8% osób w wieku 25-64 lata, z tego 5,5% w kształceniu formalnym, 18,6% w kształceniu poza formalnym i 25,4% w kształceniu nieformalnym.



5. Możliwości i bariery wdrożeniowe

5.1 Elastyczne formy zatrudnienia

Pracodawcy z sektora MŚP chętnie zatrudnialiby w ramach elastycznych form zatrudnienia, jednak mentalność pracowników skłania się ku zatrudnianiu w ramach umowy o pracę. Paradoksalnie do założeń idei *flexicurity* wtedy to pracownicy właśnie czują się bezpieczni. Jako bariery utrudniające wdrożenie rozwiązań z zakresu *flexicurity* w zakresie elastycznych form zatrudnienia poza kwestiami mentalnościowymi są również ograniczenia formalne, a także te, które są konsekwencją sytuacji społeczno-gospodarczej.

W przypadku barier formalnych są to przede wszystkim zapisy art. 22 kodeksu pracy, który ogranicza możliwości wprowadzania elastycznych form pracy. Zgodnie z nim pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę. Zapis ten dotyczy tylko umów o pracę i wskazuje na stosunek zależności i podległości. W przypadku wdrażania rozwiązań z zakresu *flexicurity* istotna jest taka elastyczna organizacja pracy, aby odpowiadała ona potrzebom zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Elastyczne formy zatrudnienia, jeżeli dają również zabezpieczenie socjalne, mają zalety dla pracownika wynikające z możliwości lepszego pogodzenia pracy zawodowej z życiem prywatnym, a także podejmowania innej pracy, w sytuacji na przykład sezonowości zatrudnienia, albo przestojów w pracy. Dla pracodawcy korzystne są możliwości zadaniowego rozliczania pracowników, a także uzależnienia czasu i wysokości wynagrodzeń w zależności od wykonania pracy, a nawet sytuacji finansowej firmy. Zapisy w kodeksie pracy w znacznej mierze są niedostosowane do wymogów dynamicznej i globalnej gospodarki innowacyjnej.

Następnym przykładem zapisów utrudniających wdrożenie idei *flexicurity* są zapisy drugiego rozdziału kodeksu pracy. Zapisem mającym w zamyśle uchronić pracowników przed zatrudnieniem tylko na czas określony jest artykuł 25, mówiący o tym, że: „Zawarcie kolejnej umowy o pracę na czas określony jest równoznaczne w skutkach prawnych z zawarciem umowy o pracę na czas nieokreślony, jeżeli poprzednio strony dwukrotnie zawarły umowę o pracę na czas określony na następujące po sobie okresy, o ile przerwa między rozwiązaniem poprzedniej, a nawiązaniem kolejnej umowy o pracę nie przekroczyła 1 miesiąca”. W rzeczywistości zapis ten często powoduje brak ciągłości zatrudnienia, albo stosowanie umów innego typu.

Innym zapisem, w którym również zamiary prawodawcy rozmiągają się z realiami życia gospodarczego, a także utrudniają utrzymanie się na rynku pracy osobom w wieku 50+ jest artykuł 39 kp. Zawarty w nim zapis mówi o tym, że „Pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku”. Zapis ten w niewielkiej mierze chroni osoby starsze przed zwolnieniem tuż przed emeryturą. Niejednokrotnie zapis ten powoduje sytuację, że starsi pracownicy tracą pracę na 5 lat przed emeryturą i w tym okresie mają znacznie większe problemy ze znalezieniem pracy. Możliwość skrócenia okresu ochronnego, na przykład do 2 lat, byłaby znacznie bardziej korzystnym rozwiązaniem. Wówczas pojawiłyby się między innymi następujące korzyści:

- pracodawcy zatrudnialiby doświadczonej i zmotywowanych do efektywnej pracy pracowników o dwa lata dłużej;
- pracownicy w krótszym okresie ochronnym stanowiliby proporcjonalnie niższy koszt dla pracodawców;
- w przypadku utraty zatrudnienia przed okresem ochronnym osoba taka mogłaby podejmować pracę tylko przez dwa lata w celu zyskania pełnego okresu zatrudnienia;
- osoby w wieku 50+ byłyby bardziej zmotywowane do aktualizowania i podnoszenia kwalifikacji, a co za tym idzie miałyby większe szanse na utrzymanie się na rynku pracy.

5.2 Kształcenie ustawiczne

Kształcenie ustawiczne jest istotne nie tylko dlatego, że stanowi jeden z fundamentów idei *flexicurity*. Jego rola wynika z konieczności uwzględnienia procesów demograficznych, pod presją których znajduje się obecnie większość rynków pracy państw europejskich.

Zarówno rząd, jak i naukowcy, czy pracodawcy mają obecnie świadomość niedoskonałości polskiego systemu edukacji, w którym oferta edukacyjna jest niedostosowana do potrzeb i wymogów współczesnego rynku pracy. W tej sytuacji pracodawcy napotykają na problemy z pozyskaniem odpowiednio wykwalifikowanych kadr, a absolwenci szkół mają coraz większy problem by pracować nie tylko w wyuczonym zawodzie, ale aby w ogóle wejść na rynek pracy. Sytuacja ta stanowi jedną z najbardziej dotkliwych i najistotniejszych barier rozwojowych dla polskiego rynku pracy, w tym dla wdrożenia idei *flexicurity*. Kształcenie ustawiczne ma za zadanie stałe i elastyczne dopasowywanie się uczestników rynku pracy do rzeczywistości gospodarczej, a także umożliwić powrót na rynek pracy osobom, których kwalifikacje są w danym momencie albo zbędne, albo zdezaktualizowane.



Koncepcja uczenia się przez całe życie dotyczy rozwoju jednostki zarówno pod względem jej cech indywidualnych, jak i społecznych. Obejmuje ona każdą z form rozwijania kompetencji, czyli kształcenie w systemie formalnym, takim jak szkoły, uczelnie i placówki kształcenia oraz kształcenia poza formalne i nieformalne.

Kształcenie ustawiczne wpisuje się zarówno w zagadnienia związane z elastycznością, jak i bezpieczeństwem w rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Bezpieczeństwo, jak i elastyczność dotyczą zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Kształcenie ustawiczne z punktu widzenia pracownika umożliwia mu elastyczne dostosowanie się do potrzeb pracodawcy i rynku pracy, co jednocześnie stanowi warunek zabezpieczający przed długim pozostawaniem bez zatrudnienia. Z punktu widzenia pracodawcy inwestowanie w siebie, jak i kadrę poprzez uczestnictwo i kierowanie na szkolenia, umożliwia również elastyczne dostosowanie całego przedsiębiorstwa do zmian w gospodarce, a także zapewnia mu utrzymywanie, a czasem też rozwijanie potencjału konkurencyjności poprzez oferowanie produktów i usług odpowiadających potrzebom odbiorców.

Kwestie kształcenia ustawicznego reguluje poniekąd kodeks pracy, który wskazuje na powinności pracodawcy związane ze wspieraniem rozwoju pracowników. Artykuł 17 kodeksu brzmi: „Pracodawca jest obowiązany ułatwiać pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych”. Zapis ten powtórzony jest w artykule 94, ustępie 6. W rzeczywistości jednak, jest to tylko założenie, a pracodawcy wobec ograniczenia lojalności każdej ze stron, kwestię samorozwoju pozostawiają raczej w gestii pracowników.

Wykształcenie postaw z zakresu LLL (Life Long Learning) jest szczególnie trudne w przypadku przedsiębiorstw z sektora MŚP. Oznacza to, że wdrożenie rozwiązań z zakresu *flexicurity* jest problematyczne w przedsiębiorstwach zarejestrowanych nie tylko w województwie opolskim, ale i w całej Polsce.

Na podstawie badań przeprowadzonych na zakładach z sektora MŚP zrzeszonych w Izbie Rzemieślniczej w Opolu można stwierdzić, że inwestowanie w kapitał ludzki przedsiębiorstw w województwie opolskim jest jeszcze raczej sloganem unijnym, niż postawą przedsiębiorców i pracowników. W wielu przypadkach kształcenie pracowników jest postrzegane, jako koszt, a nie sposób na wzrost konkurencyjności, a co za tym idzie – rentowności firmy.

Podczas realizacji projektu „*Flexi – opolskie w praktyce*” doradcy prowadzili rozmowy z zrzeszonymi w Izbie Rzemieślniczej w Opolu firmami z sektora MŚP, które zakwalifikowały się do uczestnictwa w projekcie, na temat kształcenia ustawicznego zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników. Pracodawcy bardzo często twierdzą, że ich obecni pracownicy raczej posiadają kwalifikacje niezbędne do wykonywania zadań wiążących się ze stanowiskiem pracy.

Liczne badania zawarte w literaturze przedmiotu wskazują jednak na znaczną rozbieżność między kompetencjami i kwalifikacjami osób poszukujących pracy (w tym bezrobotnych), a potrzebami pracodawców. Pracodawcy z sektora MŚP korzystają przede wszystkim ze szkoleń nieodpłatnych realizowanych w ramach projektów unijnych, bardzo rzadko ze szkoleń odpłatnych.

Kwestią mocno powiązaną z kształceniem ustawicznym jest brak działań związanych z planowaniem rozwoju pracowników. Planowanie szkoleń w firmach z sektora MŚP jest rzadkością. O ile w średnich i małych przedsiębiorstwach proces ten się zdarza od czasu do czasu, tak w małych nie zachodzi. A przecież w wielu przedsiębiorstwach, w których obserwowana jest sezonowość działalności możliwe byłoby zaplanowanie działań szkoleniowych na czas, gdy zleceń jest mniej.

Aktywność edukacyjna podejmowana przez osoby zatrudnione najczęściej jest inicjowana przez nich samych. Proces zmiany mentalności wymaga nauczania od najmłodszych lat zachowań i postaw, które odpowiadają realiom społeczno-gospodarczym oraz intensywnej kampanii promującej. Negatywne procesy i zjawiska zachodzące na opolskim rynku pracy są efektem nie tyle działań nieadekwatnych, ile w zasadzie braku jakiegokolwiek strategii budowania społeczeństwa potrafiącego korzystać z własnego kapitału intelektualnego.

Kolejnym ograniczeniem dla wdrażania koncepcji *flexicurity* w opolskich przedsiębiorstwach jest fakt, że na szkolenia firmy kierują zwykle osoby młode, legitymujące się wysokim poziomem wykształcenia, lojalne wobec pracodawcy, zatrudnione na czas nieokreślony.

5.3 Rynek pracy

Aktywna polityka rynku pracy jest kolejnym fundamentem idei *flexicurity*. Dotyczy rozwiązań głównie z zakresu *security*, ale także tych wpisujących się w kwestie *flexibility*. Zwiększenie poziomu ochrony socjalnej nastawione na możliwie najszybsze przywracanie na rynek pracy osób, które pracę utraciły (niezależnie od formy wiążącej je z pracodawcą umowy),

a także zapewnienie im środków utrzymania przez okres aktywnego poszukiwania pracy, stanowi swego rodzaju bazę działań na rzecz wdrożenia rozwiązań z zakresu *flexicurity*.

W Polsce podstawą prawną dla działań z zakresu aktywnej polityki rynku pracy jest ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Zawarte w niej są narzędzia aktywizacji bezrobotnych i poszukujących pracy oraz propozycje rozwiązań wspierających przedsiębiorców

w tworzeniu nowych miejsc pracy, kształceniu zawodowym i szkoleniu dorosłych. Ustawa określa zakres działań instytucji rynku pracy:

- publicznych służb zatrudnienia;
- Ochotniczych Hufców Pracy;
- agencji zatrudnienia;
- instytucji szkoleniowych;
- instytucji dialogu społecznego;
- instytucji partnerstwa lokalnego.

W ustawie opisane są w niej również działania podejmowane w ramach tzw. usług rynku pracy, polegających na:

- poradnictwie zawodowym i informacji zawodowej;
- pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy;
- zainicjowaniu, organizacji i finansowaniu działań na rzecz: szkoleń, przygotowania zawodowego dorosłych, staży, finansowaniu stypendiów;
- zainicjowaniu i dofinansowaniu działań na rzecz tworzenia dodatkowych miejsc pracy;
- inicjowaniu i finansowaniu innych instrumentów rynku pracy określonych w ustawie;
- przyznawaniu i wypłacaniu zasiłków oraz innych świadczeń z tytułu bezrobocia.

Przedstawione są również działania mające na celu aktywizację poprzez wspieranie podstawowych usług rynku pracy za pomocą tzw. instrumentów rynku pracy, do których należą:

- finansowanie kosztów przejazdu do pracodawcy lub w inne miejsce, w którym odbywają się działania aktywizujące (staż, przygotowanie zawodowe itp.);
- finansowanie kosztów zakwaterowania w miejscu pracy osobie, która podjęła zatrudnienie lub inną pracę zarobkową, staż, przygotowanie zawodowe dorosłych poza miejscem stałego zamieszkania, w przypadku skierowania przez powiatowy urząd pracy;
- dofinansowanie wyposażenia miejsca pracy;
- dofinansowanie podjęcia działalności gospodarczej;
- dofinansowanie kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa;
- refundowanie kosztów poniesionych z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne w związku z zatrudnieniem skierowanego bezrobotnego;
- finansowanie dodatków aktywizacyjnych;



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- finansowanie kosztów zorganizowanego przejazdu bezrobotnych i poszukujących pracy w związku z udziałem tych osób w targach pracy i giełdach pracy organizowanych przez Wojewódzki Urząd Pracy w ramach pośrednictwa pracy, w szczególności prowadzonego w ramach sieci EURES.

Zapisy ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy wskazują na istnienie rozwiązań *flexicurity* w polskim systemie prawnym w zakresie aktywnej polityki rynku pracy. Bariery dla przełożenia zapisów ustawy na realne działania są przede wszystkim:

1. Brak świadomości o możliwości korzystania z wskazanych wyżej usług i instrumentów rynku pracy;
2. Zniechęcenie przedsiębiorców wobec wymogów biurokratycznych związanych z korzystaniem z usług publicznych służb zatrudnienia;
3. Ograniczone finanse do realizacji działań na rzecz aktywnej polityki rynku pracy;
4. W większości badanych przez pracowników Izby Rzemieśniczej w Opolu opolskich przedsiębiorstwach, 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 adresowaną dla pracobiorców.

Za istotną barierę wdrażania idei *flexicurity* można zatem uznać brak działań na rzecz upowszechnienia wiedzy o zakresie i sposobie skorzystania z aktywnej polityki rynku pracy i publicznych służb zatrudnienia. Inną barierą jest również brak chęci współpracy przedsiębiorców z powiatowymi urzędami pracy w wyniku albo braku wiedzy, albo złych doświadczeń.

5.4 System zabezpieczenia socjalnego

Zagadnienia dotyczące zabezpieczeń społecznych są z punktu widzenia wdrażania rozwiązań idei *flexicurity* uzależnione od władz ustawodawczych. Odpowiednie sformułowanie warunków dostępu, a także ograniczenie możliwości nieuprawnionego korzystania ze świadczeń oraz wysokość przeznaczanych na ten cel środków zależą od zapisów ustawy i przyjmowanych budżetów. W Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. zawarte są zapisy dające obywatelom prawo do zabezpieczenia społecznego w razie niezdolności do pracy

ze względu na chorobę lub inwalidztwo oraz po osiągnięciu wieku emerytalnego. Również obywatele pozostający bez pracy nie z własnej woli i niemający innych środków utrzymania ma prawo do zabezpieczenia społecznego.

Obowiązujący w Polsce system zabezpieczeń społecznych w niektórych aspektach stanowi poważną barierę dla przełożenia idei *flexicurity* na realia rynku pracy. Największą przeszkodą jest obowiązujący system emerytalno-rentowy, który w obecnym kształcie jest bardzo niekorzystny dla osób pracujących w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia. Korzystny jest dla bardzo ograniczonej kategorii osób, szczególnie dla tzw. „służb mundurowych”.

Konstytucja RP w artykuale 68. gwarantuje dostęp do systemu zdrowotnego wszystkim obywatelom. Mechanizmy działania systemu ochrony zdrowia wpisują się w ideę *flexicurity*.

Praktycznie każdy jest nim objęty i może podlegać ubezpieczeniu zdrowotnemu.

Świadczenia rodzinne natomiast nie wpisują się może w kwestie dotyczące *flexibility*, ale pasują do *security*. Stanowią bowiem zabezpieczenie finansowe w sytuacji utraty dochodów z pracy.

W obowiązującym systemie zabezpieczeń społecznych świadczenia dla bezrobotnych stanowią często w zakresie rynku pracy czynnik dezaktywacyjny. Zgodnie z zapisami ustawy *o promocji zatrudnienia* osoba bezrobotna nie uzyskuje prawa do zasiłku lub je traci, gdy bez uzasadnionej przyczyny odmówiła przyjęcia propozycji odpowiedniego zatrudnienia, innej pracy zarobkowej, szkolenia, stażu, przygotowania zawodowego dorosłych, wykonywania prac interwencyjnych, robót publicznych, poddania się badaniom lekarskim lub psychologicznym, mającym na celu ustalenie zdolności do pracy lub udziału w innej formie pomocy, po skierowaniu nie podjęła szkolenia, przygotowania zawodowego dorosłych, stażu, wykonywania prac społecznie użytecznych. Niestety obowiązujące obostrzenia dotyczące nieprzyznania lub odebrania prawa do zasiłku dla bezrobotnych, są w naszych realiach społeczno-gospodarczych stosunkowo łatwe do „obejścia”. Brak skutecznego i sprawiedliwego systemu weryfikacji potrzeb utrudnia wdrożenie efektywnego systemu wspierania aktywności zawodowej.

6. Model wdrożeniowy flexicurity w województwie opolskim

Model wdrożeniowy flexicurity pn. „*flexi – opolskie w praktyce*” wypracowano w ramach projektu „*Flexi – opolskie w praktyce*”, na podstawie działań wdrożeniowych zastosowanych w przedsiębiorstwach z sektora MŚP, zakwalifikowanych do uczestnictwa w projekcie.

Model jest realnie istniejącym lub wyobrażonym obrazem, zastępującym badany system naturalny. Obraz ten odzwierciedla, pewne rzeczywiste lub hipotetyczne własności badanego systemu, jego budowę i jest do niego podobny pod względem wybranych przez badacza osobliwości strukturalnych. Zatem z założenia model jest pewną idealizacją lub uproszczeniem rzeczywistości i podstawowym narzędziem projektanta. Materializuje wizję przyszłej organizacji. Ułatwia określenie oraz interpretację złożonych często powiązań, które występują w strukturach instytucji.

Przedstawiony poniżej model funkcjonuje już w przedsiębiorstwach biorących udział w projekcie i jest efektem przeprowadzonego wdrożenia działań. Warto zaznaczyć, iż są to zarówno średnie, małe, jak i mikro przedsiębiorstwa, zatrudniające 1 czy 2 osoby. Ze względu na charakter i plan działań projektu, model ten uwzględnia potrzeby pracodawców i pracowników. Pominęto w nim osoby bezrobotne ze względu na założenia projektu.

6.1 Umowy i czas pracy, czyli wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia.

Model pn. „*flexi – opolskie w praktyce*” zakłada system stosowania elastycznych form zatrudnienia, który opiera się na następujących zasadach:

- We wszystkich umowach dotyczących elastycznego zatrudnienia od pracowników oczekuje się, by osiągali taką samą wydajność jak w standardowych formach pracy, a od przełożonych, by używali tych samych kryteriów oceny, które były poprzednio stosowane;
- Pracownik nie może korzystać z elastycznej umowy, jeśli poprzednie dokonania nie pokazały umiejętności i cech koniecznych do odniesienia sukcesu w proponowanej umowie elastycznego zatrudnienia. Przełożony może zdecydować się, by rozważyć propozycję, jeśli elastyczna umowa przyczyni się do wzrostu wydajności;



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Nowi pracownicy mogą zostać zatrudnieni w ramach umów elastycznego zatrudnienia, jeśli umowa zaspokaja potrzeby organizacji w czasie zatrudnienia z założeniem, że umowa może być zmieniona, jeśli dyktowane to będzie potrzebami przedsiębiorstwa;
- Wszystkie umowy elastycznych form pracy są poddawane ciągłemu monitoringowi i mogą być zakończone w każdym momencie, jeśli nie sprzyjają osiągnięciu założonych celów;
- Przedsiębiorcy wspierają pracowników w utrzymywaniu równowagi pomiędzy pracą, a obowiązkami rodzinnymi. Oznacza to, że pracodawcy i kierownicy poważnie rozważają prośby o zastosowanie elastycznego zatrudnienia, rozpatrując indywidualne przypadki w świetle wymogów danego stanowiska pracy, a także z punktu widzenia kreatywnego szukania metod, w jakich elastyczna praca mogłaby być wykonana;
- Pracodawcy są przychylni do stosowania pracy na pół etatu, w tym stopniowy powrót z urlopu macierzyńskiego lub innego przedłużonego urlopu lub stopniowe przejście na emeryturę;
- W przypadku większości stanowisk w firmie pracodawcy dopuszczają stosowanie *job-sharing*, czyli dzielenie pracy, dobrowolne dzielenie obowiązków jednego stanowiska pracy pomiędzy kilku pracowników. Umowy podziału pracy są bardzo elastyczne i dopasowane tak, by odpowiadać różnym okolicznościom;
- Pracodawcy dopuszczają możliwość stosowania umów mobilnych pracy obejmujących: skondensowany pełnowymiarowy czas pracy i elastyczny (ruchome godziny) czas rozpoczęcia i kończenia (*flexitime*). Umowy mobilne pracy umożliwiają pracownikowi i jego przełożonemu negocjowanie czasu rozpoczynania i kończenia pracy oraz pobieranie nieplanowanych urlopów i wolnych dni bez utraty pensji w przypadku pracownika.

Elastyczne formy zatrudnienia są wdrażane na:

- wyjątkowych lub jednorazowych zasadach, np., by umożliwić opiekę nad chorym współmałżonkiem;
- planowanych średnio- lub krótkoterminowych zasadach, np., by umożliwić pracownikom, przez określony czas, spełnienie ściśle określonych rodzinnych lub życiowych celów;
- długoterminowych lub trwałych zasadach, na przykład przy wdrażaniu nowych sposobów organizacji stanowisk i struktury.

Właściciele firm mogą zdecydować się na szereg wariantów zatrudnienia, pozwalających na zminimalizowanie presji godzenia zobowiązań życiowych, zawodowych i rodzinnych.

6.2 System planowania i realizacji szkoleń.

Przy analizie potrzeb szkoleniowych pracodawcy powinni patrzeć na nie z trzech poziomów:

- organizacji,
- stanowiska,
- pracownika.

Wyniki winne być rozpatrywane wspólnie, tak by informacje zdobywane na każdym z poziomów uzupełniały luki na ogólnej liście potrzeb szkoleniowych.

Analiza na poziomie organizacji pozwala stwierdzić konieczność i możliwość przeprowadzania szkolenia. Uwzględnia między innymi cele i plany organizacji, krótkoterminowy biznesplan, obecne umiejętności pracowników oraz wskaźniki efektywności.

Analiza na poziomie stanowiska pracy wiąże się ze zbieraniem danych o określonym stanowisku lub grupie stanowisk. Pozwala określić, jakimi kompetencjami powinien dysponować zajmujący je pracownik.

Analiza indywidualna natomiast dotyczy wykonania różnorodnych zadań i efektywności poszczególnych pracowników na danym stanowisku pracy.

Do badania potrzeb szkoleniowych pracodawcy powinni wykorzystywać następujące metody: obserwacja, ankieta i wywiad bezpośredni. Warto przed szkoleniem uwzględnić kilka źródeł informacji i przeprowadzić rozmowy z jego przyszłymi uczestnikami, ich przełożonymi oraz osobami współpracującymi. Narzędzia te mają pomóc w znalezieniu odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaki cel chce pracodawca osiągnąć za pomocą szkolenia?
- Co konkretnie zamierza zmienić?
- Do kogo szkolenie będzie skierowane?
- Jakie działania były już podejmowane, aby zmienić problematyczną sytuację? Z jakim skutkiem?
- Co udało się zrobić? Czego zrobić się nie udało i dlaczego?
- Jakie szkolenia z tego zakresu przeszli już uczestnicy i z jakim skutkiem?
- Kogo pracodawca wytypuje, jako osoby, które byłyby pomocne przy konstrukcji szkolenia?
- Kiedy, ile osób i gdzie?

Realizacja programów szkoleniowych powinna być monitorowana pod względem zgodności z planem. Umożliwi to kontrolowanie, czy odbiór szkolenia jest efektywny, a w przypadku niedopasowania, modyfikowanie samego programu lub sposobu przeprowadzania zajęć.

Przełożeni uczestników programu będą obserwować i oceniać praktyczne skutki kursu. Czy zachowanie pracowników zmieniło się? W jaki sposób? Czy wykorzystują zdobytą wiedzę? Analizie poddać należy również dane dotyczące liczby wypadków, nieobecności, fluktuacji, innowacji i propozycji, związane z osobami poddanymi kształceniu (szkoleniu, rozwojowi).

Pracodawcy mogą stosować dwie główne formy realizacji kształcenia i rozwoju przez przedsiębiorstwo:

- **kształcenie internistyczne** — wewnątrz przedsiębiorstwa, na przykład przyuczenie do wykonywania pracy na stanowisku pracy, kursy prowadzone przez własny, doświadczony personel lub właściciela firmy;
- **kształcenie eksternistyczne** — na zewnątrz przedsiębiorstwa, czyli korzystanie z usług instytucji specjalistycznych takich, jak szkoły, czy ośrodki kształcenia.

Modelowe rozwiązanie uwzględnia posiadanie przez przedsiębiorstwa funduszu szkoleniowego i racjonalne planowanie szkoleń na kolejne lata.

6.3 Optymalizacja procesu rekrutacji i adaptacji

Model zakłada, iż każde przedsiębiorstwo powinno określić własne potrzeby kadrowe, stworzyć profil zawodowy i osobowościowy pożądanых kandydatów. Warto korzystać z następujących metod rekrutacji:

- Rekrutacja wewnętrzna (np. uczniowie nauki rzemiosła – pracownicy młodociani z chwilą ukończenia nauki i zdania egzaminu czeladniczego stają się pracownikami przedsiębiorstwa, w którym odbywały naukę);
- Rekomendacje krewnych i znajomych zatrudnionych aktualnie pracowników i członków rodziny;
- Korzystanie z pomocy Powiatowych Urzędów Pracy;
- Rekrutacja w szkołach;
- Targi pracy;
- Stosowanie systemu selekcji – klasyczna procedura selekcji.

Warto zapewnić nowym pracownikom odpowiednie planowanie pracy, przygotować i udzielić wszelkich objaśnień na początku zatrudnienia. Zaleca się przygotować



i wdrożyć odpowiednie materiały informacyjne (opis stanowiska pracy, obowiązujące procedury, narzędzia pracy, miejsce pracy itp.), a także właściwie nastawić współpracowników do nowicjusza.

W modelowym rozwiązaniu nowicjuszowi przydziela się osobę, która wprowadza go do firmy, działu, stanowiska pracy (adaptator, mentor). Do takiego zadania wybiera się doświadczonego pracownika, który chce i potrafi sprostać wyznaczonej roli przez kilka dni, tygodni w zależności od stanowiska pracy. Osoba ta powinna charakteryzować się szczególnymi umiejętnościami interpersonalnymi i znajomością rzeczy. Schemat mentorowania jest potężnym narzędziem rozwoju zarówno dla pracowników, jak i firmy. Nowoprzyjęty pracownik powinien mieć szansę podzielić się z grupą swoimi doświadczeniami z poprzedniego miejsca pracy, które mogą być analizowane pod kątem przydatności w nowej firmie. Nowa osoba powinna także być dokładnie informowana o swoich zadaniach, a także o kryteriach oceny swoich efektów pracy.

Przedsiębiorstwa w procesie rekrutacji mogą korzystać z ogłoszeń w prasie regionalnej, ogłoszeń w Internecie, konferencji i seminariów branżowych, dni otwartych w firmie. Dodatkowo pozyskując pracowników firmy mogą zobligować się do pomocy, jeżeli zaistnieje taka potrzeba, w przeprowadzce, znalezieniu lokalu mieszkalnego, czy wysyłaniu na szkolenia przygotowujące do zmiany stanowiska pracy.

6.4 System motywacji pracowników i managerów

Dobrym narzędziem motywowania pracowników są środki zachęty, które oferują określoną nagrodę w zamian za oczekiwane zachowanie (działanie). Pozostawiają zatem pracownikowi swobodę decyzji, co do akceptacji nagrody i związanego z nią zachowania. Nagrodą może być np. gratyfikacja finansowa (premie, nagrody).

Aby zwiększyć motywację pracowników powinno się wdrożyć jasne zasady (za co, jakie nagrody i kary) i kierować się sprawiedliwością (traktowanie wszystkich pracowników na równych zasadach).

6.5 Systemy zabezpieczenia społecznego/socjalnego

Dbając o zabezpieczenie społeczne/socjalne można skupić się na bezpieczeństwie i higienie pracowników. W mniejszych firmach można podjąć współpracę w tym zakresie z profesjonalną firmą zajmującą się nadzorem i opieką bhp. Właściciele średnich firm powinni wdrożyć system



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, nad którym będzie czuwać specjalnie zatrudniony pracownik – specjalista ds. bhp. Ważnym elementem zabezpieczenia jest również ubezpieczenie grupowe. Pracownicy mogą być objęci ubezpieczeniem grupowym, którego koszty pokrywa pracodawca. Modelowe rozwiązanie zakłada wdrożenie funduszu socjalnego. Podział i przeznaczenie środków funduszu określone są praktycznie przez samą załogę.

W modelowym rozwiązaniu wszyscy właściciele firm dbają o to, aby pracownicy mieli zagwarantowany dostęp do edukacji. Popierają wszelkie formy podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników.

Pomimo, iż firmy mogą nie dysponować sformalizowanym systemem wsparcia pracowników w sytuacjach dla nich kryzysowych, to jednak warto by było, aby pracownicy w razie potrzeby mogli liczyć na pomoc swoich pracodawców. Chodzi tu zarówno o wsparcie finansowe, jak i elastyczny czas pracy.

7. Przykłady wdrożeń flexicurity w woj. opolskim

Z przeprowadzonych w trakcie realizacji projektu działań wdrożeniowych jednoznacznie wynika, iż nie ma jednego, właściwego rozwiązania w zakresie rozwoju/wdrażania idei *flexicurity*. Każde przedsiębiorstwo powinno rozwijać własne koncepcje odpowiadające jego specyficznym cechom i pozwalające sprostać wymaganiom branży.

Wybór najbardziej korzystnych dla danego przedsiębiorstwa form zatrudnienia zależy przede wszystkim od charakteru i specyfiki pracy, zmienności zapotrzebowania na pracę, grup pracowników, rodzaju wykonywanej przez nich pracy, obszaru działalności przedsiębiorstwa oraz warunków otoczenia przedsiębiorstwa.

Dokonując wyboru różnych form zatrudnienia, dywersyfikując zatrudnienie na stałe i elastyczne, należy wybierać kryteria najbardziej istotne z punktu widzenia konkretnego przedsiębiorstwa.

Inne możliwości wdrażania idei *flexicurity* występują w mikro, małym, czy średnim przedsiębiorstwie. Wachlarz tych możliwości zwiększa się proporcjonalnie do wielkości przedsiębiorstwa. Pewne rozwiązania są tożsame dla mikro inne dla małych, a czasem jeszcze inne dla średnich przedsiębiorstw. Bywa i tak, że pewne rozwiązanie są możliwe do wdrożenia we wszystkich tych rodzajach firm.

Niniejszy rozdział prezentuje przykłady zastosowania koncepcji *flexicurity* w konkretnych przedsiębiorstwach z sektora MŚP, biorących udział w projekcie pn. „*Flexi – opolskie w praktyce*”.

7.1 Umowy i czas pracy, czyli wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia

W średnich przedsiębiorstwach:

- **P.P.H. „GRZEŚ” SP. Z O.O. z siedzibą w Nysie,**
- **P.H.P. ARTUR KNIEJSKI ZAKŁAD USŁUG LEŚNYCH „KNIEJA” S.C. z siedzibą w Oleśnie,**

wdrożono system stosowania elastycznych form zatrudnienia, który opiera się na następujących zasadach:

- We wszystkich umowach dotyczących elastycznego zatrudnienia od pracowników będzie się oczekiwać, by osiągali taką samą wydajność, takie same efekty pracy, jak w standardowych formach pracy, a od przełożonych, by używali tych samych kryteriów oceny, które były poprzednio stosowane.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Pracownik nie będzie mógł korzystać z elastycznej umowy, jeśli poprzednie dokonania nie pokazały umiejętności i cech koniecznych do odniesienia sukcesu w proponowanej umowie elastycznego zatrudnienia. Przełożony może zdecydować się, by rozważyć propozycję, jeśli elastyczna umowa przyczyni się do wzrostu wydajności.
- Nowi pracownicy mogą zostać zatrudnieni w ramach umów elastycznego zatrudnienia, jeśli umowa zaspokaja potrzeby organizacji w czasie zatrudnienia z założeniem, że umowa może być zmieniona, jeśli dyktowane to będzie potrzebami przedsiębiorstwa.
- Wszystkie umowy elastycznych form pracy będą poddawane ciągłemu monitoringowi i mogą być zakończone w każdym momencie, jeśli nie sprzyjają osiągnięciu założonych celów.
- Przedsiębiorcy będą wspierać pracowników w utrzymywaniu równowagi pomiędzy pracą, a obowiązkami rodzinnymi. Oznacza to, że pracodawcy i kierownicy powinni poważnie rozważyć prośby o zastosowanie elastycznego zatrudnienia, rozpatrując indywidualne przypadki w świetle wymogów danego stanowiska pracy, a także z punktu widzenia kreatywnego szukania metod, w jakich elastyczna praca mogłaby być zastosowana.
- Pracodawcy będą przychylni do stosowania pracy na pół etatu, w tym stopniowy powrót z urlopu macierzyńskiego lub innego przedłużonego urlopu lub stopniowe przejście na emeryturę.
- W przypadku większości stanowisk w firmie pracodawcy dopuszczają stosowanie *job-sharing*, czyli dzielenie pracy, dobrowolne dzielenie obowiązków jednego stanowiska pracy pomiędzy kilku pracowników. Umowy podziału pracy będą bardzo elastyczne i dopasowane tak, by odpowiadać różnym okolicznościom.
- Wspólnicy (pracodawcy) dopuszczają stosowanie umów mobilnych pracy obejmujących: skondensowany pełnowymiarowy czas pracy i elastyczny (ruchome godziny) czas rozpoczęcia i kończenia (*flexitime*). Umowy mobilne pracy umożliwiają pracownikowi i jego przełożonemu negocjowanie czasu rozpoczynania i kończenia pracy oraz pobieranie nieplanowanych urlopów i wolnych dni bez utraty pensji w przypadku pracownika.

Elastyczne formy zatrudnienia są wdrażane na:

- wyjątkowych lub jednorazowych zasadach, np. aby umożliwić opiekę nad chorym współmałżonkiem,
- planowanych średnio- lub krótkoterminowych zasadach, np. aby umożliwić pracownikom spełnienie ściśle określonych rodzinnych lub życiowych celów przez określony czas,



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- długoterminowych lub trwałych zasadach, na przykład przy wdrażaniu nowych sposobów organizacji stanowisk i struktury.

Właściciele obu przedsiębiorstw zdecydowali się na szereg wariantów zatrudnienia, pozwalających na zminimalizowanie presji godzenia zobowiązań życiowych, zawodowych i rodzinnych.

W przypadku małych przedsiębiorstw:

- **MALIK S.C. FRANCISZEK MALIK, MAREK MALIK, IRENA MALIK-PIEKORZ z siedzibą w Opolu.**
- **MASARNIA „DZIER-MIĘS” DZIERGAS KAZIMIERA I JOLANTA z siedzibą w Skoroszycach.**
- **RAFAŁ DOMEREDZKI PIEKARNIA OSIEDŁOWA z siedzibą w Strzelcach Opolskich,**

Właściciele preferują stałe i pewne zatrudnienie. Pracownicy z długoletnim stażem stanowią trzon tych firm. Dzięki współpracy ze szkołami zawodowymi oraz organizacją samorządu gospodarczego rzemiosła, przedsiębiorstwa te szkolą uczniów w zawodach cukiernik, piekarz, rzeźnik-wędliniarz, sprzedawca. Po ukończeniu nauki i zdobyciu tytułu czeladnika w zawodzie uczniowie mają możliwość stać się pracownikami tychże przedsiębiorstw.

Przedstawione przedsiębiorstwa zatrudniają wysoce wykwalifikowaną kadrę pracowniczą. Każdy z pracowników przeszedł odpowiednie przeszkolenie oraz został poddany dokładnym badaniom lekarskim.

Zdaniem Beneficjentów najbardziej korzystne z perspektywy pracowników są takie formy zatrudnienia, jak umowa na czas nieokreślony, umowa na czas określony, zatrudnienie w niepełnym wymiarze pracy.

W przypadku form organizacji czasu pracy dla pracowników korzystny jest podstawowy system czasu pracy, indywidualny rozkład czasu pracy, równoważny system pracy.

W firmach **MASARNIA „DZIER-MIĘS” DZIERGAS KAZIMIERA I JOLANTA** oraz **MALIK S.C. FRANCISZEK MALIK, MAREK MALIK, IRENA MALIK-PIEKORZ** zdecydowano się na zmiany w postaci wdrożenia elastycznego czasu pracy pracowników. Natomiast w firmie **RAFAŁ DOMEREDZKI PIEKARNIA OSIEDŁOWA** wprowadzony został system skróconego tygodnia pracy.

W przypadku mikroprzedsiębiorstw:

- **F.H.U. „SMYK” S.C. – SMYK BOGUSŁAW, SMYK JOLANTA z siedzibą w Nysie,**
- **F.H.U. „MEBLEX” PIOTR SMYK z siedzibą w Nysie,**
- **NORBERT HALUPCZOK ZAKŁAD USŁUGOWO-REMONTOWY BUDOWNICTWA „HALUPCZOK” z siedzibą w Antoniowie,**
- **ZAKŁAD FRYZJERSKO-KOSMETYCZNY „RONDO” MAŁGORZATA NOWAKOWSKA z siedzibą w Opolu,**
- **ZAKŁAD FRYZJERSKI DAMSKO MĘSKI „MIRA” – MIROŚŁAWA WIĘCEK z siedzibą w Opolu,**

dominującą formą zatrudnienia w tych przedsiębiorstwach jest umowa o pracę, która gwarantuje, zdaniem pracowników i pracodawców, wysoki poziom bezpieczeństwa.

Właściciele zatrudniają przede wszystkim na podstawie umowy o pracę na czas określony i nieokreślony. Tylko w jednej z firm stosuje się zatrudnienia w niepełnym wymiarze pracy (zakład fryzjerski Pani Małgorzaty Nowakowskiej). Bardzo rzadko zdarza się zatrudnienie dorywcze. Nie zdarzyło się do tej pory, aby zaszła potrzeba zatrudniania pracownika w oparciu umowy na zastępstwo. Właściciele stosują jedynie podstawowy system czasu pracy. W ich ocenie struktura wykorzystywanych w firmie form zatrudnienia oraz form organizacji czasu pracy nie jest optymalna.

Z perspektywy pracodawców najkorzystniejsze są takie formy zatrudnienia, jak umowa na czas określony, umowa zlecenie, umowa o dzieło oraz takie formy organizacji czasu pracy, jak: indywidualny rozkład czasu pracy, ruchomy system czasu pracy, podstawowy system czasu pracy.

Zdaniem Beneficjentów najbardziej korzystne z perspektywy pracowników są takie formy zatrudnienia, jak umowa na czas nieokreślony, umowa zlecenie, umowa o dzieło. W przypadku form organizacji czasu pracy dla pracowników korzystny jest podstawowy system czasu pracy, indywidualny rozkład czasu pracy, zadaniowy system czasu pracy.

Właściciele w trakcie doradztwa po przeanalizowaniu charakteru pracy zdecydowali się na wdrożenie zadaniowego systemu czasu pracy.

7.2 System planowania i realizacji szkoleń.

W przypadku przedsiębiorstw:

- **P.H.P. ARTUR KNIEJSKI ZAKŁAD USŁUG LEŚNYCH „KNIEJA” S.C.** zaplanowano stworzenie funduszu szkoleniowego.
- **MALIK S.C. FRANCISZEK MALIK, MAREK MALIK, IRENA MALIK-PIEKORZ** nieposiadająca wyodrębnionego funduszu szkoleniowego chętnie zobligowała się do korzystania nieodpłatnych szkoleń w godzinach pracy. Spółka w sposób elastyczny podchodzi do kwestii łączenia kształcenia pracowników i wykonywania przez nich pracy zawodowej. Rzeczą naturalną, akceptowaną przez pracodawcę jest odbywanie się zajęć czy też kursów, czy szkoleń w godzinach pracy.
- **MASARNIA „DZIER-MIĘS” DZIERGAS KAZIMIERA I JOLANTA** nie posiadająca funduszu szkoleniowego zdecydowała się na wprowadzenie takiego instrumentu w swojej firmie.
- **RAFAŁ DOMEREDZKI PIEKARNIA OSIEDŁOWA** posiada fundusz szkoleniowy i w trakcie doradztwa zobowiązała się rozwinąć fundusz szkoleniowy i wprowadziła plan szkoleń na 2013 rok.

7.3 Optymalizacja procesu rekrutacji i adaptacji

W przedsiębiorstwach średnich:

- **PPH GRZEŚ SP. Z O.O.,**
- **P.H.P. ARTUR KNIEJSKI ZAKŁAD USŁUG LEŚNYCH „KNIEJA” S.C.,**

ustalono potrzeby kadrowe firm. Stworzono profil zawodowy i osobowościowy pożądaných kandydatów. Beneficjenci stworzyli następujące metody rekrutacji:

- Rekrutacja wewnętrzna (np. uczniowie nauki rzemiosła – pracownicy młodociani z chwilą ukończenia nauki i zdania egzaminu czeladniczego stają się pracownikami firm).
- Rekomendacje krewnych i znajomych zatrudnionych aktualnie pracowników i członków rodziny.
- Korzystanie z pomocy Powiatowych Urzędów Pracy.
- Rekrutacja w szkołach.
- Targi pracy.
- Wdrożono następujący system selekcji – klasyczna procedura selekcji.

Właściciele starają się zapewnić nowym pracownikom odpowiednie planowanie pracy, przygotować i udzielić wszelkich objaśnień na początku zatrudnienia. Przygotowali i wdrożyli



odpowiednie materiały informacyjne (opis stanowiska pracy, obowiązujące procedury, narzędzia pracy, miejsce pracy itp.), a także właściwie nastawiają współpracowników do nowicjusza.

Nowicjusz otrzymuje osobę, która wprowadza go do firmy, działu, stanowiska pracy (adaptator, mentor). Do takiego zadania wybiera się doświadczonego pracownika, który chce i potrafi sprostać wyznaczonej roli przez kilka dni. Osoba ta charakteryzuje się szczególnymi umiejętnościami interpersonalnymi i znajomością rzeczy. Schemat mentorowania jest potężnym narzędziem rozwoju zarówno dla pracowników, jak i firmy. Nowoprzyjęty pracownik ma szansę podzielić się z grupą swoimi doświadczeniami z poprzedniego miejsca pracy, które są analizowane pod kątem przydatności w nowej firmie. Nowa osoba jest także dokładnie informowana o swoich zadaniach, a także o kryteriach oceny swoich efektów pracy.

Przedstawione przedsiębiorstwa w procesie rekrutacji korzystać będą z ogłoszeń w prasie regionalnej, ogłoszeń w Internecie, konferencji i seminariów branżowych, dni otwartych w firmie. Dodatkowo pozyskując pracowników właściciele zobligowali się do pomocy, jeżeli zaistnieje taka potrzeba, w przeprowadzce, znalezieniu lokalu mieszkalnego, czy wysyłaniu na szkolenia przygotowujące do zmiany stanowiska pracy.

W małych przedsiębiorstwach:

- **MALIK S.C. FRANCISZEK MALIK, MAREK MALIK, IRENA MALIK-PIEKORZ,**
- **MASARNIA „DZIER-MIĘS” DZIERGAS KAZIMIERA I JOLANTA,**
- **RAFAŁ DOMEREDZKI PIEKARNIA OSIEDŁOWA,**

stworzono następujące metody rekrutacji:

- Rekrutacja wewnętrzna (uczniowie nauki rzemiosła – pracownicy młodociani z chwilą ukończenia nauki i zdania egzaminu czeladniczego stają się pracownikami firmy).
- Rekomendacje krewnych i znajomych zatrudnionych aktualnie pracowników i członków rodziny.
- Korzystanie z pomocy Powiatowych Urzędów Pracy.
- Rekrutacja w szkołach.
- Wdrożono następujący system selekcji – klasyczna procedura selekcji.



W firmach określono potrzeby kadrowe firm. Stworzono profil zawodowy i osobowościowy pożądanych kandydatów. Właściciele starają się zapewnić nowym pracownikom odpowiednie planowanie pracy, przygotować i udzielić wszelkich objaśnień na początku zatrudnienia. Przygotowali i wdrożyli odpowiednie materiały informacyjne (opis stanowiska pracy, obowiązujące procedury, narzędzia pracy, miejsce pracy itp.), a także właściwie nastawiają współpracowników do nowicjusza.

W mikroprzedsiębiorstwach:

- **F.H.U. „SMYK” S.C. – SMYK BOGUSŁAW, SMYK JOLANTA,**
- **F.H.U. „MEBLEX” PIOTR SMYK,**
- **NORBERT HALUPCZOK ZAKŁAD USŁUGOWO-REMONTOWY BUDOWNICTWA „HALUPCZOK”,**
- **ZAKŁAD FRYZJERSKO-KOSMETYCZNY „RONDO” MAŁGORZATA NOWAKOWSKA,**
- **ZAKŁAD FRYZJERSKI DAMSKO MĘSKI „MIRA” – MIROSŁAWA WIĘCEK,**

właściciele stworzyli następujące metody rekrutacji:

- Rekrutacja wewnętrzna (uczniowie nauki rzemiosła – pracownicy młodociani z chwilą ukończenia nauki i zdania egzaminu czeladniczego stają się pracownikami firmy).
- Rekomendacje krewnych i znajomych zatrudnionych aktualnie pracowników i członków rodziny.

W ramach wdrożenia działań określono również potrzeby kadrowe firm oraz stworzono profil zawodowy i osobowościowy pożądanych kandydatów.

7.4 System motywacji pracowników i managerów

Przyjętym przez wszystkich Beneficjentów projektu narzędziem motywowania są środki zachęty, które oferują określoną nagrodę w zamian za oczekiwane zachowanie (działanie). Pozostawiają one pracownikowi swobodę decyzji, co do akceptacji nagrody i związanego z nią zachowania. Nagrodą najczęściej jest gratyfikacja finansowa (premie, nagrody).

W celu zwiększenia motywacji swoich pracowników, Beneficjenci wdrożyli jasne zasady przydzielania nagród i kierują się sprawiedliwością w ich przydzielaniu (traktowanie wszystkich pracowników na równych zasadach).

Dodatkowo w przedsiębiorstwach:



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- **PPH GRZEŚ SP. Z O.O.**, wdrożono następujące gratyfikacje: tytuł pracownik miesiąca, pracownik danego roku, awans i zwiększenie pensji.
- **P.H.P. ARTUR KNIEJSKI ZAKŁAD USŁUG LEŚNYCH „KNIEJA” S.C.**, wprowadzono mieszany system płacowy stanowiący połączenie wynagrodzenia czasowego z premiowaniem. O zasadach wynagradzania poinformowano wszystkich pracowników, określone są w regulaminie pracy, stworzonym na potrzeby przedsiębiorstwa.

7.5 System zabezpieczenia społecznego/socjalnego

Właściciele wszystkich firm dbając o zabezpieczenie społeczne/socjalne skupili się na bezpieczeństwie i higienie pracowników.

Mniejsze firmy współpracują w tym zakresie z profesjonalną firmą zajmującą się nadzorem i opieką bhp. Właściciele średniej firmy jak **PPH GRZEŚ SP. Z O.O.** wdrożyli system bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, nad którym czuwa specjalnie zatrudniony pracownik – specjalista ds. bhp. Nie zapomniano również o ubezpieczeniu grupowym. Pracownicy objęci są ubezpieczeniem grupowym, którego koszty pokrywa pracodawca. Natomiast w firmie **P.H.P. ARTUR KNIEJSKI ZAKŁAD USŁUG LEŚNYCH „KNIEJA” S.C.** wdrożono fundusz socjalny. Podział i przeznaczenie środków funduszu określane są praktycznie przez samą załogę. Oprócz tych działań właściciel założył ubezpieczenie grupowe pracownikom.

Wszyscy właściciele dbają o to, aby pracownicy mieli zagwarantowany dostęp do edukacji. Beneficjenci popierają wszelkie formy podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników.

Pomimo, iż firmy nie mają sformalizowanego systemu wsparcia pracowników w sytuacjach dla nich kryzysowych, pracownicy w razie potrzeby mogą liczyć na pomoc swoich pracodawców. Jest to zarówno wsparcie finansowe jak i elastyczny czas pracy.

W trakcie wdrażania działań firma **MASARNIA „DZIER-MIĘS” DZIERGAS KAZIMIERA I JOLANTA** zdecydowała się na wdrożenie ubezpieczenia zbiorowego dla swoich pracowników.



8. Rekomendacje

Podczas realizacji projektu stwierdzono, iż w przypadku wdrażania idei *flexicurity* koniecznym jest:

1. Wypracowanie mechanizmów, które będą zachęcać i skłaniać Polaków do ustawicznego kształcenia, szczególnie wśród wykwalifikowanych pracowników fizycznych, wśród których dezaktualizacja kwalifikacji zawodowych jest jedną z największych barier ograniczających możliwość powrotu na rynek pracy.
2. Skierowanie działań publicznych służb zatrudnienia na:
 - poprawę jakości i liczby pracowników urzędów pracy;
 - wprowadzenie nowych metod motywowania osób zatrudnionych w publicznych służbach zatrudnienia i elementy konkurencji między nimi;
 - rozszerzenie współpracy między urzędami pracy, a pracodawcami poprzez m. in.:
 - aktywną penetrację rynku pracy,
 - podejmowanie mediacji w spornych kwestiach,
 - uczestniczenie w systemie pomocy dla zwalnianych pracowników,
 - organizowanie giełd i targów pracy oraz
 - tworzenie organizacji zbierających informacje o zapotrzebowaniu na niestandardowe formy zatrudnienia.
3. Wypracowanie mechanizmów przez Powiatowe Urzędy Pracy, które oferować będą pracodawcy nie tylko osoby bezrobotne, ale także system przygotowania ich na oferowane stanowiska pracy.



9. Podsumowanie

Unia Europejska nie narzuca swoim krajom członkowskim konkretnych modeli *flexicurity*, ponieważ aby *flexicurity* było efektywne w danym kraju musi ono zostać odpowiednio dopasowane do rynku, na który jest przeznaczone. W chwili obecnej w Polsce trzeba postawić na wdrażanie aktywnej polityki rynku pracy oraz podnoszenie świadomości społecznej na temat zmian rynku pracy.

Sytuacja na rynku pracy jest bardzo skomplikowana. Aprobata ze strony ludzi, co do idei *flexicurity* będzie widoczna, kiedy podjęte zostaną działania od podstaw tak, aby zmienić nawyki polskich pracowników i pracodawców. Nadal przeciętny Polak najchętniej od razu po zakończeniu edukacji poszedłby do pracy, gdzie pracowałby aż do emerytury. Ponadto Polacy nie są przyzwyczajeni do tego, aby stale podnosić swoje kwalifikacje, a przez to tym samym – być bardziej atrakcyjnym dla pracodawcy.

Problemem polskiego rynku pracy jest nie tyle brak aktywnej polityki, ile brak wystarczających środków i działań będących przejawem tej polityki.

Zasadnicze działania, które muszą zostać przeprowadzone, aby idea *flexicurity* mogła być zaadaptowana w warunkach polskiego rynku pracy to podniesienie świadomości polskiego społeczeństwa w kwestii przyszłości i zasad funkcjonowania rynku pracy.

Należy również mieć świadomość tego, że nawet najlepsze przepisy prawne jedynie tworzą dopuszczalne ramy działania, nie gwarantując właściwego postępowania poszczególnych, pojedynczych uczestników rynku pracy. Stąd też dużą rolę przypisać należałoby promowaniu dobrych praktyk, z pomocą których kształtować można wzorce zachowań utrzymanych w konwencji *flexicurity*.

Niemal niezbędne zdają się być działania zmierzające do:

- opracowania zintegrowanego modelu elastycznego rynku pracy i bezpieczeństwa socjalnego (*flexicurity*) poprzez wdrażanie strategii na rzecz aktywności w starszym wieku, intensyfikowanie działań w celu poprawy aktywnej polityki rynku pracy, zwłaszcza w przypadku grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji;
- dokonania przeglądu systemu świadczeń społecznych w celu zwiększenia zachęt do podejmowania pracy;
- uruchomienia strategii uczenia się przez całe życie;
- dostosowania edukacji i szkoleń do potrzeb rynku pracy;
- przyspieszenia prac legislacyjnych w zakresie poprawy aktywności w poszukiwaniu pracy i wzmocnienia usług pośrednictwa pracy.



Można wyróżnić dwie grupy czynników powodujących zmiany w polskiej gospodarce i na rynku pracy. Pierwszą grupę stanowią czynniki zewnętrzne, do których należą:

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

Natomiast, jako najistotniejsze czynniki wewnętrzne można wyróżnić:

- niski poziom przedsiębiorczości, aktywności zawodowej i wydajności pracy;
- kierunki specjalizacji branżowej,
- niską efektywność systemu edukacji;
- integrację europejską w ramach Unii Europejskiej.



10. Literatura

1. Analiza, testowanie i wdrażanie w Polsce koncepcji flexicurity przy wykorzystaniu środków Europejskiego Funduszu Społecznego, ekspertyza przygotowana dla Fundacji Fundusz Współpracy, Warszawa, grudzień 2009.
2. Analiza dobrych praktyk dotyczących idei flexicurity w państwach UE, Poznań 2011.
3. Komunikat Komisji z dnia 27 czerwca 2007 r. do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów – Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity.
4. Polskie Flexicurity – propozycje założeń do zmian prawnych, PKPP Lewiatan.
5. Flexicurity do wdrożenia od zaraz – poradnik, K.Nakielska-Pawluk i M.Śpiewak-Szyjka.
6. Model Flexicurity – artykuł z portal portfel.pl.
7. Flexicurity – artykuł z portal bezrobocie.org.pl.
8. Flexicurity, jako recepta na wyzwania współczesnego rynku pracy. Red. Tomanek A., Białystok 2010.
9. Flexicurity w wymiarze regionalnym – raport z badań. Red. Tomanek A., Białystok 2011.
10. Bariery i ograniczenia rozwoju idei flexicurity w Polsce. Poznań 2011.
11. Flexicurity bezpieczny i elastyczny rynek pracy. MPiPS, Warszawa 2009.
12. Objectives and strategies for development of Crafts and SMEs in the Baltic Sea Region, Baltic Sea Academy 2011.
13. Kłos B., Flexicurity w polityce Unii Europejskiej, Biuro Analiz Sejmowych, Warszawa 2009.
14. Matlak M., 121 lat tradycji w Danii, w: Blżej flexicurity, nr 1/2010, Pomorska Akademia Kształcenia Zawodowego Sp. z o.o., Szczecin 2010.
15. Karolina Czerwioska Instytut Unii Europejskiej Collegium Civitas „Flexicurity jako koncepcja polityki społecznej i zatrudnienia”.
16. Antoni Sobolewski, Elastyczne formy zatrudnienia. Katalog dobrych praktyk , Wydawca Pomorska Akademia Kształcenia Zawodowego.

Autorzy modelu „flexi – opolskie w praktyce”:

1. Grażyna Dębicka – Ozorkiewicz
2. Katarzyna Wróbel
3. Marcin Kucia