



*flexi*curity



Wielkopolska Izba Rzemieślnicza
w Poznaniu

RZEMIEŚLNIK -PRZYJAZNY PRACODAWCA

Dobre praktyki w zakresie realizacji idei flexicurity



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Człowiek – najlepsza inwestycja

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



flexicurity



RZEMIEŚLNIK - PRZYJAZNY PRACODAWCA

Dobre praktyki w zakresie realizacji idei flexicurity

Pod redakcją
Krzysztofa Bondyry
Doroty Dolaty

Poznań 2012



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Człowiek – najlepsza inwestycja

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Recenzent:

dr Roman Pawłowski

Redakcja naukowa:

Krzysztof Bondyra

Dorota Dolata

Opracowanie wydawnicze:

Regina Lissowska -Postaremczak

Projekt okładki:

Jan Ślusarski

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet VIII – „Regionalne kadry gospodarki”, Działanie 8.1 "Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie", Poddziałanie 8.1.3 – "Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności".

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie

Wydawnictwo:

M-Druk Zakład Poligraficzno – Wydawniczy Janusz Muszyński
ul. Konopnickiej 50, 62-100 Wągrowiec

ISBN: 978-83- 61287-82-7

Nakład: 1000 egz.

Poznań 2012

Spis treści

Wprowadzenie.....	7
-------------------	---

Część I

Flexicurity w świetle badań

Rozdział I. Metodologia badań oraz wprowadzenie do tematyki *flexicurity*

Helena Dolata

Metodologia i przebieg badań w terenie.....	11
---	----

Regina Lissowska-Postaremczak, Bartosz Zujewski

Geneza pojęcia <i>flexicurity</i>	33
---	----

Dorota Dolata

Ocena sytuacji na rynku pracy i aktywnej polityki rynku pracy.....	56
--	----

Rozdział II. Ocena funkcjonowania *flexicurity*

Wojciech Jagodziński

Rozpoznawalność idei <i>flexicurity</i> wśród pracodawców oraz pracowników.....	87
---	----

Paweł Chmielowski, Tomasz Herudziński

Ocena idei kształcenia ustawicznego przez wielkopolskich pracodawców i pracowników.....	106
---	-----

Filip Cyprowski

Rozpoznawalność terminu <i>flexicurity</i> wśród przedstawicieli instytucji rynku pracy, dialogu społecznego oraz otoczenia biznesu.....	117
--	-----

Monika Barwik, Dorota Kołtoniak	
<i>Flexibility</i> , czyli elastyczność rynku pracy.....	125
Anna Brzuszkiewicz	
<i>Security</i> , czyli bezpieczeństwo socjalne.....	149
Marta Lis	
Ocena systemu kształcenia powszechnego i idei kształcenia ustawicznego.....	165
Marcin Woźniak	
Wnioski i rekomendacje.....	189

Część II

***Flexicurity* – dobre praktyki**

Anna Świdurska	
Dobre praktyki w zakresie <i>flexicurity</i>	211
Bibliografia	285

Wprowadzenie

Prezentowana publikacja stanowi efekt projektu realizowanego przez Wielkopolską Izbę Rzemieślniczą w Poznaniu wspólnie z firmą Doradztwo Społeczne i Gospodarcze pod tytułem *Flexicurity szansą na zrównoważony rozwój rynku pracy*, który jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Poddziałania 8.1.3. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Jaki był główny cel niniejszego projektu? Zadaniem priorytetowym było przeprowadzenie działań mających na celu upowszechnienie oraz adaptację koncepcji *flexicurity*, czyli *łączenia elastyczności i bezpieczeństwa zatrudnienia*, wśród przedstawicieli przedsiębiorstw subregionu konińskiego i kaliskiego. Analiza sytuacji na lokalnych rynkach pracy pozwoliła również na zainicjowanie publicznej dyskusji poświęconej modelowi *flexicurity* oraz możliwościom jego wdrożenia w Polsce.

Idea *flexicurity* zdobyła w Europie w ostatnich latach szczególną popularność. Skutki światowego kryzysu gospodarczego oraz sytuacja demograficzna powodują konieczność poszukiwania nowych rozwiązań zarówno w zakresie elastyczności, jak i bezpieczeństwa na rynku pracy. *Flexicurity* stanowi odpowiedź zarówno na zapotrzebowanie pracodawców, którzy, chcąc sprostać wymogom konkurencyjności, dążą do uelastycznienia rynków pracy oraz organizacji pracy, jak i na potrzeby pracowników, oczekujących zapewnienia bezpieczeństwa socjalnego. Elastyczność winna być rozumiana zwłaszcza jako płynne przechodzenie pomiędzy poszczególnymi etapami kariery zawodowej – zarówno na etapie poszukiwania pierwszych doświadczeń na rynku pracy, zdobywania pierwszej pracy, jak i podczas zmiany pracy, udzielania pomocy w okresie bezrobocia, aż do przejścia na emeryturę. Bezpieczeństwo natomiast związane jest z samorozwojem i kształceniem ustawicznym, które umożliwiają pracownikom umacnianie swojej pozycji na rynku pracy.

Flexicurity aktualnie stanowi obszar, który wymaga podniesienia poziomu wiedzy i świadomości zarówno wśród pracodawców i pracowników poszczególnych firm, jak również wśród partnerów społecznych i lokalnej społeczności. Konieczne wydaje się zaangażowanie poszczególnych jednostek i instytucji rynku pracy tak, aby wspólnie

wpracować priorytety dla wdrażania idei *flexicurity* nie tylko w subregionach konińskim i kaliskim, ale i w całej Polsce. Aby określić kierunki rozwoju, niezbędne było również zdiagnozowanie barier i ograniczeń rozwoju idei *flexicurity* wśród pracodawców i pracowników subregionu konińskiego i kaliskiego.

Istotną kwestią jest także wdrażanie modelu *flexicurity* w zakładach rzemieślniczych. Ustawa o rzemiośle z dnia 22.03.1989 r. przyjmuje, iż rzemiosłem jest zawodowe wykonywanie działalności gospodarczej przez osobę fizyczną, z udziałem kwalifikowanej pracy własnej, w imieniu własnym tej osoby i na jej rachunek, przy zatrudnieniu do 50 pracowników.¹ Zakłady rzemieślnicze funkcjonują w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w sferze usług oraz produkcji. **Wyróżnikiem działalności rzemieślniczej jest konieczność posiadania formalnego potwierdzenia kwalifikacji zawodowych. W Wielkopolsce zrzeszonych jest w organizacjach rzemieślniczych 7,5 tys. firm, zapewniających łącznie ponad 65 tysięcy miejsc pracy.**

Niniejsza publikacja obejmuje dwie części. Na pierwszą z nich składają się rozdziały poświęcone charakterystyce pojęcia *flexicurity* oraz przedstawieniu wyników badań dotyczących tej problematyki. Druga część opracowania zawiera prezentację dobrych praktyk, czyli pozwala na przykładach zapoznać się z sytuacją pracowników w zakładach pracy w regionie. Tym samym okazuje się, że obco brzmiące słowo *flexicurity*, oznaczające połączenie elastyczności i bezpieczeństwa zatrudnienia, oddaje realia codziennego funkcjonowaniu wielu wielkopolskich, w tym rzemieślniczych, firm.

Krzysztof Bondyra, Dorota Dolata

¹ (Dz.U.02.112.979 j.t.) Art. 2. 1.

Część I

Flexicurity w świetle badań

Rozdział I

Metodologia badań oraz wprowadzenie do tematyki *flexicurity*

Helena Dolata

Metodologia i przebieg badań w terenie

Prezentowana Publikacja jest zwięźczeniem projektu pod nazwą *Flexicurity – szansą na zrównoważony rozwój rynku pracy*, który był współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Poddziałania 8.1.3. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Celem głównym projektu było upowszechnienie i adaptacja koncepcji *flexicurity* wśród przedstawicieli pracodawców i pracowników przedsiębiorstw z subregionu kaliskiego i konińskiego oraz zainicjowanie publicznej dyskusji nad modelem *flexicurity* adekwatnym do potrzeb regionalnego rynku pracy.

W celu uzyskania wiarygodnych wyników przeprowadzonych badań zrealizowanych w ramach Projektu oraz udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze i weryfikację hipotez, niezbędne było przeprowadzenie wieloetapowych badań. Wykorzystano połączenie w analizie różnorodnych rodzajów danych oraz różnorodnych metod badawczych, to znaczy zastosowano triangulację rozumianą jako zwielokrotnienie metod i technik badawczych, źródeł informacji oraz perspektyw badawczych osób realizujących dane badanie. Podejście takie pozwoliło na uchwycenie różnych aspektów przedmiotu badań.

W ramach badań przeprowadzonych na potrzeby projektu, oprócz metod jakościowych i ilościowych, wykorzystane zostały także źródła zastane (dane statystyczne i literatura przedmiotu). Zasadnicza różnica między badaniami wykorzystującymi metody ilościowe (badania sondażowe) a metodami jakościowymi dotyczy różnych obszarów, zaczynając od wykorzystywanych narzędzi badawczych, kończąc na sposobie interpretacji i wyciągania wniosków na podstawie wyników. Podstawowa różnica między metodami ilościowymi i jakościowymi dotyczy

odmiennego zakresu problemów i pytań badawczych, które są przedmiotem badania każdej z metod. Obrazuje to schemat:

Schemat 1. Podstawowe różnice w zakresie problemów i pytań badawczych pomiędzy metodami ilościowymi a metodami jakościowymi

Metody ilościowe	Metody jakościowe
<ul style="list-style-type: none"> •Odpowiadają na pytanie „Ile?”; •Narzędziem pomiaru jest kwestionariusz (pytania o stałej, ustalonej formie); •Przewaga pytań zamkniętych; •Większość pytań rozstrzygających („Czy...?”); •Dobór próby: losowy, kwotowy; •Większe próby badawcze (200-1000 osób); •Mniejszy wpływ osoby prowadzącej badanie na przebieg badania; •Możliwość ilościowej generalizacji wyników badania na całą populację; •Metoda interpretacji: z wykorzystaniem analiz statystycznych – bardziej obiektywna. 	<ul style="list-style-type: none"> •Odpowiadają na pytania „Co?”, „Jak?”, „Dlaczego?”; •Swobodny sposób pozyskiwania informacji (scenariusz i pytania jako zarys wywiadu); •Niemal wyłącznie pytania otwarte; •Dobór próby: celowy; •Mniejsze próby badawcze (20-50 osób); •Większy wpływ osoby prowadzącej (moderatora) na przebieg badania; •Brak możliwości ilościowej generalizacji wyników na populację; •Metoda interpretacji: bez wykorzystania analiz statystycznych – bardziej subiektywna i swobodna.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Nowak, Metodologia badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Badania jakościowe często traktowane są jako gorsza metoda badań. Zarzuca się im przede wszystkim brak możliwości przełożenia

wniosków osób biorących udział w badaniu na wnioski ogólne, dotyczące populacji. Innym poważnym zarzutem jest subiektywność analizy i interpretacji wyników. Jednak na uwadze należy mieć fakt, że badania jakościowe służą innym celom niż badania ilościowe, to znaczy rozumieniu rzeczywistości, a nie pomiarowi zjawisk. Nie można więc powiedzieć, że jedna z tych metod jest lepsza lub gorsza, każda z nich służy bowiem innym celom. Dzięki temu wzajemnie się one uzupełniają, a łączenie różnych metod w ramach jednego badania stało się już standardem badawczym.

ANALIZA DANYCH ZASTANYCH

W ramach zadań projektowych wykonano analizę danych zastanych (*desk research*), a więc analizę źródeł statystycznych (bazy Głównego Urzędu Statystycznego, powiatowych urzędów pracy i tym podobne), różnych opracowań, raportów i analiz dostępnych w zasobach Internetu, a także danych pochodzących z literatury przedmiotu. Na podstawie wszystkich dostępnych materiałów przygotowano pięć opracowań o następujących tytułach:

Schemat 2. Tytuły opracowań przygotowane w ramach desk reserach

Analiza rozwiązań sprzyjających rozwojowi idei flexicurity w polskim systemie prawnym

Bariery i ograniczenia rozwoju idei flexicurity w Polsce

Analiza dobrych praktyk dot. idei flexicurity w państwach UE

Diagnoza potencjału gospodarczego subregionu konińskiego i kaliskiego

Analiza zbieżności potrzeb regionalnego rynku pracy z systemem edukacyjnym i ofertą szkoleniową w subregionie konińskim i kaliskim

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych materiałów.

Narzędziem wykorzystanym przy użyciu metody analizy danych zastanych był wykaz poszukiwanych informacji związanych z problematyką badawczą. Wykaz ten miał charakter listy poszukiwanych informacji wraz ze szczegółowym opisem wynikającym z postawionych celów i problemów badawczych. Do każdej z poszukiwanych informacji przyporządkowane zostały źródła, na podstawie których pozyskany został materiał badawczy.

Uzasadnieniem wykorzystania tego narzędzia badawczego przy analizie danych zastanych jest relatywnie szeroki zakres informacji, jakie można pozyskać stosując tę metodę. Określenie listy poszukiwanych informacji wynikających wprost z postawionych celów i pytań badawczych pozwoliło na adekwatny, celowy i spójny logicznie wybór materiału badawczego, który został poddany dalszej analizie.

BADANIA ILOŚCIOWE

Badania ilościowe przeprowadzone zostały z pracodawcami i pracownikami z subregionu kaliskiego i konińskiego. Do celów badania przygotowany został kwestionariusz wywiadu, a więc wysoce ustrukturalizowane narzędzie, w którym zawarte zostały głównie pytania zamknięte (pojawily się też nieliczne pytania otwarte). Pracodawców do badania dobrano w sposób kwotowo-celowy, w celu zachowania reprezentatywności wyników badań. Dobór ten uwzględniał strukturę podmiotów gospodarczych według sekcji PKD i przedziałów zatrudnienia (na podstawie bazy REGON GUS). W przypadku pracowników zastosowano dobór wyłącznie losowy.

Osoby przeprowadzające wywiady kwestionariuszowe (ankieterzy), zgodnie z założeniami metodologicznymi zostały przeszkolone przed rozpoczęciem pracy. Przedstawiono im szczegóły realizowanego projektu, kryteria metodologiczne oraz przygotowano do pracy z wykorzystywanym narzędziem, w taki sposób, by możliwie jak najdokładniej mogły wykonać powierzone im zadanie. Przydział liczby wywiadów dla poszczególnych osób podyktowany był takimi czynnikami, jak: dyspozycyjność, czas realizacji, efektywność oraz wielkości powiatów/ miejscowości/ gmin.

Technika PAPI (z ang. *Paper and Pencil Interview*) łączy w sobie wywiad „twarzą w twarz” z wykorzystaniem tradycyjnego, papierowego

kwestionariusza, który zapewnia odpowiednio przeszkolonemu ankieterowi możliwość szybkiej realizacji badania, doprecyzowania pytania w przypadku niezrozumienia po stronie respondenta, poczynienia ważnych notatek dodatkowych z wywiadu na wolnej przestrzeni formularza, czy korekty wcześniejszego zaznaczenia odpowiedzi w przypadku ewidentnej pomyłki badanego zidentyfikowanej w dalszym toku badania.

Praktyka badań terenowych pokazuje ponadto, że dla wielu respondentów (właściwie przeważającej części szczególnie tych, którzy wcześniej nie zetknęli się z badaniami społecznymi) PAPI jest techniką bardziej „przyjazną”. Wiąże się to przede wszystkim z zastosowaniem papierowego kwestionariusza wywiadu (w świadomości potocznej utożsamianego z ankietą).

Specyfika badań społecznych, a w szczególności badań terenowych na dużych próbach badawczych determinuje pewne różnice prób ostatecznych od prób zakładanych. Odstępstwa próby faktycznie zrealizowanej od próby zakładanej mogą być w pełni zweryfikowane na koniec projektu badawczego, a więc w momencie pełnej weryfikacji całości zebranego materiału badawczego. W przedmiotowym badaniu odstępstwa od próby zasadniczej zarówno w kategorii pracodawców, jak i pracowników, wynikają głównie z faktu, że przyjęta metodologia zakładała realizację badań z przedstawicielami firm prowadzącymi działalność w danym powiecie w odpowiedniej liczbie. Jak wynika z ostatecznej weryfikacji zebranego materiału badawczego, ankieterzy kierując się zasadą doboru *random route*, realizowali badanie zgodnie z tymi założeniami, lecz firmy, w których badania zostały zrealizowane, prowadziły działalność również na terenie innych powiatów województwa, najczęściej powiatów sąsiednich. Dlatego też wykazane odstępstwa od próby zasadniczej nie mają wpływu na reprezentatywność uzyskanych danych.

Wywiady kwestionariuszowe z pracodawcami

W ramach pierwszej kategorii badawczej, respondentami byli pracodawcy prowadzący własną działalność gospodarczą w subregionie kaliskim i konińskim, tj. w Kaliszu, Koninie i powiatach: tureckim, gnieźnieńskim, wrzesińskim, słupeckim, kolskim, konińskim, pleszewskim,

ostrowskim, kaliskim, krotoszyńskim, ostrzeszowskim, kępińskim, jarocińskim. Obszar działalności firmy był czynnikiem determinującym dobór próby, wynoszącym 1000 przedsiębiorców. Liczba ta, zgodnie z regułami statystyki pozwoliła na wnioskowanie na całą badaną populację. W trakcie wywiadów kwestionariuszowych zostały poruszone między innymi następujące zagadnienia:

Schemat 3. Zagadnienia poruszone w trakcie wywiadów kwestionariuszowych z pracodawcami prowadzącymi własną działalność gospodarczą w subregionie kaliskim i konińskim

Znajomość i wykorzystywanie w praktyce różnych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy;

Znajomość instrumentów aktywnej polityki rynku pracy, z których może skorzystać pracodawca i pracownik;

Zakres wykorzystania elastycznych form zatrudnienia;

Sposoby motywacji do podnoszenia kwalifikacji;

Kierunki rozwoju polityki rynku pracy w subregionie konińskim i kaliskim;

Identyfikacja problemów rynku pracy subregionu konińskiego i kaliskiego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W tabeli na następnej stronie zaprezentowano szczegóły dotyczące realizacji wywiadów w poszczególnych powiatach, uwzględniające zakładaną próbę, rzeczywistą liczbę zrealizowanych ankiet oraz różnicę pomiędzy nimi. Wynika ona ze sposobu funkcjonowania firm, wykraczających swym obszarem poza jeden powiat.

Tabela 1. Przebieg realizacji wywiadów kwestionariuszowych z pracodawcami w poszczególnych powiatach

PAPI z pracodawcami (N /liczba/=1000)			
	Zakładana próba	Różnica	Zrealizowana próba
miasto Kalisz	100	+19	119
kaliski	48	+6	54
pleszewski	46	+5	51
jarociński	50	0	50
krotoszyński	56	-4	52
ostrzeszowski	44	-1	43
ostrowski	134	+10	143
kępiński	46	-1	45
miasto Konin	72	-5	67
koniński	70	-5	65
gnieźnieński	126	-2	124
wrzesiński	68	-1	67
ślupecki	38	-2	36
kolski	58	0	58
turecki	44	-1	43
Razem	1000	+17	1017

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań. N=1000 pracodawcy.

Wywiady kwestionariuszowe z pracownikami

W ramach drugiej kategorii badawczej w badaniu ilościowym, respondentami byli pracownicy przedsiębiorstw, funkcjonujących w subregionie kaliskim i konińskim, to jest w Kaliszu, Koninie i powiatach: tureckim, gnieźnieńskim, wrzesińskim, słupeckim, kolskim, konińskim, pleszewskim, ostrowskim, kaliskim, krotoszyńskim, ostrzeszowskim, kępińskim, jarocińskim. Miejsce zatrudnienia było czynnikiem determinującym dobór próby i wynosił 1000 pracowników. Liczba ta, zgodnie z regułami statystyki pozwoliła na wnioskowanie na całą badaną populację.

Badania te posłużyły zdiagnozowaniu poziomu realizacji polityki *flexicurity* w przedsiębiorstwach subregionu konińskiego i kaliskiego z punktu widzenia pracowników.

W trakcie wywiadów kwestionariuszowych przeprowadzonych z pracownikami zostały poruszone podobne zagadnienia, jak w przypadku wywiadów z pracodawcami. Poruszenie tych samych zagadnień i zadanie podobnych pytań miało na celu skonfrontowanie i porównanie opinii odmiennych grup interesu. Pytania kwestionariuszowe oscylowały zatem wokół następujących zagadnień:

Schemat 4. Zagadnienia poruszone w trakcie wywiadów kwestionariuszowych z pracownikami przedsiębiorstw funkcjonujących w subregionie kaliskim i konińskim

Znajomość i wykorzystywanie w praktyce różnych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy;

Znajomość instrumentów aktywnej polityki rynku pracy, z których może skorzystać pracodawca i pracownik;

Zakres wykorzystania elastycznych form zatrudnienia;

Sposoby motywacji do podnoszenia kwalifikacji;

Kierunki rozwoju polityki rynku pracy w subregionie konińskim i kaliskim;

Identyfikacja problemów rynku pracy subregionu konińskiego i kaliskiego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W tabeli poniżej zaprezentowano szczegóły dotyczące realizacji wywiadów w poszczególnych powiatach, uwzględniające zakładaną próbę, rzeczywistą liczbę zrealizowanych ankiet oraz różnicę pomiędzy nimi. Wynika ona ze sposobu funkcjonowania firm, wykraczających swym obszarem poza jeden powiat.

Tabela 2. Przebieg realizacji wywiadów kwestionariuszowych z pracownikami w poszczególnych powiatach

PAPI z pracownikami (N=1000)			
	Zakładana próba	różnica	Zrealizowana próba
miasto Kalisz	100	+1	101
kaliski	48	+3	51
pleszewski	46	+4	50
jarociński	50	-1	49
krotoszyński	56	-3	53
ostrzeszowski	44	+4	48
ostrowski	134	+6	140
kępiński	46	+2	48
miasto Konin	72	+4	76
koniński	70	-5	65
gnieźnieński	126	-2	124
wrzesiński	68	+1	69
ślupecki	38	-1	37

kolski	58	0	58
turecki	44	0	44
Razem	1000	+13	1013

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań. N=1000 pracownicy.

W okresie od 01 marca 2012 roku do 30 czerwca 2012 roku zrealizowano zakładaną liczbę 1000 wywiadów w subregionach określonych w projekcie. Nie odnotowano znaczących trudności w realizacji ilościowych badań terenowych, poza typowymi dla badań społecznych zjawiskami, takimi jak: nieufność potencjalnych respondentów, brak czasu czy niechęć, a więc czynniki, które skutkowały odmowami wzięcia udziału w badaniu. Dzięki zastosowaniu metody doboru respondentów, jaką była metoda *random route*, odmowy wzięcia udziału w badaniu nie stanowiły jednak problemu dla ogólnej realizacji badania, a także nie wpływały na rzetelność i reprezentatywność uzyskiwanych danych. Badania w terenie przebiegły sprawnie, w stosunkowo krótkim czasie.

Ankieterzy zazwyczaj spotykali się z przychylnością i zainteresowaniem ze strony respondentów, co wydatnie ułatwiło sprawną realizację badań.

W trakcie oraz po zrealizowaniu badania ilościowego prowadzono kontrolę pracy ankieterów w terenie. Podstawową funkcją kontroli jest eliminacja materiału zebranego w nieprawidłowy sposób, a mogącego wpłynąć na błędy pomiaru. Kontrola pracy ankieterów jest prowadzona zarówno w czasie badania w terenie, jak i po zrealizowaniu wywiadów. W czasie kontroli weryfikowana była zarówno rzetelność pracy ankieterów, jak i jakość ich pracy. W trakcie kontroli rzetelności i jakości pracy badaczy realizujących wywiady sprawdzano formalną stronę wywiadów i zwracano uwagę na to, czy wywiady spełniają kryteria badawcze założone przyjętą metodologią. W toku kontroli nie stwierdzono istotnych uchybień, a jakość zebranego materiału badawczego oceniono jako dobrą. Całość zebranego materiału badawczego skierowano do dalszej pracy analitycznej.

Należy zaznaczyć, że w przypadku każdego z ankieterów sprawdzeniu podlegało minimum 10% zrealizowanej liczby ankiet. Kontrola otrzymanych ankiet przebiegała w terminie do 14 dni od daty otrzymania wypełnionych kwestionariuszy. Specjalista do spraw badań podczas sprawdzania prawidłowości wykonywanych kwestionariuszy zwracał uwagę na prawidłowy sposób wypełnienia ankiety, na przykład zachowanie reguł przejścia, jak również potwierdzenie jej przeprowadzenia poprzez prawidłowe wypełnienie karty realizacji wywiadu.

Kolejny etap weryfikacji dotyczył zakodowanej bazy danych w formacie pliku programu statystycznego SPSS (*.sav). Odbывał się on zarówno z wykorzystaniem kontroli zbieżności kwestionariuszy, jak i formuł logicznych pozwalających ze 100% pewnością odrzucić dane pozyskane w wyniku błędnego stosowania reguł przejścia. Pierwsza z wymienionych procedur oparta jest o narzędzia statystyczne i pozwala na ustalenie ewentualnych przypadków oszustw ankierskich, polegających na powielaniu całych wywiadów bądź ich fragmentów. Druga z kolei służy raczej „czyszczeniu” bazy danych z błędnie naniesionych informacji w trakcie wywiadu czy rekordów już w procesie kodowania. Ostatni etap kontroli statystycznej polega na wygenerowaniu wstępnych rozkładów częstości dla wszystkich zmiennych oraz weryfikacji dopasowania kodów poszczególnych wskaźników, jak również eliminacji wartości liczbowych naniesionych błędnie w procesie kodowania. Zastosowane standardowe procedury pozwoliły w maksymalnie możliwy sposób zwiększyć rzetelność uzyskiwanych danych i zwiększyć prawdopodobieństwo, że wyniki analizy statystycznej będą zawierać się w przedziale przyjętego na etapie konceptualizacji badania błędu statystycznego.

W ramach kontroli rzetelności pracy ankieterów przeprowadzono łącznie ponad pięćdziesiąt prób połączenia się z respondentami, którzy brali udział w badaniach. W trakcie realizacji projektu nie wskazano nieprawidłowości w pracy ankieterów, stąd liczba kontrolowanych ankiet wynosiła około 10% całości liczby wywiadów zrealizowanych przez każdą osobę. Na podstawie przeprowadzonej kontroli należy stwierdzić, że badania zostały wykonane rzetelnie i w żadnym wypadku nie stwierdzono

podejrzeń oszustwa. Tym samym zebrany materiał badawczy mógł zostać skierowany do dalszej analizy.

W dalszym toku sprawdzona i wyczyszczona baza danych trafiła do statystyka, który dokonał wstępnej eksploracji oraz frekwencjonowania uzyskanych wyników badań. Następnie wygenerowane zostały przez niego zestawienia liczbowe (ilościowe i procentowe), zgodnie z wcześniej ustalonym schematem analizy danych. Dokonano weryfikacji hipotez badawczych na gruncie odpowiednich testów statystycznych, po czym opracowano graficznie zestawienia danych, a wyniki poddano interpretacji.

BADANIA JAKOŚCIOWE

Badania jakościowe prowadzone były z przedstawicielami instytucji rynku pracy (1), przedstawicielami dialogu społecznego (2) oraz przedstawicielami otoczenia biznesu (3) funkcjonujących na terenie subregionu kaliskiego i konińskiego. Badania jakościowe były realizowane za pomocą strukturalizowanego scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego, który został zbudowany w oparciu o model mieszany: pozytywistyczno-emocjonalistyczny. Zastosowanie techniki mieszanej było w tym wypadku uzasadnione potrzebą pogłębienia wątków płynących z badania ilościowego (badań kwestionariuszowych z pracodawcami N=1000 oraz badań kwestionariuszowych z pracownikami N=1000). Zastosowanie tylko podejścia pozytywistycznego byłoby powieleniem badania ilościowego, natomiast zastosowanie techniki mieszanej pozwoliło nie tylko przytoczyć interesujące dane, ale i zbadać opinie, postawy i odczucia badanych respondentów.

Istotą indywidualnego wywiadu pogłębionego jest uzyskanie szczegółowych informacji od jednego respondenta, bez wpływu osób trzecich. Wywiady przeprowadzane zostały przez przeszkolonych ankieterów według scenariusza wywiadu, w którym zawarte były tylko i wyłącznie pytania otwarte. Stosowanie pytań otwartych oznacza, że badacz w ograniczonym jedynie zakresie nadaje kierunek udzielanym odpowiedziom – to respondent decyduje, w jaki sposób udzielać będzie odpowiedzi oraz co jego zdaniem jest najważniejsze w kontekście poruszanych zagadnień. Wypowiedzi badanych były w dużej mierze

spontaniczne, dzięki czemu pozwoliły na zrekonstruowanie rzeczywistych poglądów, sposobów myślenia i postaw występujących w badanej zbiorowości. Jednocześnie, osoba prowadząca wywiad miała możliwość zadawania dodatkowych, pogłębiających pytań, co prowadziło do dużej wartości i wyczerpującego charakteru uzyskiwanych informacji.

W badaniach jakościowych przyjętą metodą doboru próby był dobór celowy. W ramach celowego doboru próby respondenci rekrutowani byli w sposób subiektywny tak, by uzyskane opinie były jak najbardziej użyteczne. Ponieważ kryteria celowego doboru próby nie są łatwe do określenia, dlatego też nie można określić prawdopodobieństwa, z jakim dana jednostka znajdzie się w próbie. Dobór celowy stosuje się w przypadku, gdy badacz chce zbadać mały podzbiór większej populacji, a wielu członków tego podzbioru nie da się rozpoznać. Wybór jednostki do próby zależy więc od pewnych ocen dokonywanych arbitralnie przez ekspertów lub wyobrażeń dotyczących związków pomiędzy cechami. Metody doboru celowego wymagają dużej wiedzy o populacji lub posługiwania się ocenami. Nie można także obliczyć prawdopodobieństwa popełnianego błędu wnioskowania na podstawie celowego doboru próby. Ponieważ dobór celowy jest dobozem nieprobabilistycznym, reprezentatywność wyników otrzymanych z prób celowych jest trudna do określenia i niższa niż w przypadku doboru losowego.

Wywiady pogłębione z przedstawicielami instytucji rynku pracy

W kategorii przedstawicieli instytucji rynku pracy znalazły się osoby pracujące w następujących instytucjach: Powiatowe Urzędy Pracy, Ochotnicze Hufce Pracy, Organizacje Pozarządowe. Osoby pracujące w tych instytucjach posiadają wiedzę na temat lokalnego rynku pracy oraz stosowanych form zatrudnienia, dlatego taki dobór respondentów pozwolił na otrzymanie kompetentnych i rzetelnych odpowiedzi na pytania zawarte w scenariuszu wywiadu.

Ostatecznie w badaniu wzięli udział przedstawiciele wyżej wymienionych instytucji ze wszystkich piętnastu powiatów wchodzących w skład obu subregionów, co pozwoliło na uzyskanie bardzo szerokiej perspektywy badawczej umożliwiającej pogłębioną i szczegółową analizę.

Badania prowadzone wśród wyżej wspomnianych reprezentantów miały na celu określenie stopnia znajomości i akceptowalności idei *flexicurity* oraz ocenę możliwości realizacji koncepcji w regionie, a także wyznaczenie kierunku adaptacji modelu *flexicurity* do potrzeb rynku pracy subregionu konińskiego i kaliskiego.

W okresie od 01 grudnia 2011 roku do 31 stycznia 2012 roku zrealizowano zakładaną liczbę 30 wywiadów w tej kategorii.

Badania w terenie przebiegły sprawnie, w stosunkowo krótkim czasie. Jedynym problemem związanym z realizacją wywiadów z tą kategorią respondentów było ustalenie takiego terminu przeprowadzenia konkretnego wywiadu, aby termin ten nie kolidował z zawodowymi obowiązkami pracowników. Pewną przeszkodą był również okres przedświąteczny oraz świąteczny i noworoczny, jednak ostatecznie nie przeszkodziło to w zrealizowaniu zakładanej próby. Badacze umawiali się z dyrektorami oraz doradcami zawodowymi w powiatowych urzędach pracy, komendantami ochotniczych hufców pracy oraz przedstawicielami organizacji pozarządowych. Większość wywiadów zostało zrealizowanych do 24 grudnia, ostatnie realizowano w pierwszych dniach 2012 roku.

W trakcie kontroli rzetelności i jakości pracy badaczy realizujących wywiady w tej kategorii sprawdzano formalną stronę wywiadów i zwracano uwagę na to, czy wywiady spełniają założone przyjętą metodologią kryteria badawcze. W żadnym wypadku nie stwierdzono uchybień, a jakość zebranego materiału badawczego oceniono wysoko i skierowano do dalszej pracy analitycznej.

Tabela 3. Instytucje rynku pracy, z których przedstawicielami zostały zrealizowane wywiady pogłębione

IDI z przedstawicielami instytucji rynku pracy (N=30)			
L.p.	Powiat realizacji	Instytucja	Liczba wywiadów
1	miasto Kalisz	OHP Kalisz	1
2	miasto Kalisz	PUP Kalisz	1
3	ostrowski	PUP Ostrów Wielkopolski	1

4	ostrowski	OHP Ostrów Wielkopolski	1
5	miasto Kalisz	PUP Kalisz	1
6	pleszewski	PUP w Pleszewie	2
7	jarociński	PUP w Jarocinie	1
8	jarociński	PUP w Jarocinie	1
9	gnieźnieński	PUP Gniezno	1
10	gnieźnieński	Stowarzyszenie "Pasja - Business Consulting Community"	1
11	wrzesiński	PUP Września	1
12	wrzesiński	OHP Września	1
13	kępiński	PUP Kępno	1
14	ostrzeszowski	PUP Ostrzeszów	2
15	ostrzeszowski	Młodzieżowe Centrum Kariery w Ostrzeszowie	1
16	ostrzeszowski	Punkt Pośrednictwa Pracy OHP w Ostrzeszowie	1
17	miasto Konin	WUP Konin	1
18	miasto Konin	OHP Konin	1
19	miasto Konin	PUP Konin	1
20	kolski	OHP Koło	1
21	kolski	PUP Koło	1
22	turecki	PUP Turek	1

23	turecki	OHP Turek	1
24	koniński	PUP Konin	1
25	słupecki	OHP Słupca	1
26	słupecki	PUP Słupca	1
27	słupecki	Centrum aktywizacji zawodowej	1
28	koniński	Mobilne Centrum Informacji Zawodowej przy OHP Konin	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań. N=30.

Wywiady pogłębione z przedstawicielami dialogu społecznego

Dialog społeczny jest szeroką kategorią, dlatego nie było przeszkód w poszukiwaniu respondentów. Reprezentowali oni następujące instytucje: cechy rzemieślnicze, związki zawodowe, lokalne grupy działania, stowarzyszenia pracodawców. Taki dobór respondentów pozwolił na szczegółowe zapoznanie się z problematyką zagadnienia *flexicurity* oraz zbadaniem opinii. Każda z tych grup jest innym interesariuszem rynku pracy oraz ma odmienne oczekiwania, dlatego badacze sygnalizowali odmienne zdania na temat koncepcji *flexicurity*.

Badania realizowano w okresie od 01 grudnia 2011 roku do 31 stycznia 2012 roku, w tym czasie zrealizowano zakładaną próbę 30 wywiadów. Wywiady realizowano w różnych powiatach obu subregionów, co pozwoliło na uzyskanie bardzo szerokiej perspektywy badawczej umożliwiającej pogłębioną i szczegółową analizę. Również w tej kategorii badania były realizowane na przełomie roku, co było pewnym utrudnieniem, jednak nie wpłynęło znacząco na realizację badania. Planowany termin realizacji został zachowany.

W trakcie kontroli rzetelności i jakości pracy badaczy realizujących wywiady w tej kategorii sprawdzano formalną stronę wywiadów i zwracano uwagę na to, czy wywiady spełniają założone przyjętą

metodologią kryteria badawcze. W żadnym wypadku nie stwierdzono uchybień, a jakość zebranego materiału badawczego oceniono wysoko i skierowano do dalszej pracy analitycznej.

Tabela 4. Przedstawiciele dialogu społecznego, z którymi zostały zrealizowane wywiady pogłębione

IDI z przedstawicielami dialogu społecznego (N=30)			
L.p.	Powiat realizacji	Instytucja	Liczba wywiadów
1	miasto Kalisz	Cech Rzemiosł Budowlanych i Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Kaliszu	1
2	ostrowski	Cech Rzemiosł Różnych w Ostrowie Wlkp.	1
3	miasto Kalisz	NSZZ Solidarność Kalisz	1
4	miasto Kalisz	ZDZ Kalisz	1
5	miasto Kalisz	Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości	1
6	pleszewski	Klaster Kotlarski Pleszew	1
7	pleszewski	Zrzeszenie Handlu i Usług	1
8	jarociński	Cech Rzemiosł Różnych	2
9	pleszewski	Cech Rzemiosł Różnych	2
10	gnieźnieński	Cech Rzemiosł Różnych	1
11	gnieźnieński	Okręgowa Izba Inżynierów Budownictwa	1
12	wrzesiński	Cech Rzemiosł Różnych	1

13	ostrzeszowski	Ostrzeszowska Lokalna Grupa Działania	1
14	kępiński	Agencja Pracy Tymczasowej w Kępnie/Radny Starostwa Powiatowego w Kępnie	1
15	kępiński	Wrota Wielkopolski (Lokalna Grupa Działania w Baranowie, /pracownik Urzędu Gminy w Baranowie	1
16	rawicki	Cech Rzemiosł Różnych w Rawiczu	1
17	gostyński	Cech Rzemiosł Różnych w Gostyniu	1
18	koniński	ZZ Górników w Kleczewie	1
19	koniński	Zakład Doskonalenia Zawodowego	1
20	koniński	ZZ Ruch w Kleczewie	1
21	koniński	ZZ Solidarność w Kleczewie	1
22	kolski	Cech Rzemiosł Różnych w Kole	1
23	kolski	ZZ Solidarność w Kole	1
24	turecki	Cechu Rzemiosł Różnych	1
25	turecki	ZZ Górników Turek oraz członek powiatowej rady zatrudnienia	1
26	słupecki	Cech Rzemiosł Różnych	1

27	słupecki	ZZ pracowników Wielkopolskiego Przedsiębiorstwa Przemysłu Ziemniaczanego	1
28	koniński	Cech Rzemioł Różnych	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań. N=30 .

Wywiady pogłębione z przedstawicielami otoczenia biznesu

Przedstawiciele otoczenia biznesu byli najmniej liczną grupą badawczą. Dlatego konieczne było staranne wyselekcjonowanie respondentów. Reprezentowali oni następujące instytucje: izby gospodarcze, cechy rzemieślnicze, agencje rozwoju regionalnego, klastry branżowe. Tak szeroki dobór respondentów pozwolił na pozyskanie pożądanych informacji.

Badania realizowano w okresie od 01 grudnia 2011 roku do 31 stycznia 2012 roku, w tym czasie zrealizowano zakładaną próbę 10 wywiadów. Wywiady realizowano w różnych powiatach obu subregionów, co pozwoliło na uzyskanie bardzo szerokiej perspektywy badawczej umożliwiającej pogłębioną i szczegółową analizę. Również w tej kategorii badania były realizowane na przełomie roku, co było pewnym utrudnieniem jednak nie wpłynęło to znacząco na realizację badania. Planowany termin realizacji został zachowany.

W trakcie kontroli rzetelności i jakości pracy badaczy realizujących wywiady w tej kategorii sprawdzano formalną stronę wywiadów i zwracano uwagę na to, czy wywiady spełniają założone przyjętą metodologią kryteria badawcze. W żadnym wypadku nie stwierdzono uchybień, a jakość zebranego materiału badawczego oceniono wysoko i skierowano do dalszej pracy analitycznej.

Tabela 5. Przedstawiciele otoczenia biznesu, z którymi zostały zrealizowane wywiady pogłębione

IDI przedstawicielami otoczenia biznesu (N=10)			
L.p.	Powiat realizacji	Instytucja	Liczba wywiadów
1	kaliski	ROES/WARP Kalisz	1
2	kaliski	Klaster spożywczy Kalisz RiG	1
3	jarociński	Cech Rzemiosł Różnych	1
4	pleszewski	Cech Rzemiosł Różnych	1
5	pleszewski	Klaster kotlarski Pleszew	1
6	kolski	Kolska Izba gospodarcza	1
7	koniński	Konińska Izba Gospodarcza	1
8	turecki	Turecka Izba Gospodarcza	1
9	koniński	Agencja Rozwoju Regionalnego w Koninie	1
10	turecki	Lokalna Grupa Działania w Turku	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań. N=10 .

Po przeprowadzeniu kontroli, pliki audio z wywiadami (wszystkie wywiady nagrywane były przez badaczy na dyktafony, po uzyskaniu zgody badanego na nagrywanie) zostały przekazane osobom dokonującym transkrypcji. Pliki tekstowe trafiły do analityków, którzy przy pomocy programu Nvivo zakodowali wypowiedzi respondentów. Na tym etapie każdy wywiad otrzymał kod (w kategoriach po 30 rozmówców były to kody od W1-W30; w kategorii przedstawicieli otoczenia biznesu – od W1 -W10), dzięki czemu możliwe było zachowanie anonimowości osób badanych. Kodowanie wywiadów pogłębionych polegało na uporządkowaniu wypowiedzi rozmówców według zagadnień poruszanych w wywiadach.

Możliwe to było dzięki stworzeniu odpowiedniego tak zwanego drzewa kodów. Następnie, zakodowane cytaty poddane zostały interpretacji i omówieniu.

STUDIUM PRZYPADKU

W ramach projektu przeprowadzono również studium przypadku 10 przedsiębiorstw w obydwu subregionach dotyczące dobrych praktyk w zakresie praktykowania działań wpisujących się w założenia idei *flexicurity*. Studium przypadku (tzw. *case study*) obejmuje pogłębioną analizę jakiegoś zagadnienia, którego obraz staramy się uzyskać. Dany przypadek bada się z różnorodnych perspektyw, które mogą odpowiadać zastosowanym różnym metodom zbierania danych (zarówno ilościowych, jak też jakościowych) lub wynikać z odmiennych punktów widzenia poszczególnych stron uczestniczących w badaniu. Studium przypadku jest powszechnie uznawane za skuteczną metodę całościowej analizy kompleksowych sytuacji.

Przedsiębiorstwa do przeprowadzenia studium przypadku zostały wyłonione przez zespół ekspertów (kierownik projektu, kierownik naukowy badań, specjalista ds. badań i promocji) na podstawie określonych kryteriów, to jest: danych uzyskanych w trakcie badań terenowych, analizy środowiska lokalnego (stopień wdrażania idei *flexicurity*, branża i wielkość przedsiębiorstw, wpływ działań na regionalny rynek pracy). Badania przeprowadzono w 5 firmach w subregionie konińskim i 5 firmach w subregionie kaliskim. Były to firmy z następujących branż: fryzjerstwo, kamieniarstwo, fotografia, produkcja kotłów, mechanika pojazdowa, tapicerstwo i budownictwo. Badania tej kategorii zostały przeprowadzone w terminie od 1. maja do 30. czerwca 2012 roku.

Zastosowanie studium przypadku miało na celu przedstawić dobre praktyki wielkopolskich przedsiębiorstw w zakresie stosowania idei *flexicurity*. W tym celu przeprowadzone zostały wywiady z przedsiębiorcami wybranych zakładów oraz ich pracownikami (w każdym przedsiębiorstwie przeprowadzono trzy wywiady – w tym dwa z pracownikami). Poruszono w wywiadach następujące zagadnienia:

Schemat 5. Zagadnienia poruszone w ramach studium przypadku z przedsiębiorcami i pracownikami w firmach w subregionie kaliskim i konińskim

Elastyczne i przewidywalne warunki umów

Skuteczna i aktywna polityka rynku pracy

Kompleksowa strategia uczenia się przez całe życie

Nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dany przypadek został zbadany z różnorodnych perspektyw, które odpowiadały zastosowanym różnym metodom pozyskiwania danych (zarówno ilościowych, jak też jakościowych) lub wynikały z odmiennych perspektyw poszczególnych stron uczestniczących w badaniu. Studium przypadku umożliwiło wypracowanie dobrych praktyk w objętym badaniem obszarze.

Poza przeprowadzonymi wywiadami, na potrzeby stworzenia studium przypadku zebrano bogaty materiał w postaci ulotek reklamowych firm, niektórych dokumentów przedsiębiorstwa, a także zdjęć. Ponadto całość została uzupełniona o materiały i informacje dostępne w Internecie – na stronach firm internetowych, stronach branżowych (na przykład cechów rzemieślniczych), a także forach wymiany opinii.

Wszystkie *case study* oparte zostały o jeden przyjęty schemat analizy dzięki czemu, poza uwypukleniem różnic, w przystępny sposób przedstawiono przykłady dobrych praktyk i stosowania idei *flexicurity* przez wielkopolskie firmy rzemieślnicze.

Rezultatami wszystkich działań badawczych są raporty cząstkowe z poszczególnych zadań badawczych oraz raport końcowy z badań.

Szczegółowy opis przebiegu badań został szczegółowo przedstawiony i opisany w prezentowanym opracowaniu.

Regina Lissowska - Postaremczak

Bartosz Zujewski

Geneza pojęcia *flexicurity*²

W Europie koncepcja *flexicurity* pojawiła się jako temat żywej dyskusji prawie 20 lat temu. W polityce europejskiej sama idea zaistniała w latach 90. poprzedniego stulecia. Zmiana europejskiej polityki zatrudnienia w kierunku *flexicurity* znalazła wyraz w ogłoszonej przez Radę Europy Strategii Lizbońskiej – 10-letnim planie rozwoju Europy, mającym uczynić ją najbardziej dynamicznym i konkurencyjnym regionem gospodarczym na świecie. Realizacja strategii okazała się jednak na tyle nieefektywna, że nie zdołali jej uznać za sukces nawet sami autorzy planu. Nie zaszkodziło to jednak idei *flexicurity*, głównie dzięki powodzeniu we wdrażaniu jej w życie w dwóch krajach członkowskich Unii Europejskiej – w Holandii i Danii. Oba kraje wypracowały dwa odmienne modele *flexicurity*, optymalne dla własnych gospodarek i dostosowane do potrzeb własnego rynku pracy.

27 czerwca 2007 roku Komisja Europejska przedstawiła wnioski zmierzające do ustanowienia wspólnych zasad modelu *flexicurity* dla pracowników i przedsiębiorstw, sprzyjającego konkurencyjności, zatrudnieniu i zadowoleniu z pracy. Uznano, że strategię *flexicurity* przyczynią się do modernizacji rynków pracy w Europie oraz do skutecznego sprostania wyzwaniom związanym z globalizacją i wykorzystania tworzonych przez nią możliwości³.

W komunikacie sformułowanym po konsultacjach z zainteresowanymi stronami określono główne obszary polityki *flexicurity* i zaproponowano osiem wspólnych zasad, na których model ma się opierać:

² Niniejszy artykuł powstał na podstawie publikacji *Analiza dobrych praktyk dotyczących idei flexicurity w państwach UE*, opracowanie: Doradztwo Społeczne i Gospodarcze, Poznań 2011, http://flexicurityirpoznan.pl/joannafiles/Wyniki_badan/Analiza_dobrych_praktyk_dot._Idei_flexicurity_w_panstwach_ue.pdf; data dostępu: 02.09.2012.

³ Zob.: *Flexicurity: getting more people into good jobs*, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/07/919&>; data dostępu: 22.08.2012.

Schemat 6. Zasady wypracowane dla modelu *flexicurity* przez Komisję Europejską 27 czerwca 2007 roku

Wspieranie równości płci i promowanie równych szans dla wszystkich;

Rozwój *flexicurity* w wymiarze zarówno wewnętrznym (ułatwianie pracownikom awansu zawodowego), jak i zewnętrznym (pomoc w zmianie pracy);

Usprawnienie wdrażania strategii Unii Europejskiej na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia oraz wzmocnienie europejskiego modelu socjalnego;

Zapewnienie sprawiedliwego podziału kosztów i korzyści wynikających z polityki *flexicurity* oraz przyczynienie się do finansowej trwałości polityki budżetowej;

Wspieranie równości płci i promowanie równych szans dla wszystkich;

Zmniejszenie dysproporcji pomiędzy osobami bez stabilnego zatrudnienia, pracującymi w ramach niestandardowych, czasem niestabilnych umów, a zatrudnionymi na stałych, pełnych etatach;

Przystosowanie modelu *flexicurity* do rozmaitych okoliczności, potrzeb i wyzwań w poszczególnych państwach członkowskich;

Zrównoważenie praw i obowiązków.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Flexicurity: getting more people into good jobs*, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/07/919&>; data dostępu: 22.08.2012.

W komunikacie zwrócono również uwagę na rolę instrumentów finansowych Unii Europejskiej na rzecz spójności, ze szczególnym

uwzględnieniem Funduszu Społecznego na okres programowania 2007 – 2013. Ich istotny wkład ma się przejawiać w finansowaniu szkoleń na poziomie przedsiębiorstw, programów uczenia się przez całe życie lub promocji przedsiębiorczości.

Lepszej ilustracji podstaw sukcesu *flexicurity* posłużyć mogą charakterystyki trzech państw, które nie tylko uważane są za modelowe przykłady wdrażania idei, lecz także zyskały opinię pionierów w niektórych rozwiązaniach.

DANIA

Kluczem do zrozumienia duńskiego systemu *flexicurity* jest przyjęcie założenia, że elastyczność i bezpieczeństwo nie muszą się wzajemnie wykluczać. Praktyka duńska jest dowodem na to, że możliwe jest osiągnięcie wysokiego rozwoju gospodarczego przy wysokim poziomie zatrudnienia i jednoczesnym zachowaniu zrównoważonego systemu socjalnego. By jednak sprostać wyzwaniom tej koncepcji, Dania w 2003 roku przeznaczyła na politykę zatrudnienia rekordowe środki, stanowiące 4,4% PKB. Dzięki temu udało się uzyskać równowagę między niskim bezpieczeństwem zatrudnienia i wysokimi zasiłkami dla bezrobotnych. Sytuacja ta pozwala pracownikom w tym kraju na swobodną zmianę pracy nawet kilka razy w ciągu trwania kariery zawodowej. Sprzyjają temu także dość liberalne uregulowania w zakresie ochrony pracowniczej, takie jak choćby krótkie okresy wypowiedzenia umów o pracę. Opieką objęte są także osoby bezrobotne, między innymi poprzez wysokie zasiłki i obowiązkową aktywizację zawodową podnoszącą kwalifikacje. Niewątpliwym sukcesem tej koncepcji jest także podwyższenie poziomu zatrudnienia kobiet poprzez umożliwienie łączenia życia zawodowego z obowiązkami rodzinnymi⁴.

W ostatnich latach w całej Europie wzrasta zainteresowanie duńskim modelem elastycznego bezpieczeństwa *flexicurity* na rynku pracy. Jest on postrzegany jako najlepsza jak dotąd odpowiedź na dylemat

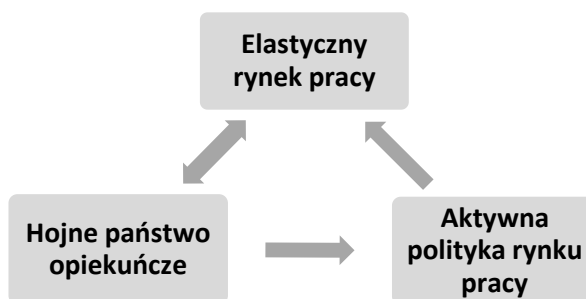
⁴ Zob. Portal internetowy *Elastyczni w pracy*, www.elastyczniwpracy.pl; data dostępu: 22.08.2102.

społeczno-ekonomiczny, nazwany przez Wilthagen'a i Tros'a „podwójnym ograniczeniem”⁵. W obecnej fazie globalizacji próbują się z nim zmierzyć wszystkie kraje Unii Europejskiej. Polega on na tym, iż z jednej strony przedsiębiorcy domagają się większej elastyczności w zatrudnieniu pracowników, by móc sprostać wyzwaniom światowej konkurencji, z drugiej strony pracownicy i społeczeństwo domagają się większego bezpieczeństwa socjalnego i stabilności zatrudnienia.

Duński sposób rozwiązania dylematu „podwójnego ograniczenia” nazywany jest przez wielu ekonomistów „ogniwem łączącym elastyczność i bezpieczeństwo”, ponieważ istotą tego modelu są takie regulacje porządkujące rynek pracy, które zapewniają właściwy balans pomiędzy obiema pożądanymi wartościami⁶. Sukces Danii potwierdzają liczby: stopa bezrobocia zmniejszyła się z 9,6% w 1993 roku do 4,3% w 2001 roku, a od 1997 roku oscyluje wokół 5%. W tym samym okresie wskaźnik zatrudnienia był stabilny i wynosił 75% ludności aktywnej zawodowo⁷.

Duński system elastycznego bezpieczeństwa można przedstawić przy pomocy schematu tzw. „złotego trójkąta” opracowanego przez duńskiego badacza Pera K. Madsena:

Schemat 6. Duński model elastycznego bezpieczeństwa Pera K. Madsena



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Lang, *Duński model elastycznego...*, op. cit., s. 2.

⁵ Zob. D. Lang, *Duński model elastycznego bezpieczeństwa (flexicurity). Wzór do naśladowania?* (tłum. R. Szarfenberg), <http://rszarf.ips.uw.edu.pl>, data dostępu: 23.08.2012.

⁶ Zob. *Ibidem*.

⁷ Zob. *Ibidem*.

Autor tego schematu podkreślał, że „model duński zawiera unikalną kombinację trzech elementów: bardzo elastycznego rynku pracy, aktywnej polityki rynku pracy i hojnego systemu socjalnego. Strzałki pokazują przepływy osób pomiędzy różnymi pozycjami wewnątrz rynku pracy, systemu socjalnego i programów rynku pracy. Dwie strzałki łączące rynek pracy i system socjalny odzwierciedlają to, że ok. 25% osób pracujących dotknięta jest bezrobociem każdego roku, ale znacząca większość z nich bardzo szybko znajduje nową pracę. Pozostałe strzałki pokazują, że ludzie, którzy nie wracają szybko do zatrudnienia objęci są aktywnymi programami rynku pracy, które większości z nich pomagają znaleźć pracę”⁸.

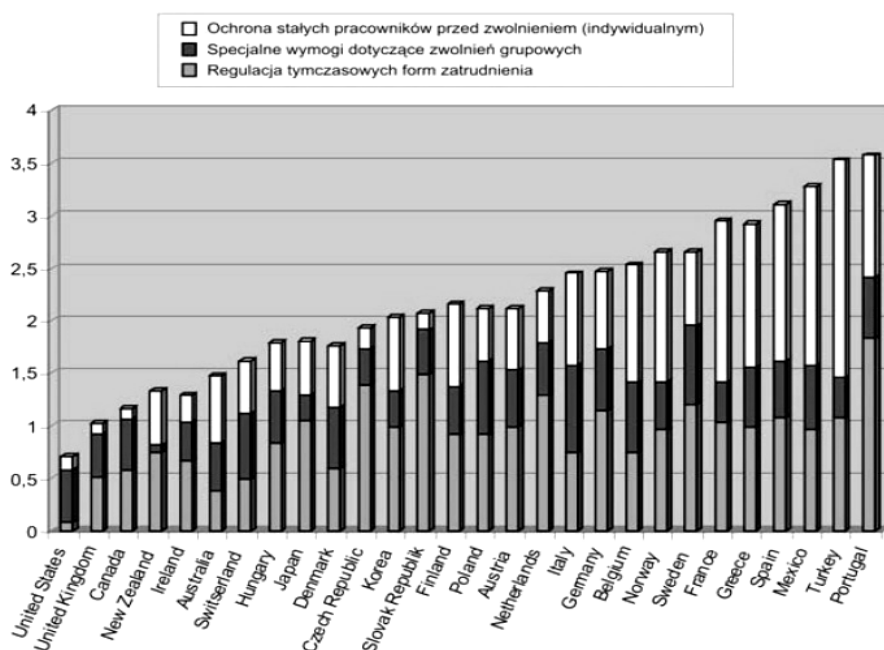
Na spójność wszystkich trzech elementów złotego trójkąta, a także na efektywność każdego z nich z osobna wpływa w praktyce kombinacja interakcji między wysoce elastycznym rynkiem pracy, hojnym systemem socjalnym i aktywną polityką rynku pracy. Przepływ osób odbywa się przede wszystkim między dwoma wierzchołkami trójkąta – rynkiem pracy i systemem socjalnym. Dotyczy on pokaźnej grupy ludzi, gdyż obejmuje aż 1/5 pracowników rocznie⁹. Są to osoby, które w każdym roku tracą zatrudnienie i zostają objęte zasiłkami dla bezrobotnych. Jak pokazuje schemat jest to jednak ruch dwukierunkowy, ponieważ większość bezrobotnych powraca na rynek pracy, w stosunkowo krótkim czasie znajdując ponownie zatrudnienie. Z wielkości strzałek wynika, że pewna grupa beneficjentów systemu socjalnego napotyka na przeszkody w szybkim powrocie do pracy. Osobom tym z pomocą przychodzi trzeci wierzchołek złotego trójkąta – aktywna polityka rynku pracy. Tym samym, przepływ osób od systemu społecznego ponownie na rynek pracy może się odbywać dwoma drogami – albo bezpośrednio, albo też dzięki udziałowi we wszelkiego rodzaju programach aktywizujących osoby bezrobotne poprzez szkolenia podnoszące kwalifikacje i poszerzające kompetencje. Warto się przyjrzeć dokładniej każdemu z trzech elementów złotego trójkąta.

⁸ Zob. *Ibidem*, s. 2-3.

⁹ Zob. K. Czerwińska, *Flexicurity jako koncepcja polityki społecznej i zatrudnienia*, w: „Polityka Społeczna” 3/2008, Instytut Unii Europejskiej Collegium Civitas, [http://politykaspoleczna.ipiss.com.pl/ps_pdf_2008/nr_3/czerwinskakarolina.pdf]; data dostępu: 24.08.2012.

Badania dotyczące duńskiego rynku pracy potwierdzają jego elastyczność. Jego charakterystyczną cechą jest tak zwana zewnętrzna elastyczność ilościowa. Oznacza ona, że pracodawcy mogą bardzo łatwo zarówno zatrudniać pracowników, jak i ich zwalniać. Sytuacja ta jest pochodną stosunkowo mało restrykcyjnego ustawodawstwa ochrony zatrudnienia. Składają się na nie między innymi krótki czas wypowiedzenia umów o pracę, relatywnie długi czas zatrudnienia na okresie próbnym i niskie odprawy. W 2003 roku wskaźnik ustawodawstwa ochrony zatrudnienia w Danii wyniósł 1,8 w skali 0–6 (gdzie 0 oznacza najmniej, a 6 – najbardziej restrykcyjne ustawodawstwo)¹⁰. Obrazują to także wyniki badań i kategorie oceny regulacji rynku przedstawione poniżej:

Wykres 1. Wskaźniki ustawodawstwa ochronnego zatrudnienia w wybranych krajach



Źródło: D. Lang, *Duński model elastycznego...*, op. cit., s. 4.

¹⁰Zob. OECD 2004, s. 72, 117; Fredriksen, 2005 za: *Ibidem*.

Elastyczność zagwarantowana pracodawcom, dzięki umiarkowanej ochronie umów paradoksalnie spowodowała dominację tradycyjnych kontraktów na czas nieokreślony. W 2005 roku obejmowały one niemal 90% zatrudnionych¹¹. Prawo pracodawców do zatrudniania i zwalniania pracowników w miarę własnych potrzeb ma swoją genezę w „porozumieniach wrześnieowych” zawartych między przedstawicielami organizacji pracodawców i pracowników w 1899 roku¹², co pokazuje, jak głęboko w historii i zarazem tradycji osadzone jest przekonanie duńskich ustawodawców o efektywności takich rozwiązań. Obowiązujące przepisy sytuują duńskich przedsiębiorców w komfortowym położeniu w kontekście dynamicznie zmieniającej się sytuacji zarówno na rynku krajowym, jak i światowym, gdyż sprzyjają elastycznej adaptacji przedsiębiorstw do tychże zmian. Z drugiej strony, te same przepisy są przyczyną większej mobilności pracowników. Skutkują one także relatywnie niską średnią długością zatrudnienia w jednym miejscu pracy i wysoką fluktuacją miejsc pracy na obszarze całego kraju¹³. Niski poziom regulacji rynku pracy wyróżnia Danię spośród innych państw. W rankingach odnoszących się do wskaźników elastyczności liczonych dla krajów Unii Europejskiej przez Bank Światowy zajmuje ona jedno z pierwszych miejsc¹⁴.

Na wysoki poziom elastyczności duńskiego rynku pracy najważniejszy wpływ mają dwa kluczowe założenia z powodzeniem realizowane w praktyce. Pierwsze to ograniczona interwencja państwa. Drugie to oddanie całego systemu w zarządzanie „partnerom społecznym”, czyli w tym przypadku organizacjom przedsiębiorców i związkom zawodowym. Do wszystkich niezbędnych uzgodnień partnerzy społeczni dochodzą sami. Interwencja instytucji państwowych odbywa się tylko wówczas, gdy negocjacje między partnerami mogą się skończyć niepowodzeniem i tylko po to, by żadna ze stron nie była w takiej sytuacji stratna. Układy zbiorowe są bowiem zawierane między partnerami społecznymi w sposób zdecentralizowany. W związku z tym w Danii prawie nie ma ustawodawstwa pracy. Na stabilność takiego systemu ma wpływ wysoki poziom uzwiązkowienia pracujących, co daje silną

¹¹ Zob. *Ibidem*.

¹² Zob. *Ibidem*.

¹³ Zob. *Ibidem*.

¹⁴ Zob. D. Lang, *op. cit.*

reprezentatywność związkom zawodowym, a dla Federacji Duńskich Związków Zawodowych jest istotną kartą przetargową w negocjacjach¹⁵.

Partnerzy społeczni posiadają wystarczająco silną pozycję, by wykorzystywać swoje prawo głosu w procesie powstawania i modyfikowania mechanizmów tworzenia i zarządzania polityką rynku pracy i kształcenia. Obecna zdolność Danii do stawiania czoła wymogom odnoszącym się do zmian i rozwoju wynikających z globalizacji jest także skutkiem wpływu partnerów społecznych na tworzenie i wdrażanie kreatywnych i zrównoważonych rozwiązań w dziedzinie rynku i innowacji. Kolejnym pozytywnym rezultatem jest kapitał społeczny, który wytworzył się z czasem dzięki twórczym i owocnym dyskusjom prowadzonym przez partnerów społecznych. Jest to wartość istotna, ponieważ przejawia się lepszym porozumiewaniem się, większą odpowiedzialnością, a także wspólną perspektywą w odniesieniu do poszczególnych zagadnień¹⁶. Znaczącą częścią kapitału społecznego jest także wypracowana przez lata kultura dialogu i konsensusu. Dorobkiem partnerów społecznych jest również obszerna wiedza na temat rynku pracy, co pozwala szybko i niezawodnie definiować jego potrzeby i znajdować rozwiązania pojawiających się problemów. Ponadto, na skutek współtworzenia polityki, partnerzy społeczni i ich organizacje mogą zapewnić władzom duńskim zarówno wdrażanie jej w życie, jak i jej akceptację. Funkcjonowanie na duńskim rynku pracy dodatkowo ułatwia stabilność jego regulacji, ponieważ od ponad 50 lat duńskie zasady i regulacje dotyczące zwolnień nie zmieniły się w sposób znaczący. Tym samym główne jego cechy, a także wszelkie wskaźniki, według których jest także opisywany, są czasowo bardzo stabilne.

Powodem, dla którego duńscy pracownicy i reprezentujące ich związki zawodowe akceptują niestabilność i niepewność związaną ze słabą ochroną pracy, jest rozbudowany system zabezpieczenia społecznego. Jest on gwarancją wysokiego poziomu bezpieczeństwa dochodu w takich sytuacjach, jak bezrobocie, wypadek czy choroba. Przypadek utraty pracy obejmuje system ubezpieczenia od bezrobocia, zarządzany przez prywatne fundusze subsydiowane przez państwo. Zapisywanie się do funduszu jest dobrowolne,

¹⁵ Zob. *Ibidem*.

¹⁶ Zob. M. Mendza-Drozd, *Elastyczność i pewność zatrudnienia*, www.ngo.pl; data dostępu: 27.08.2012.

ale większość pracowników chętnie korzysta z tej możliwości: „W sytuacji bezrobocia fundusze wypłacają zasiłek w wysokości 90% płacy z poprzednich 12 tygodni do wysokości 400 euro. Poziom zasiłków różni się ze względu na sytuację rodzinną, jak i poziom płacy podczas zatrudnienia. W przeciwieństwie do innych systemów tego typu nie ma okresu wyczekiwania na świadczenie: zasiłek przysługuje od pierwszego dnia bezrobocia. Czas wypłacania zasiłku wynosi cztery lata, a jego poziom pozostaje raczej stabilny przez ten okres (nie ma znaczących obniżek lub podwyżek świadczenia)”¹⁷.

Pobieranie zasiłków dla bezrobotnych powiązane jest z aktywizacją zawodową. Co prawda przez pierwszych 12 miesięcy osoba pozostająca bez pracy jest zobligowana jedynie do jej aktywnego poszukiwania, ale po upływie tego czasu, jeśli nie znajdzie zatrudnienia, ma obowiązek uczestniczenia w aktywnych programach rynku pracy w pełnym wymiarze. W przypadku osób młodych (poniżej 25. roku życia) to zobowiązanie pojawia się już po 6-miesięcznym przebywaniu na zasiłku dla bezrobotnych.

Do zadań duńskiego systemu socjalnego należą także działania mające zapobiegać ubóstwu. W związku z tym na wsparcie mogą liczyć także osoby pozostające poza rynkiem pracy. Ten rodzaj pomocy dotyczy około 25% ludności. Zakrojona na tak szeroką skalę opieka płynąca ze strony systemu socjalnego nie byłaby zapewne możliwa bez społecznej zgody co do partycypacji w kosztach jego funkcjonowania. Rekordowe wydatki na politykę rynku pracy (wspomniane wcześniej wydatki publiczne w wysokości 4,42% PKB w 2003 roku), a także wysokie obciążenia fiskalne – na poziomie 49% PKB - są ceną, jaką Duńczycy gotowi są płacić za poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji: „W duńskim systemie *flexicurity* bezpieczeństwo zatrudnienia poszczególnych pracowników jest niskie, co oznacza możliwość kilkakrotnej utraty pracy w trakcie kariery zawodowej. Pomimo tego, zabezpieczenia stanowiące integralny element systemu *flexicurity* – dzięki wysokim zasiłkom dla bezrobotnych finansowanych ze środków publicznych i podatków płaconych przez całe społeczeństwo oraz dzięki ochronie zatrudnienia – sprawiają, iż Duńczycy czują się bezpieczni”¹⁸.

¹⁷ Zob. D. Lang, *op. cit.*

¹⁸ Zob. M. Mendza-Drozd, *op. cit.*

Trzecim wierzchołkiem złotego trójkąta jest właśnie aktywna polityka rynku pracy. Dania znajduje się na pierwszym miejscu w świecie pod względem wysokości środków przeznaczanych na ten cel. Z ponad 4,4% PKB około 40% tej sumy wydawanych jest na programy aktywizujące dla osób pozostających bez pracy. Wydatki te przeznaczone są na spełnienie dwóch równie ważnych zadań. Po pierwsze, poprzez odpowiednio przygotowane i przeprowadzone szkolenia podnoszony jest poziom zatrudnienia tych bezrobotnych, którym nie udało się odpowiednio szybko powrócić na rynek pracy. Po drugie, sprawowany jest nadzór nad gotowością do podjęcia pracy przez osoby bezrobotne, co z pewnością jest dla nich bodźcem do jej aktywnego poszukiwania.

Aby przekonać się, jak w praktyce funkcjonuje innowacyjne podejście do zagadnień *flexicurity*, warto prześledzić najważniejsze przykłady obecne na duńskim rynku pracy:

Schemat 7. Przykłady innowacyjnych rozwiązań w zakresie *flexicurity* na duńskim rynku pracy

Model „Well Box”

- Zastosowany w gminie Arhus przykład zwiększenia zatrudnienia poprzez nawiązanie ścisłej współpracy wydziału zatrudnienia urzędu gminy z lokalnymi prywatnymi przedsiębiorcami. Współpraca ta przybiera kształt sformalizowany poprzez zawarcie umowy o partnerstwie. Bywa, że przedsiębiorstwo staje się miejscem praktyki lub szkolenia w ramach modelu „well box”. W praktyce model ten przyczynia się do zatrzymania pracowników na rynku pracy, a także do jego otwarcia się na bezrobotnych.

Uboczne zatrudnienie z prawem do zasiłku

- Możliwość ta dotyczy osób prowadzących samodzielną działalność gospodarczą i wyjątku od reguły mówiącej o tym, że nie mają one prawa do pobierania świadczeń socjalnych. Jeżeli jednak prowadzona przez taką osobę działalność nie jest jej głównym zajęciem, a także wykazuje się ona gotowością do podjęcia pracy, sama poszukuje pracy i jest do dyspozycji potencjalnego pracodawcy, może przez 78 tygodni otrzymywać zasiłek.

„FlexJob”

- To zatrudnienie na stałe z dotacją do wynagrodzenia. Jest to rozwiązanie, z którego korzystają osoby nieposiadające pełnych możliwości do wykonywania pracy, ze względu na fizyczne, psychiczne lub społeczne ograniczenia. Stosuje się je wobec osób, które nie są w stanie świadczyć pracy w normalnym wymiarze, gdyż potrzebują na wykonanie swoich obowiązków więcej czasu, więcej przerw lub skróconego tygodnia pracy. Umowa zatrudnienia typu „FlexJob” wymaga akceptacji urzędu gminy, gdyż refunduje on pracodawcy wypłacane przez niego wynagrodzenie w wysokości 1/2 lub 2/3 najniższego wynagrodzenia przewidzianego układem zbiorowym dla danej branży i rodzaju wykonywanej pracy. To samo dotyczy innych świadczeń wypłacanych przez pracodawcę, takich jak dodatek urlopowy, rekompensata urlopowy, ubezpieczenie emerytalne itp. Są refundowane w takiej samej proporcji jak wynagrodzenie. Najistotniejsze warunki zatrudnienia, takie jak wysokość wynagrodzenia, wymiar czasu pracy itd. ustalane są przez pracodawcę indywidualnie z każdym pracownikiem, we współpracy z organizacjami pracodawców i pracobiorców.

„JobRotation”

- Jest to rozwiązanie, w którym przedsiębiorca wysyła swojego stałego pracownika na szkolenie lub doksztalcanie, a na jego miejsce zatrudnia na zastępstwo osobę bezrobotną. Dzięki temu otrzymuje dotację na wynagrodzenie takiej osoby lub świadczenie z tytułu „JobRotation”.

„JobSharing”

- „JobSharing” w duńskiej praktyce polega na dzieleniu się przez dwie osoby obowiązkami przypadającymi na jedno stanowisko pracy w danej firmie. Każda z osób świadczy pracę przez określoną część tygodnia. Warunkiem skorzystania z tej możliwości jest zdolność pracownika do samodzielnego utrzymania się przez resztę tygodnia lub pobieranie przez niego zasiłku uzupełniającego.

Zasiłek uzupełniający

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Duński model flexicurity – podstawa elastycznego rynku pracy*, <http://www.elastyczni.wup.lodz.pl/index.php/home/model>; data dostępu: 24.08.2012.

Reasumując, polityka *flexicurity* bywa uznawana za przyczynę sukcesów duńskiej gospodarki i imponującego rozwoju rynku pracy. Sama idea nie wyjaśnia jednak wszystkiego. Istotne jest bowiem to, na jaki trafiła grunt. Równowaga między relatywnie hojnymi zasiłkami dla bezrobotnych, a liberalnymi umowami zbiorowymi była tu znana już od lat. Osadzona w historii Danii tradycja i kultura dialogu społecznego także okazała się znakomitym kapitałem społecznym, sprzyjającym tworzeniu opartych na konsensusie porozumień. Do wspomnianych walorów należy dodać jeszcze sprzyjającą koniunkturę gospodarczą, dobre przygotowanie do pracy i wysokie zarobki. Wszystko to do tego stopnia sprzyjało dobrym praktykom *flexicurity*, że duński rynek niezmiennie uważany jest za modelowy przykład wdrażania tej idei, a złoty trójkąt – wzajemnie wspierająca się kombinacja między elastycznością w zatrudnianiu i zwalnianiu pracowników, hojnym systemem opieki socjalnej i aktywną polityką rynku pracy jest nadal jest używany jako przykład do naśladowania¹⁹.

HOLANDIA

W Holandii stawia się duży nacisk na elastyczne formy zatrudnienia. Z inicjatywy partnerów społecznych w 1999 roku weszła w życie ustawa o elastyczności i bezpieczeństwie. Jej przepisy zmodyfikowały rynek pracy, zezwalając na elastyczne formy zatrudnienia, a także zapewniły pracownikom zawierającym umowy na takich zasadach wyższe zarobki i bezpieczeństwo zatrudnienia²⁰.

Zagadnienia związane z umowami zatrudnienia dominują w holenderskim modelu *flexicurity*. Wspomniana ustawa powstała po to, by doprowadzić do równowagi między zapotrzebowaniem pracodawców na prawo do swobodnej zmiany liczby zatrudnionych w firmie, a potrzebami pracowników, dotyczącymi stabilnych dochodów i bezpieczeństwa socjalnego oraz ciągłej obecności na rynku pracy, choćby za cenę zmiany miejsca zatrudnienia lub zawodu.

¹⁹ Więcej na ten temat: por. ustalenia w raporcie *Analiza dobrych praktyk dotyczących idei flexicurity w państwach UE*, op. cit., s. 16 i inne.

²⁰ Zob. A. Sobolewski, *Elastyczne formy zatrudnienia. Katalog dobrych praktyk*, Pomorska Akademia Kształcenia Zawodowego, Szczecin 2011.

„Do najważniejszych elementów omawianej ustawy należą: zwiększenie swobody uruchamiania agencji pracy tymczasowej i zmniejszenie restrykcji obowiązujących istniejące agencje, a także wprowadzenie górnego limitu następujących po sobie umów o pracę na czas określony oraz maksymalny czas trwania tych umów (odpowiednio 3 umowy oraz 3 lata). Ważne jest także dążenie do poprawy statusu prawnego zatrudnionych za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej. Im dłużej tego rodzaju pracownicy pracują poprzez agencję, tym więcej zyskują uprawnień dotyczących emerytury, edukacji oraz umowy o pracę z pracodawcą, czyli agencją pracy tymczasowej”²¹.

Ustawodawca, dając większą swobodę partnerom społecznym, zezwolił na odstępstwa od zapisanego w prawie standardu mówiącego o maksymalnej liczbie następujących po sobie umów o pracę na czas określony, a także maksymalnego czasu trwania tego rodzaju umów oraz w zakresie innych, mniej istotnych kwestii. Dzięki temu strony układów zbiorowych na poziomie konkretnych przedsiębiorstw i na poziomie sektorowym korzystając z tej możliwości dostosowują porozumienia do aktualnych warunków rynkowych.

Na holenderską wersję *flexicurity* składa się także połączenie elastyczności czasu pracy z równowagą między pracą a czasem wolnym. Od 1996 roku, na skutek wejścia w życie ustawy o równym traktowaniu w zakresie czasu pracy, równe traktowanie mają zagwarantowane osoby pracujące zarówno w pełnym, jak i niepełnym wymiarze godzin w zakresie najistotniejszych warunków zatrudnienia takich jak płaca, szkolenia i tym podobne. Z kolei od 2000 roku, dzięki ustawie o dostosowaniu czasu pracy, pracownicy mają prawo oczekiwać od swojego pracodawcy dostosowania ich czasu pracy do indywidualnych potrzeb²². Takie oczekiwanie może dotyczyć zwiększenia bądź zmniejszenia czasu pracy zapisanego w umowie o pracę. O praktycznej skuteczności tych zapisów świadczy fakt, że w Holandii jest najwyższy w Europie odsetek osób pracujących w niepełnym wymiarze godzin (zarówno wśród mężczyzn, jak i wśród

²¹ Zob. *Ibidem*, s. 85 i 86.

²² Zob. *Ibidem*.

kobiet), ale jednocześnie odsetek osób pracujących w ten sposób wbrew własnej woli jest bardzo niski²³.

Procesy legislacyjne zmierzające do uelastycznienia rynku pracy wspiera kształcenie ustawiczne. Skutkiem wspólnej inicjatywy Ministerstwa Edukacji i Ministerstwa Polityki Społecznej i Zatrudnienia było utworzenie w 2005 roku publicznej agencji o nazwie *Directie Lernen en Werken*, która w latach 2008-2011 postawiła sobie między innymi następujące cele: „90.000 nowych indywidualnych projektów łączących pracę i naukę, zorganizowanych przez lokalne urzędy pracy, pracodawców i instytucje edukacyjne, a także 30.000 projektów edukacyjnych dla najślabszych grup bezrobotnych”²⁴.

Aktywna polityka rynku pracy, bez której idei *flexicurity* nie uda się wdrażać skutecznie, ma w Holandii formę zróżnicowaną, zależną od potrzeb danej grupy osób. Dlatego też charakteryzuje się innymi priorytetami w przypadku kobiet, innymi w stosunku do osób długotrwale bezrobotnych, mniejszości narodowych, młodzieży i osób starszych. Kobiety wspiera się głównie poprzez organizowanie i promowanie dziennych centrów opieki nad dziećmi. Działania skierowane do długotrwale bezrobotnych są połączeniem wsparcia dla reintegracji z rynkiem pracy i sankcji przewidzianych dla osób nieangażujących się aktywnie w poszukiwanie zatrudnienia i szkolenia zawodowe. Jednocześnie pracodawcy włączający się w przeciwdziałanie bezrobociu mogą liczyć na subsydia obniżające koszty wynagrodzenia pracowników, a pracownicy na tworzenie chronionych i subsydiowanych miejsc pracy.

Młodzież motywowana jest do kończenia edukacji z sukcesem poprzez dające szanse na zatrudnienie dyplomy, certyfikaty i świadectwa, a następnie wspierana jest podczas poszukiwania pracy. Polityka dotycząca starszych pracowników zmierza do zatrzymania ich na rynku pracy jak najdłużej. Do odchodzenia na wcześniejsze emerytury zniechęca zniesienie wcześniej obowiązujących przepisów fiskalnych. Dodatkowo, aktywność osób starszych wymusza ponownie wprowadzony obowiązek ubiegania się

²³ Zob. *Ibidem*.

²⁴ Zob. *Ibidem*, s. 86.

przez nich o pracę, a także skrócenie czasu prawa do zasiłku dla bezrobotnych z 5 do 3 lat²⁵.

System opieki społecznej w Holandii to obszar, w którym obecnie poszukuje się oszczędności. Ostatnie lata pokazały, że liczba osób, którym w ramach ustawy o bezrobociu i ustawy o zasiłkach dla niepełnosprawnych przyznano zasiłki jest zbyt duża, a cały system zbyt drogi. Poskutkowało to zaostreniem kryteriów przyznawania zasiłków i zmniejszeniem wysokości zasiłków dla niepełnosprawnych. Znowelizowana ustawa o zasiłkach dla niepełnosprawnych zawiera jednak zapisy zabezpieczające osoby niepełnosprawne. Nakłada ona na pracodawców obowiązek opłacania pracownika przebywającego na zwolnieniu zdrowotnym przez pierwsze dwa lata, a także podjęcia wszelkich starań mających przywrócić go do pracy.

Tabela 6. Trendy na holenderskim rynku pracy:

	1996	2006	2009
Stopa zatrudnienia (20-64 lata)	68,8%	76,3%	78,8%
Liczba zatrudnionych	7 041 700	8 260 900	8 596 100
Liczba bezrobotnych	492 200	365 600	326 600
Stopa bezrobocia	6,4%	4,4%	3,7%
Stopa bezrobocia mężczyźni	5,2%	3,9%	3,7%
Stopa bezrobocia kobiety	8,2%	5,0%	3,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Sobolewski, *op. cit.*

Dane przedstawione w tabeli wskazują na dwie pozytywne tendencje. Po pierwsze jest to wzrost wskaźnika udziału w rynku pracy. Po drugie zaś wzrost aktywności zawodowej w grupie wiekowej 55-64 lata.

Od 1995 roku w Holandii dynamicznie wzrasta liczba miejsc pracy. Okres pewnej stabilizacji w tym zakresie miał miejsce między 2000 a 2005 rokiem, ale od 2005 dynamika wzrostu nadal jest wysoka. Na uwagę

²⁵ Zob. *Ibidem*.

zasługuje szczególnie spadek stopy bezrobocia wśród kobiet zauważalny w ostatnim dziesięcioleciu, a także stabilny poziom wykorzystania elastycznych form zatrudnienia. W 2010 roku w Holandii na niepełny etat było zatrudnionych blisko 76% kobiet oraz prawie 30% mężczyzn. Jednocześnie, pracę tymczasową wykonywało około 20% kobiet oraz 18% mężczyzn. Porównanie tych danych do wyników z 2007 roku pozwala stwierdzić, że wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia pozostawało w Holandii na stabilnym poziomie²⁶.

Tworzenie i wdrażanie polityki *flexicurity* nie byłoby możliwe bez udziału partnerów społecznych zrzeszonych w centralnej Fundacji Pracy *Stichting van de Arbeid*. To właśnie oni stali się autorami porozumienia przedstawionego rządowi, a następnie przekształconego w prawo. Inspiracją do stworzenia ustawy był także system regulacji chroniących pracowników agencji pracy tymczasowej²⁷.

Z badań przeprowadzonych w 2007 roku wynika, że pracodawcy w Holandii pozytywnie oceniają wpływ ustawy o elastyczności i bezpieczeństwie na rynek pracy²⁸. Związki zawodowe także aprobują zapisy ustawy, zwłaszcza, że były one zaangażowane w proces legislacyjny, a elastyczna praca została dzięki temu uregulowana w większym stopniu, niż było to przed wejściem w życie ustawy.

Związki zawodowe i organizacje pracodawców przyczyniły się znacząco do wdrażania tych elementów polityki *flexicurity*, które dotyczyły regulacji obejmujących pracowników zatrudnionych na niestandardowych umowach o pracę zawieranych w porozumieniach sektorowych. Ponadto, partnerzy społeczni z sektora agencji pracy tymczasowej wyprzedzili współczesne regulacje i oczekiwania rynku pracy, wprowadzając przepisy chroniące pracowników jeszcze przed przyjęciem ustawy o elastyczności i bezpieczeństwie. Partnerzy społeczni stosują praktyki *flexicurity*, chociaż nie posługują się tym sformułowaniem. Przykładem na to może być polityka prowadzona przez nich wobec starszych osób. W układach zbiorowych znalazły odzwierciedlenie rekomendacje Narodowej Fundacji

²⁶ Zob. *Ibidem*.

²⁷ Zob. *Ibidem*.

²⁸ Zob. *Ibidem*.

Pracy dotyczące wydłużenia czasu kariery zawodowej pracowników. Seniorom zaproponowano szereg udogodnień, takich jak skrócenie czasu pracy, dostosowanie miejsca pracy, a w niektórych przypadkach przenoszenie starszych pracowników na niższe stanowiska, by zmniejszyć obciążanie ich pracą, a także uelastycznienie emerytur. Jest to działanie łączące elastyczność, głównie wewnątrz przedsiębiorstwa i ochronę zatrudnienia. Podjęto także działania zmierzające do zwiększenia atrakcyjności starszych pracowników na rynku pracy zapewniając seniorom szkolenia i pracę nad mobilnością. Kolejnym przykładem wdrażania *flexicurity* przez partnerów społecznych jest uelastycznienie czasu pracy, dzięki któremu pracownicy pracują dłużej w okresie wysokiej produktywności i krócej, gdy ich możliwości słabną. Na skutek opartych na tej zasadzie układów zbiorowych rząd przyjął w 1995 roku ustawę o czasie pracy, która dodatkowo zwiększyła elastyczność rynku pracy²⁹.

Kolejny przykład wdrażania polityki *flexicurity* pochodzi z 2006 roku i dotyczy programu tworzenia kont oszczędnościowych na życie, zawartego zarówno w układach zbiorowych, jak i planach emerytalnych. Takie konto pozwala pracownikowi gromadzić oszczędności, także w postaci dni urlopu, które mogą posłużyć do „sfinansowania” przerw w pracy podyktowanych różnymi względami, takimi jak wcześniejsza emerytura, opieka nad dzieckiem, edukacja i tym podobne³⁰.

Szczególnie zainteresowane wdrażaniem idei *flexicurity* są agencje pracy tymczasowej. Dzięki partnerom społecznym tej branży i układu zbiorowego ich sektora weszły w życie regulacje dotyczące rozwoju zawodowego, edukacji i emerytur. W praktyce oznacza to, że po 26 tygodniach pracy za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej pracownik otrzymuje wyższe wynagrodzenie, a po 1,5 roku nabywa uprawnienia związane z edukacją. Partnerzy społeczni z sektora agencji pracy tymczasowej są także zobowiązani do przeprowadzenia 10 000 inicjatyw edukacyjnych dla swoich pracowników i mają na to czas do końca 2011

²⁹ Zob. *Ibidem*.

³⁰ Więcej na ten temat: por. ustalenia w raporcie *Analiza dobrych praktyk dotyczących idei flexicurity w państwach UE, op. cit.*, s. 27 i inne.

roku. Środki na ten cel mają pochodzić z sektorowego funduszu edukacyjnego, będącego skutkiem uzgodnień dwustronnych³¹.

Agencje pracy tymczasowej mają wpływ na dynamikę zatrudnienia na holenderskim rynku pracy. Spełniają rolę ogniwa uelastyczniającego relację między pracodawcą i pracobiorcą. Przedsiębiorcy chętnie korzystają z pośrednictwa agencji z trzech powodów: po pierwsze po to, by móc szybko reagować na zmiany koniunktury gospodarczej, po drugie dlatego, że dzięki agencjom nie muszą weryfikować kwalifikacji pracownika przed jego zatrudnieniem i po trzecie w przypadku, gdy trzeba zastąpić pracownika przebywającego na urlopie zdrowotnym. Pracobiorcy decydują się na współpracę z agencjami, gdyż nie mogą samodzielnie znaleźć stałego zatrudnienia, a także dlatego, że w ten sposób łatwiej im pogodzić obowiązki zawodowe z życiem prywatnym. W 2006 roku w całej Holandii około 200 000 pracowników było zatrudnionych za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej, a w 2007 roku stałe zatrudnienie znalazła ponad jedna czwarta tej grupy³².

Reasumując, impulsem do tworzenia holenderskiego modelu *flexicurity* były postulaty związane z funkcjonowaniem systemu zabezpieczenia społecznego, skomplikowanego systemu rozwiązywania umów o pracę i sytuacją prawną i socjalną pracowników objętych elastycznymi formami zatrudnienia. Proponowane zmiany wynikały z troski o wydolność systemu i z przekonania o tym, że najlepszym sposobem walki z wykluczeniem społecznym jest aktywność zawodowa. Wprowadzenie polityki *flexicurity* było skutkiem celowego działania rządu, który przy wsparciu Fundacji Pracy, reprezentującej partnerów społecznych przedstawił w 1995 roku memorandum pod tytułem *Elastyczność i bezpieczeństwo*³³. Jego następstwem była ustawa o tym samym tytule, wprowadzona w życie w 1999 roku. Jej zapisy wprowadziły równowagę między elastycznością i ochroną na rynku pracy. Z jednej strony ograniczyły ochronę gwarantowaną pracownikom zatrudnionym na zasadach standardowych, poprzez skrócenie okresu próbnego i okresu

³¹ Zob. A. Sobolewski, op. cit., s. 93.

³² Zob. *Ibidem*.

³³ Zob. K. Czerwińska, op. cit.

wypowiedzenia, a także procedury zwalniania pracowników. Jednocześnie, wzmożono zabezpieczenia pracowników objętych nietypowymi formami zatrudnienia, ustalając zasady nabywania przez nich praw dotąd przynależnych jedynie tradycyjnym kontraktom. Skutkiem reformy była wyraźna poprawa sytuacji prawnej, a przez to także bezpieczeństwa osób pracujących. Wzrosło zainteresowanie kontraktami bezterminowymi, a pracownicy świadczący dotąd pracę czasową zaczęli chętniej przechodzić pod opiekę agencji pracy tymczasowych lub podpisywać kontrakty terminowe. Przeprowadzenie reform nie byłoby możliwe bez konstruktywnej współpracy na linii rząd - organizacje pracodawców - organizacje pracowników. Nie bez znaczenia była również zgoda na ograniczenie roszczeń płacowych w zamian za zobowiązanie przedsiębiorców do wspierania kształcenia pracowników, kreowania zatrudnienia i redukcji czasu pracy.

HISZPANIA

Hiszpański rynek pracy charakteryzuje dualizm, polegający na wyraźnym podziale pracowników na dwie grupy. Jedną z nich to ludzie młodzi, dobrze wykształceni, którzy jednak przez brak integracji z rynkiem pracy stopniowo tracili swoje kompetencje. Drugą grupę stanowili pracownicy doświadczeni, zatrudnieni na czas nieokreślony, którzy jednak nie posiadali umiejętności dostosowania się do nowych warunków rynkowych. Problem ten od lat 90-tych próbują naprawiać wspólnie rząd i partnerzy społeczni. W wyniku przeprowadzonych reform zwiększyło się wprawdzie zatrudnienie na czas określony i w niepełnym wymiarze pracy, ale okazało się, że z tej możliwości skorzystali przede wszystkim bezrobotni, którzy jednocześnie nie zdołali pokonać bariery dostępu do bardziej stabilnych form zatrudnienia, takich jak umowa na czas nieokreślony³⁴.

Reakcją na opisaną sytuację było *Porozumienie na rzecz Poprawy i Wzrostu Zatrudnienia (Acuerdo para la Mejora del Crecimiento y el*

³⁴Zob. *Dania-Holandia-Hiszpania, a jak w Polsce?*, <http://elastyczniwpracy.pl/artykuly/dania-holandia-hiszpania-a-jak-w-polsce/>; data dostępu: 06.08.2012.

Empleo - AMCE) z 9 maja 2006 roku. 35 Działania wynegocjowane przez partnerów społecznych znalazły odzwierciedlenie w Ustawie 43/2006. Porozumienie zmodyfikowało ówczesną legislację w kierunku stymulowania zatrudniania na czas nieokreślony i redukcji zatrudnienia tymczasowego tak, by odpowiadała ona ramom wyznaczonym przez Porozumienie na rzecz stabilności zatrudnienia z 1997 roku. Pracodawców do stosowania umów na czas nieokreślony miały zachęcać fundusze socjalne dla firm. Reforma miała także mobilizować pracodawców do przekształcania umów tymczasowych na umowy na czas nieokreślony z niższym kosztem rozwiązania stosunku pracy i zniechęcać do nadużywania następujących po sobie umów na czas określony w ramach tego samego miejsca pracy. W sprawie zasiłków dla bezrobotnych wspomniana ustawa szczególną troską objęła osoby najbardziej dotknięte nietrwałym zatrudnieniem, czyli pracowników powyżej 45. roku życia i zatrudnianych na nieciągłe umowy na czas określony³⁶.

Kolejnym aktem prawnym reformującym hiszpański rynek pracy była Ustawa 20/2007 o statucie pracowników samozatrudnionych³⁷, która rozszerzyła zarówno ochronę przed bezrobociem jak i opiekę społeczną na ponad trzech milionów pracowników, ustanowiła system obowiązkowych składek, prawo do płatnego urlopu zdrowotnego czy szkoleń zawodowych. Warto wspomnieć również o ustawie 3/2007 o rzeczywistym równouprawnieniu kobiet i mężczyzn, która objęła między innymi kwestię poprawy sytuacji kobiet w dostępności do szkoleń i atrakcyjności na rynku pracy czy wprowadzenie obowiązku negocjowania regulacji dotyczących równouprawnienia w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 250 osób, tak, by eliminować dyskryminację w dostępie do pracy, szkoleń, awansów i płacy³⁸.

Wśród tematów dialogu społecznego dominują tematy związane z niestałym zatrudnieniem i brakiem bezpieczeństwa socjalnego. Mimo że bezrobocie, które na początku lat 90. XX wieku wynosiło aż 20%, spadło

³⁵ Zob. A. Sobolewski, *Elastyczne formy zatrudnienia...*, *op. cit.*

³⁶ Zob. *Ibidem*.

³⁷ *Ibidem*, s. 77–78.

³⁸ Więcej na temat zmian wprowadzanych za pomocą wspomnianych ustaw: por. *Analiza dobrych praktyk dotyczących idei flexicurity w państwach UE*, *op. cit.*, s. 29-30.

w 2007 roku do zaledwie 8%, wciąż niepokoi fakt, że spadek ten został osiągnięty poprzez wzrost liczby umów o pracę w niepełnym wymiarze godzin. Na hiszpańskim rynku pracy pojawiło się między innymi więcej imigrantów i kobiet, których udział w rynku pracy gwarantowały umowy na czas określony.

Dekoniunktura gospodarcza spowodowana globalnym kryzysem finansowym z drugiej połowy 2008 roku odbiła się także na hiszpańskim rynku pracy. Skutkiem był wzrost bezrobocia – podczas, gdy jeszcze w 2007 roku bezrobocie wynosiło nieco ponad 8%, w roku 2010 stopa bezrobocia przekroczyła już 20%³⁹.

Hiszpańscy partnerzy społeczni zgodnie twierdzą, że w negocjacjach układów zbiorowych priorytetem musi być bezpieczeństwo zatrudnienia. Szanują postulaty przedsiębiorców dotyczące dostępu do pracowników tymczasowych, gdyż od tego w dużej mierze zależy szansa firm na sprostanie wymogom rynku i utrzymanie konkurencyjności. Partnerzy są jednak zdania, że politykę *flexicurity* najskuteczniej można wdrażać poprzez rekomendowanie przedsiębiorcom wewnętrznych mechanizmów elastyczności jakościowej, a nie dostosowywanie poziomu zatrudnienia⁴⁰. Wskazują oni konkretne przykłady wieloaspektowego zastosowania tej koncepcji w różnych branżach w oparciu o negocjacje układów zbiorowych, jak na przykład „wprowadzenie systemów klasyfikacji zawodowej i struktury opartej na grupach pracowników i obszarach funkcjonalnych, które ułatwiają mobilność funkcjonalną jako wewnętrzny mechanizm dostosowawczy połączony z niezbędnymi szkoleniami, zarządzanie czasem pracy i elastyczny rozkład czasu pracy w ujęciu rocznym – konieczność negocjacji z reprezentantami pracowników w celu pogodzenia potrzeb firm i ich pracowników, [czy] rozwój kształcenia ustawicznego jako mechanizmu poprawy kwalifikacji, nauki wielu różnych umiejętności oraz wzrostu atrakcyjności pracowników na rynku pracy, co wspomaga proces przejścia do innych zawodów i miejsc pracy”⁴¹.

Mimo osiągniętego konsensusu w sprawie działań zaplanowanych i podejmowanych w ramach polityki *flexicurity*, nie słabnie sceptycyzm

³⁹ Zob. A. Sobolewski, *Elastyczne formy zatrudnienia...*, *op. cit.*

⁴⁰ Zob. *Ibidem.*

⁴¹ Zob. *Ibidem.*

związków zawodowych. Zdaniem ich przedstawicieli błędem jest pomijanie interakcji między ogólnie rozumianą polityką gospodarczą kraju, rekomendowanym modelem produkcji i modelem elastyczności wewnątrz przedsiębiorstw, a brakiem równowagi na rynku pracy. Strategie hiszpańskich przedsiębiorstw, by sprostać konkurencji przyznają priorytet elastyczności ilościowej lub zewnętrznej, jedynie w tych obszarach poszukując zdolności przystosowawczych. To, zdaniem związków zawodowych, pogłębia niepewność na rynku pracy. Ponadto związkowcy zauważyli, że spośród niezbędnych komponentów polityki *flexicurity* najmniej rozwinięty jest akurat ten, który ich zdaniem powinien być uważany za priorytetowy – czyli aktywna polityka zatrudnienia. Poziom wydatków na ten cel mimo znaczącego wzrostu w ostatniej dekadzie nadal należy do najniższych w Unii Europejskiej⁴². Ponadto, większość środków przeznaczana jest na utrzymywanie stabilności zatrudnienia zamiast na programy aktywizujące mobilność zawodową. Firmy otrzymują dotacje do rekrutacji na umowy na czas nieokreślony.

Związkom zawodowym z kolei zarzuca się nieprzywiązywanie należytej wagi do takich aspektów polityki *flexicurity*, jak równowaga między pracą a życiem prywatnym, równouprawnienie w zakresie dostępu do zatrudnienia, awansu i wynagrodzeń. Z przeprowadzonych na ten temat badań⁴³ wynika, że podczas negocjowania układów zbiorowych priorytetem związków zawodowych jest utrzymanie i wzrost zatrudnienia. Kwestie związane z równouprawnieniem i równowagą między pracą a życiem prywatnym ograniczają się jedynie do ogólnych deklaracji⁴⁴.

Aby w pełni realizować cele Strategii Lizbońskiej, państwa członkowskie Unii Europejskiej muszą wypracowywać różne koncepcje elastyczności i bezpieczeństwa. Obszarem szczególnie zagrożonym jest rynek pracy, a w jego obrębie takie zagadnienia, jak tworzenie i utrzymywanie

⁴² Zob. *Ibidem*.

⁴³ *Ibidem*.

⁴⁴ Więcej na ten temat: por. *Analiza dobrych praktyk dotyczących idei flexicurity w państwach UE, op. cit.*, s. 33.

miejsc pracy, dostosowywanie warunków pracy do potrzeb i oczekiwań zarówno pracowników, jak i pracodawców czy wspieranie równości płci.

Koncepcja idei *flexicurity* jest obecna w polityce europejskiej już od początku lat 90. XX wieku. Model, wspólny dla wszystkich krajów Unii Europejskiej, został przedstawiony jednak dopiero w 2007 roku. Wśród państw będących członkami Unii Europejskiej, szczególnie efektywne rozwiązania udało się wypracować Danii oraz Holandii. Kraje te po dziś dzień stanowią przykład prowadzenia innowacyjnej regulacji rynku pracy. Dania założyła zwłaszcza rozbudowanym systemem zabezpieczenia społecznego, który jest w dynamiczny sposób wspierany przez elastyczność w zatrudnianiu i zwalnianiu pracowników oraz aktywną polityką rynku pracy. W Holandii natomiast główny nacisk położony został na elastyczne formy zatrudnienia, a działania w znacznej mierze są inicjowane przez partnerów społecznych.

Inicjatywy na poziomie wspólnotowym zmierzają do wypracowania wspólnego podejścia wdrażania idei *flexicurity* we wszystkich państwach będących członkami Unii Europejskiej. Analiza wdrażania polityki *flexicurity* w trzech krajach Europy Zachodniej – Danii, Holandii i Hiszpanii wykazała, że przy szacunku dla ogólnych założeń wspomnianego modelu reform rynku pracy można stworzyć swoją własną jego wersję, uwzględniającą specyfikę danego kraju, jego sytuację gospodarczą, tradycję i potrzeby. Dania i Holandia dają przykłady szeregu pozytywnych rezultatów takich reform, natomiast Hiszpania to kraj, w którym proces osiągnięcia pożądanej harmonii między komponentami modelu *flexicurity* wciąż trwa.

Dorota Dolata

Ocena sytuacji na rynku pracy i aktywnej polityki rynku pracy

Badanie kondycji regionalnego rynku pracy nie może ograniczać się do ustaleń teoretycznych lub zestawiania ze wzorcami zagranicznymi, a pominięcie samych uczestników tego rynku byłoby niedopuszczalnym zubożeniem analizy. Dlatego niniejszy artykuł zawierać będzie wyniki zarówno badań ilościowych, jak i jakościowych, przeprowadzonych w subregionie kaliskim i konińskim. O ocenę bieżącej sytuacji na rynku pracy zostali poproszeni pracodawcy i pracownicy subregionu kaliskiego i konińskiego podczas wywiadów kwestionariuszowych, przeprowadzanych bezpośrednio z respondentami. Aby dopełnić obrazu rynku pracy, o komentarz poproszonych zostało także kilkudziesięciu przedstawicieli trzech środowisk: instytucji rynku pracy, dialogu społecznego oraz otoczenia biznesu.

Jak w badaniach ilościowych oceniano lokalny rynek pracy? Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy, przejawiali zdecydowanie pesymistyczne, a nawet skrajnie pesymistyczne nastroje względem ogólnej oceny sytuacji na rynku. Wskazania skrajnie negatywne i negatywne po agregacji sięgały rzędu 80-84%, a pozytywne nieznacznie przekraczały poziom przyjętego błędu statystycznego⁴⁵.

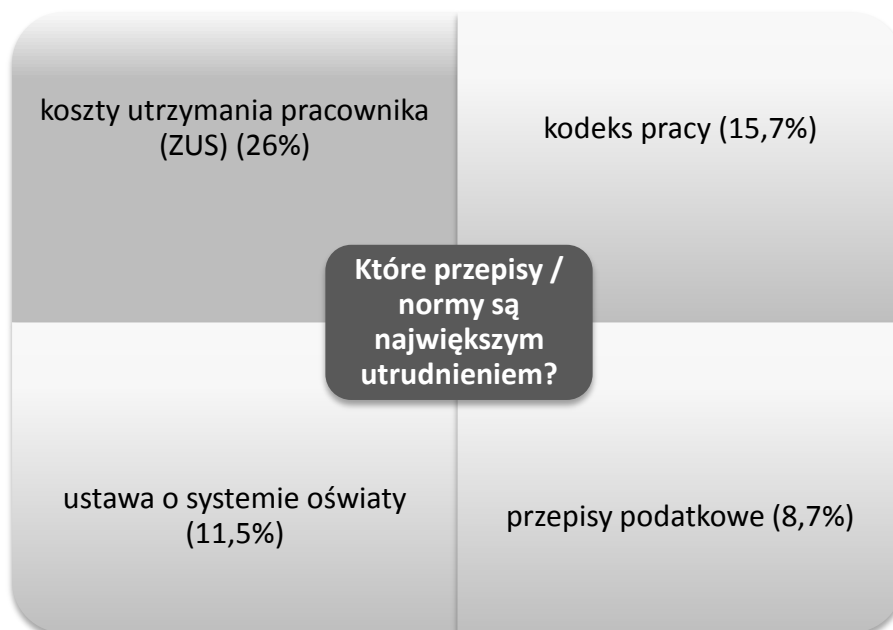
Pracodawcom zadano także pytanie pogłębiające na temat ich oceny stopnia dostosowania przepisów dotyczących rynku pracy i oświaty do wymagań współczesnego rynku pracy. Jedynie 13% badanych pracodawców oceniło je pozytywnie, w tym jedynie 3% jednoznacznie pozytywnie. 43% nie miało zdania, bądź nie umiało udzielić odpowiedzi. Natomiast 44% pracodawców ustosunkowało się negatywnie do omawianego zagadnienia.

Okazuje się, że przepisy najbardziej są niedostosowane do realiów i potrzeb rynku pracy w obszarze pozapłacowych kosztów utrzymania pracownika – 26% wskazań w pytaniu otwartym. Na dalszych pozycjach znalazły się także mała elastyczność kodeksu pracy oraz zapisy ustawy o systemie oświaty. Najczęściej wspominano kwestie związane

⁴⁵ Por. ustalenia opisane w: *Raport z badań ilościowych przeprowadzonych w ramach Projektu Flexicurity szansą na zrównoważony rozwój rynku pracy*, DSiG, Poznań 2011, s. 46.

z kształceniem praktycznym uczniów w szkołach zawodowych i przepisy dotyczące współpracy szkół z pracodawcami, a także z wpływem pracodawców na programy nauczania w zakresie nauczania pod potrzeby rynku pracy.

Schemat 8. Największe utrudnienia formalno-prawne dla pracodawców w polskim systemie prawnym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=980 pracodawcy.

Przedstawiając podsumowanie tematyki postaw pracodawców względem subregionalnych rynków pracy, można zauważyć, że po konwersji opinii na 5-stopniową skalę, relatywnie dobrze na tle całej sytuacji wypadają oceny działań publicznych służb zatrudnienia (średnia ocena 2,6 i 2,4) oraz ocena współpracy z urzędami pracy (średnie oceny 3,9).

Tabela 7. Podsumowanie opinii pracodawców na temat rynku pracy (skala 1-5)

	Podregion	N	Średnia
1. Jak ocenia Pan/i ogólną sytuację na lokalnym rynku pracy?	kaliski	459	1,7778
	koniński	371	1,6954
2. Czy Pana/i zdaniem obowiązujące w Polsce przepisy dotyczące rynku pracy i oświaty są dostosowane do wymagań współczesnego rynku pracy?	kaliski	536	2,4851
	koniński	457	2,3282
3. Czy Pana/i zdaniem działania aktywizacyjne skierowane do osób bezrobotnych lub poszukujących pracy odpowiadają rzeczywistym potrzebom lokalnego rynku pracy?	kaliski	536	2,5877
	koniński	444	2,4189
4. Jak ocenia Pan/i ogólnie współpracę z urzędem pracy?	kaliski	261	3,8889
	koniński	228	3,8904

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Rozszerzając wątek współpracy na elementy *flexicurity*, relacje *business to business* i potencjalną współpracę z sektorem publicznym, należy odnotować dwie bardzo istotne okoliczności.

Po pierwsze, pracodawcy są bardzo ostrożnie nastawieni na współpracę z jakimikolwiek innymi podmiotami. Koncentrują się raczej na walce konkurencyjnej i bieżącej działalności. Często powodem zaniechania współpracy mającej miejsce w przeszłości (szczególnie z samorządami i urzędami pracy) był brak spodziewanych i szybkich rezultatów. Osobną kwestią w tym zakresie jest natomiast szerszy problem niskiego kapitału społecznego i niskiego poziomu zaufania wśród przedsiębiorców⁴⁶.

Po drugie zaś, pracodawcy regionu konińskiego, którzy w toku badania wykazywali się relatywnie większym „zapóźnieniem” w stosowaniu

⁴⁶ Por. tabelę pt. *Ocena możliwości współpracy firm z innymi podmiotami w: Raport z badań ilościowych...*, op. cit., s. 40.

elastycznych form zatrudnienia, organizacji czasu i miejsca pracy, są istotnie bardziej otwarci na wdrażanie tego rodzaju rozwiązań w przyszłości. Nadal należy jednak pamiętać, że określenie „bardziej” nie oznacza w tym przypadku drastycznych różnic czy masowego zainteresowania.

Jak wspomniano, badania nie ograniczyły się do wywiadów kwestionariuszowych. Za pomocą indywidualnych wywiadów pogłębionych przebadano także trzy grupy przedstawicieli związanych z rynkiem pracy. Jako pierwsza zostanie omówiona grupa przedstawicieli instytucji rynku pracy. Badani wskazali, że problemem, szczególnie dla młodych ludzi po studiach czy kończących inne szkoły, jest już samo wejście na rynek pracy. Wynika to z faktu, że pracodawcy oczekują, iż znajdą kandydatów jednocześnie młodych i z doświadczeniem. Jest to sytuacja o tyle patowa, że osoby młode często nie mają możliwości spełnić tych oczekiwań bądź spełniają je połowicznie: *My mamy do czynienia z grupą ludzi młodych do 25. roku życia przede wszystkim bez doświadczenia, którego im brakuje i niejednokrotnie z terenów wiejskich, rodzin dysfunkcyjnych i mających problem z wykształceniem i tutaj pojawia się problem pracodawców, którzy nie chcą zatrudniać ludzi bez doświadczenia. Mężczyźni jednak znajdują szybciej pracę niż dziewczyny. Pracodawcy oczekują pracownika z doświadczeniem, ale ten młody człowiek też musi od czegoś zacząć. To, że pracodawca nie da młodemu człowiekowi umowy na czas określony na początek tylko zatrudni go na czarno, to świadczy o tym, że pracodawca nie ma problemu, ale młody pracownik (W1).*

Wskazuje się także na sezonowe fluktuacje bezrobocia, które zmniejsza się w okresach letnich, kiedy istnieje możliwość podjęcia pracy dorywczej w rolnictwie, ogrodnictwie czy budownictwie, natomiast zwiększa się zimą, kiedy to wskutek warunków pogodowych liczba takich ofert jest niska (W10). Także na zimę wracają zza granicy emigranci zarobkowi, którzy rejestrują się w urzędach pracy, żeby mieć ubezpieczenie zdrowotne: *(...) przychodzą przeczekać sezon zimowy. W większości ci, którzy wyjeżdżają, głównie do Niemiec i ostatnio do Francji (odkąd jesteśmy w Unii, bo wcześniej nie mieliśmy z nimi umowy), nie są zainteresowani*

umową. Oni w ciągu miesiąca tam zarabiają dwukrotność i trzykrotność tego, co w Polsce, to im się nie opłaca (W13).

Zauważalne są także skutki kryzysu ekonomicznego, który przyczynił się do znacznego zmniejszenia się liczby ofert pracy i chęci pracodawców do zatrudniania nowych pracowników, częściej zdarzają się także zwolnienia (W11). W tym aspekcie badani obu subregionów oceniają, że sytuacja na rynku pracy w ostatnich trzech latach uległa pogorszeniu. Jednocześnie generuje się zbyt mało miejsc pracy w porównaniu do liczby osób bezrobotnych (W12). Rozmówca z Turka zauważył, że w jego powiecie sytuacja jest jako tako ustabilizowana, co wynika z dość znacznej liczby dużych pracodawców z branży energetyczno-paliwowej, jednak w innych sektorach brakuje inwestycji: (...) można powiedzieć, że przemysł paliwowo-energetyczny daje pewną stabilizację jeszcze na razie na rynku pracy, ponieważ są dużymi pracodawcami te firmy i zakłady, jak kopalnia, elektrownia. Jest zbyt mała intensywność inwestycji, takich prywatnych inwestycji tak, po stronie prywatnych jakichś udziałowców, kapitałowców, ponieważ inwestycje takie, jakie są, to są raczej z publicznych środków, które są w określonym czasie i generują bardzo określone miejsca pracy (W12). Wskutek tego, pomimo dużego potencjału branży paliwowo-energetycznej, większość przedsiębiorstw to firmy handlowo-usługowe (W19). Subregion koniński, w opinii jednej z rozmówczyń, nie przyciąga inwestorów z kilku powodów: (...) barierą to jest po prostu położenie geograficzne, jesteśmy oddaleni od dużych ośrodków i nie mamy tutaj takiego przełożenia takich dużych ośrodków, dużych aglomeracji, brak kolei, to też po części powoduje, że są tutaj takie kłopoty. Na pewno jest wystarczający potencjał ludzki (W12).

Również inny z rozmówców podkreślił, że sytuacja rynku pracy w subregionie konińskim jest dramatyczna, gdyż region ten charakteryzuje się najwyższą stopą bezrobocia w Wielkopolsce: *Subregion koniński jest specyficznym w Wielkopolsce, ponieważ Wielkopolska ma najlepszą sytuację w całym kraju. Ma najniższe bezrobocie i to już od paru lat. Nawet Mazowieckie, Śląskie, Małopolskie mają gorszy wynik. Natomiast na tle całej Wielkopolski, subregion koniński ma największe bezrobocie. Są dwa takie regiony, również pilski, który ma podobne bezrobocie. Północ*

Wielkopolski i wschód mają największe bezrobocie. Nie mylić wschodu, subregionu konińskiego z kaliskim, bo on też jest zaliczany do wschodniego. Subregion koniński, czyli powiaty solski, koniński, turecki, słupecki, mają najwyższą stopę bezrobocia w Wielkopolsce (W13).

To zapóźnienie gospodarcze niektórych regionów wielkopolski jest zdaniem jednego z respondentów efektem nowego podziału administracyjnego oraz dalszej i bliższej historii regionu, w której zaobserwować można na przykład proces rozdrobnienia gospodarstw rolnych czy zwyczajowych wyjazdów zarobkowych do Niemiec⁴⁷.

Mimo długiej tradycji migracji zarobkowych, mieszkańcy subregionu konińskiego coraz mniej chętnie szukają zatrudnienia zagranicą, twierdząc, że w Polsce można zdobyć podobne wynagrodzenie bez konieczności rozłąki z rodziną (W28). Wobec trudności ze znalezieniem pracy bezrobotni nierzadko podejmują każdą pracę, która się nadarzy, niekoniecznie zgodną z wykształceniem: *były prace na przykład przy wykładaniu towarów w marketach, prowadzeniu inwentaryzacji i większość osób, która przyszła miała wyższe wykształcenie. I to dobre, bo jak ekonomista czy informatyk bierze taką pracę, to znaczy, że ludzie chcą pracować i potrzebują pieniędzy, a tej pracy nie ma (W15).*

Wobec projektów podniesienia wieku emerytalnego do 67. roku życia, kilku badanych martwił fakt, iż takie plany jeszcze bardziej negatywnie wpłyną na lokalny rynek pracy - osoby starsze nie będą mogły znaleźć pracy, a ci, którzy pracują dłużej, będą *przetrzymywać miejsca młodszym (W30)*. Będzie to sytuacja o tyle ciężka, że już obecnie *jest trudno zarówno młodym, jak i starym (W25)*.

Rozmówcy wielokrotnie podkreślili, że na lokalnych rynkach pracy da się już wyraźnie odczuć skutki kryzysu ekonomicznego, zaczynające docierać do Polski: *Redukuje się etaty i w ten sposób tnie koszty (W29)*. Pracownicy mogą liczyć jedynie na zatrudnienie sezonowe, a w zimie rejestrują się w urzędach pracy, wskutek tego pracownicy powiatowych urzędów pracy *regularnie widzą te same twarze (W22)*. Badany z Wrześni

⁴⁷ Szerszy komentarz na ten temat por.: *Raport z badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Flexicurity szansą na zrównoważony rozwój rynku pracy”, DSiG, Poznań 2011, s. 9.*

zasygnalizował, że kryzys spowodował to, że rynek stał się bardziej hermetyczny. Coraz bardziej polega się na znajomościach i poleceniach przy zatrudnianiu pracowników: *Ogólnie patrząc na naszym lokalnym rynku pracy od właściwie października 2008 roku jest to czas trudny. O tyle trudny, iż oferty pracy napływają tutaj z zupełnie mniejszą intensywnością, niż to było wcześniej. Dostępność ofert jest mniejsza i właściwie dominuje metoda pozyskiwania pracy na zasadzie referencji, kontaktów, poleceń i znajomości, czyli ten rynek pracy stał się mniej dostępny* (W6). Jak się okazuje, przekonanie o potrzebie posiadania znajomości jest dość powszechne: *Ludzie skarżą się, że pracy nie ma, że znajdują ją tylko ci, którzy mają „szerokie plecy”, znajomości i tylko tą drogą mogą uzyskać zatrudnienie* (W24).

Tymczasem inni badani skłaniali się bardziej ku opinii, że na lokalnych rynkach pracy jest pewna stabilizacja, sytuacja na przestrzeni lat ani nie uległa drastycznemu pogorszeniu, ani się nie poprawiła: *Liczba osób bezrobotnych zwiększa się, ale to niekoniecznie wiąże się z kryzysem. W okresie zimowym zazwyczaj ta liczba się zwiększa, choć ta zima nie jest taka silna. Poza tym, w okolicach września część osób skończyła szkoły i absolwenci muszą mieć czas, żeby zorientować się na rynku pracy i poszukać zatrudnienia. Jednak nie ma tak dużego wzrostu bezrobocia jak w poprzednich latach* (W9).

Wśród instytucji, które aktywnie starają się poprawiać sytuację na lokalnych rynkach pracy, badani podkreślili głównie znaczenie powiatowych urzędów pracy oraz instytucji szkoleniowych, które pomagają podnosić kwalifikacje i zwiększają atrakcyjność kursantów na rynku pracy. Działają także agencje rozwoju regionalnego, inkubatory przedsiębiorczości oraz podmioty prywatne, które stymulują lokalne rynki pracy w ramach prowadzonych przez siebie projektów współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Jednocześnie jednak sygnalizuje się, że działania powiatowych urzędów pracy nie są tak efektywne, jak mogłyby być, gdyby instytucja ta miała większy budżet – twierdzą niektórzy badani. Działają także ochotnicze hufce pracy, które jednak wobec jeszcze bardziej ograniczonych źródeł finansowania niż powiatowe urzędy pracy, nie mają tak dużej siły oddziaływania na rynek pracy (W10). Bezrobotni raczej

orientują się w ofercie powiatowych urzędów pracy i najczęściej interesuje ich możliwość udziału w opłacanych przez urzędy pracy szkoleniach i kursach. Najpopularniejszymi wśród mężczyzn są te dające uprawnienia do kierowania pojazdami – kursy prawa jazdy kategorii A i C, popularne są także kursy komputerowe i księgowo: (...) *największe zainteresowanie jest szkoleniami dla kierowców, na wózki widłowe, u kobiet sprzedawca, florystka, doradca klienta, kasa fiskalna. Dużo mamy oferty na sprzedawców, gdzie wymogiem jest obsługa kasy fiskalnej, a nie każdy ma takie uprawnienia* (W10).

Respondenci dostrzegli także ważną rolę instytucji edukacyjnych w oddziaływaniu na lokalne rynku pracy. Zgłaszano konieczność zatrudniania w szkołach doradcy zawodowego na cały etat, który mógłby przygotowywać młodzież do skutecznego wejścia na rynek pracy⁴⁸. Praca takiego doradcy zawodowego powinna polegać na informowaniu, co się dzieje na rynku pracy, na prezentacji różnych możliwości kształcenia zawodowego oraz o prognozach zatrudnienia po ukończeniu konkretnych kierunków studiów czy potrzebie kształcenia ustawicznego (W21). W niektórych szkołach pracownicy urzędów pracy prowadzą zajęcia dla maturzystów przygotowujące ich do wejścia na rynek pracy. Działania takie trzeba jednak podejmować już na etapie gimnazjum, tak, jak próbują to robić niektórzy z badanych: *Staramy się już wyjść nawet do gimnazjum, żeby przygotować młodzież do wyboru kształcenia lub wyboru zawodu. Piszemy wspólnie projekty w ramach partnerstwa, włączamy w to samorządy, szkoły też, cech rzemiosł różnych oraz pracodawców* (W28).

Aby poprawić sytuację na lokalnych rynkach pracy, zdaniem badanych przedstawicieli instytucji rynku pracy konieczny jest większy przepływ informacji na linii: pracodawcy – urząd - bezrobotni. W warstwie deklaratywnej zarówno przedsiębiorcy, jak i poszukujący zatrudnienia, znają możliwości, które daje im współpraca z urzędami pracy. Jednak nierzadko w praktyce okazuje się, że ta wiedza jest niepełna⁴⁹. Tymczasem większe zaangażowanie przedsiębiorców we współpracę z urzędami pracy wydaje się koniecznością, gdyż nikt lepiej niż te instytucje nie zna realiów

⁴⁸ Por. *Ibidem*, s. 11.

⁴⁹ Por. wypowiedź respondenta zawartą w: *Ibidem*, s. 96.

rynku pracy i jego zapotrzebowania (W14). Także w kwestii elastyczności oraz dostosowywania się do zmiennych potrzeb pracodawców, niektórzy badani zauważają wyraźną słabość powiatowych urzędów pracy: *Zbyt mało elastyczności, zbyt dużo obowiązków i to powoduje pewnego rodzaju zniechęcenie, czy taki rozłam między publicznymi służbami zatrudnienia, czyli powiatowymi urzędami pracy, a pracodawcami. My się po prostu za wolno ruszamy, jesteśmy zbyt mało elastyczni, pracodawcy są bardziej elastyczni i potrzebują szybszej reakcji, a poprzez obwarowania związane z takim procesem administracyjnym to po prostu powoduje, że nie jesteśmy w stanie nadążyć* (W12). Jednocześnie jednak, ten swoisty brak elastyczności w dużej mierze wynika z ograniczeń, które na urzędy pracy nakłada obowiązujące w Polsce ustawodawstwo (W12): *Jeśli chodzi o przepisy o instytucjach rynku pracy to są ciągle zmiany, ciągle się je udoskonala i poprawia. (...) Życie pokazuje, że zapisy są nieprecyzyjne, trzeba je dopasować lub zmienić. Ona jest już tyle lat zmieniana, poprawiana, tak więc niewiele można by zrobić, co by mogło pomóc. Ja bym chciał, żeby na szczeblu decyzyjnym dogadał się Minister Pracy i [Minister] Edukacji. Oni są oddzielni, a gdyby było jakieś zbliżenie, byłoby dobrze* (W23).

Jednym ze sposobów poprawy sytuacji na lokalnych rynkach pracy jest tak zwany „śledzony rynek pracy”, polegający na monitorowaniu na jakie zawody jest - lub będzie - zapotrzebowanie oraz dostosowywanie do tych wyników zarówno oferty kształcenia, jak i oferty działań aktywizacyjnych urzędów pracy. Jednak nie wszyscy badani zdają się wierzyć w skuteczność takich rozwiązań: *Powinno być coś takiego, taka jednostka, czy przy urzędach, czy urzędach pracy, starostwach, osoby, które faktycznie śledziłyby rynek pracy, jego zachowanie; wtedy być może mieć jakiś kontakt z uczelniami, szkołami...* (W15).

Zdaniem rozmówców, na poprawę sytuacji na rynku pracy nie wpływają obecnie obowiązujące przepisy regulujące działalność gospodarczą, szczególnie *uwarunkowania fiskalne*, pomimo dwuletniej *obniżki ZUS*, firmom trudno jest utrzymać się na rynku i w efekcie wysokich podatków, które muszą płacić – bankrutują (W16): *Przepisy są barierą rozwoju przedsiębiorczości. To przede wszystkim wysokie koszty pracy, jakie są, to jest istotną barierą dla pracodawców. To też są przepisy, bo to są przepisy stanowiące*

o odprowadzaniu składki ZUS-owskiej, prowadzenie funduszu pracy, emerytalno-rentowe, to znacznie obciąża pracodawcę i to utrudnia tworzenie nowych miejsc pracy. Jednocześnie kodeks pracy jest w mojej ocenie dość sztywny. On zbyt nie wychodzi naprzeciw flexicurity (W29).

Badani zostali poproszeni także o wyłonienie zawodów deficytowych i nadwyżkowych na lokalnych rynkach pracy, na podstawie prowadzonych przez urzędy pracy monitoringów. Podobnie jak przy ocenie systemu kształcenia, rozmówcy podkreślali, że brakuje osób z wykształceniem rzemieślniczym, z konkretnymi kwalifikacjami zawodowymi. Natomiast rynek pracy przesycony jest osobami z ogólnym wykształceniem i po takich humanistycznych kierunkach studiów, jak na przykład politologia i pedagogika. Są to kierunki, które wypuszczają absolwentów, którzy *nie mają potem co ze sobą zrobić (W11)*. Tak sytuację tą komentują badani: *(...) politologia, zarządzanie, administracja – po tych kierunkach jest dużo absolwentów, ale nie ma ofert pracy i te osoby bardzo rzadko pracują w wyuczonym zawodzie (W8)*. Inny badany zwrócił uwagę na problem zawyżonych aspiracji edukacyjnych młodzieży, który powoduje podejmowanie kształcenia na takich kierunkach, które są nadwyżkowe lub porzucanie edukacji w „połowie drogi”: *Wśród młodzieży dostrzegam pęd do zdobywania wykształcenia średniego. Czasem nie jest to adekwatne do ich możliwości i kończą na tym i nie idą na studia. Należałoby więcej czasu poświęcić tej młodzieży, aby uświadomić im, jakie zawody są na rynku pracy poszukiwane i jest taka tendencja (W2)*. Ponadto badani przedstawiciele instytucji rynku pracy wymienili następujące zawody nadwyżkowe: poloniści, sprzedawcy czy pracownicy administracyjni⁵⁰.

Oprócz zawodów nadwyżkowych, na lokalnych rynkach pracy można zauważyć także niedobór pracowników w niektórych specjalnościach, na których jest zapotrzebowanie. Często spowodowane jest to brakiem zainteresowania i popytu na dany kierunek kształcenia, co w rezultacie prowadzi do „ginięcia” niektórych zawodów. Brakuje pracowników z wysokimi kwalifikacjami specjalistycznymi, kierowców z określonymi uprawnieniami, osób z wykształceniem rzemieślniczym⁵¹.

⁵⁰ Szerzej na ten temat por. *Ibidem*, s. 14.

⁵¹ Wypowiedzi respondentów por. *Ibidem*, s. 14-15.

Również osoby, które posiadają wykształcenie zawodowe, poszukiwane obecnie przez pracodawców, nierzadko nie legitymują się wystarczającym poziomem kwalifikacji. Nie posiadają praktycznych umiejętności nawet po ukończeniu technikum: *Wiedza, którą się zdobywa jest wiedza suchą – ta, którą się zdobywa z książek jest wiedzą suchą. Dziś potrzebne są umiejętności praktyczne – podczas rozmowy kwalifikacyjnej składają się z trzech szeregów etapów kwalifikacyjnych i na drugim etapie na przykład assessment centre nie pytają nas o wykształcenie, tylko o wykonywanie czynności, które powinniśmy wykonywać codziennie w pracy (W1).*

Inna z badanych osób podkreśliła, że niektóre zawody powinno się „czasowo wygasić”: *Może nie mówiłabym o zbędności, ale wyłączyłabym na pewien okres, takie elastyczności na krótkie okresy kształcenia. Na pewno byłyby to fryzjerki. Sprzedawców bym wyłączyła, robotnicze stanowiska w Polsce są potrzebne. (...) Jeżeli też chodzi o szkolnictwo wyższe, to wyłączyłabym kierunki na tych wyższych powiatowych uczelniach, gdzie mamy zarządzanie i marketing. (...) Teraz większość po średnim wykształceniu idzie na zarządzanie albo marketing i ja mam z roku na rok coraz więcej ludzi z wyższym wykształceniem i gdzie oni mają iść? Do łopaty? Tu nie ma dla nich pracy, tu jest małe środowisko (W11).*

Badani wskazują jednak, że z pewną dozą tolerancji należy traktować monitoringi zawodów nadwyżkowych i deficytowych prowadzone przez PUP: *(...) należy spojrzeć z pewną dozą tolerancji, ponieważ to jest zderzenie liczby ofert z liczbą bezrobotnych. Jeżeli w bazie bezrobotnych będzie duchowny, podam przykład, osoba bezrobotna duchowna i nie będzie dla niej oferty pracy, a on będzie jeden, to będzie sto procent nadwyżki (W19).*

Aby polepszyć sytuację bezrobotnych na rynku pracy, można by lepiej profilować proponowane im szkolenia, tak, aby bazowały one na już istniejącej wiedzy kursantów: *Dobrze byłoby, aby szkolenia mogły być adresowane nie tylko do osób będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy, ale i do osób, które mają na wstępie kwalifikacje, mają pomysł zawodowy na siebie, ale nie zawsze jest tak, że mogą „wstrzelić się” w ustalone kryteria. (...) Najbardziej pożądaną formą byłoby, gdyby osoba*

zarejestrowana miała pracodawcę, a pracodawca faktycznie zgłosił konkretną potrzebę szkoleniową, którą urząd mógłby zrealizować. To byłaby idea najbardziej realna, kiedy nie byłoby kształcenia „do szuflady”, ale byłoby kształcenia realne (W6).

Pracownicy instytucji rynku pracy zostali zapytani, jak ich zdaniem wygląda skuteczność prowadzonych przez urzędy pracy działań aktywizacyjnych. Opinie na ten temat były podzielone, od skrajnie pozytywnych – wychwalających zalety kursów organizowanych przez PUP, po bardzo negatywne. Pojawiały się także zdania, że w gruncie rzeczy ostateczny sukces działań aktywizacyjnych zależy od samej osoby, której dotyczą, od jej chęci i motywacji, ponieważ nawet najlepiej zaplanowane staże czy szkolenia, nie zmieniają sytuacji zawodowej osoby, która nie jest tym zainteresowana. Problematyczna jest także mierzalność efektów działań aktywizacyjnych, szczególnie w aspekcie wsparcia psychologicznego, motywacyjnego, którym także zajmują się urzędy pracy: *Wszystkie te usługi doradcze, usługi psychologiczne, warsztaty w Klubie Pracy czy działania, które robimy, są trudno mierzalne, bo to jest praca z człowiekiem, żeby ich zmotywować do dalszego działania. Trudno zmierzyć w człowieku, na ile dostał tej energii od drugiej osoby, żeby on zaczął dalej funkcjonować, dalej coś robić ze sobą i dalej się motywować. Więc to są trudno mierzalne efekty (W19).* Ponadto urzędy pracy nie mają kontroli nad sytuacją na lokalnych rynkach pracy i same nie mogą się przyczyniać do tworzenia nowych miejsc zatrudnienia, dlatego też czasem są bezradne wobec zastałej sytuacji. Inną barierą zauważaną przez badanych, ograniczającą skuteczność działań aktywizacyjnych urzędów, są zmniejszone ostatnio środki z instytucji takich jak Fundusz Pracy.

Najlepiej ocenianymi działaniami urzędów pracy były staże absolwenckie oraz dotacje przyznawane na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej. Mimo, że respondenci dostrzegli wysoką skuteczność dotacji dla przedsiębiorców, jednocześnie podkreślili, że trudno jest im ocenić, ile firm utrzymuje się dłużej niż trzy lata, gdyż brak jest takich badań: *Cały czas pracujemy nad skutecznością, jednakże ta skuteczność, ona jest, ale zbyt krótka, ten skutek który my osiągamy nie jest jeszcze wystarczająco długofalowy. To są bardziej działania takie*

interwencyjne, które tylko w niektórych obszarach przekładają się na rok lub dwa lata stabilnych miejsc pracy (W12).

Staże, zdaniem niektórych rozmówców, „są najlepszą drogą” do poprawy sytuacji bezrobotnych na rynku pracy, jednak (...) *trzymiesięczne staże są za krótkie, aby mogły wyrzucić satysfakcjonujący skutek - powinny być bardziej rozłożone w czasie (W14).* Również i inny badany zauważył, że same szkolenia i staże nie wystarczą, aby skutecznie pomóc bezrobotnym: *Osoba odpowiedzialna za aktywizowanie powinna być zorientowana, co w tym naszym regionie w pobliżu będzie można zaoferować, bo przeszkolić jest najprościej, a później zostawić w domu (W25).* Także podejście samych bezrobotnych do kwestii podjęcia stażu jest różnorakie: (...) *gdyby osoby po stażu były zatrudnione, miałyby to ręce i nogi. Natomiast są osoby 45+, które na staż nie pójdą, bo w ich świadomości staż to nauka zawodu, a oni nie chcą się uczyć. Jednak jest też grupa 50-latków, która jak najbardziej chce iść na staż i na szkolenia. To jest indywidualne podejście każdej osoby (W7).*

Jakie jeszcze bariery są zauważalne na rynku pracy? Do wymienianych przez respondentów należą zarówno niewywiązywanie się pracodawców z deklaracji o zatrudnieniu po odbyciu stażu, mała mobilność pracowników, zwłaszcza w wieku średnim, a także, bodaj najtrudniejsza do przewyciężenia, bariera mentalności⁵².

Ponadto, rozmówcy z ochotniczych hufców pracy podkreślili, że jest im trudniej zaktywizować i zachęcić do wzięcia udziału w szkoleniach, gdyż nie posiadają takich środków finansowych, jak powiatowe urzędy pracy oraz nie mogą „zmusić” bezrobotnych do udziału w proponowanych działaniach, gdyż nie dysponują takimi jak one instrumentami nacisku – możliwością wykreślenia z rejestru: (...) *bezrobotny jest rejestrowany w urzędzie i musi korzystać z tych wszystkich szkoleń, bo jak nie, to zostanie skreślony. Tego nie ma u nas, my nie mamy środków, żeby wyrzucić taką presję (W15).*

Także i inny z badanych wskazał, że można wyróżnić dwie główne kategorie klientów urzędów pracy, i to tak naprawdę od tego, do której z nich się należy, zależy „sukces aktywizacyjny”: *Ja te osoby podzieliłbym na dwie grupy. Pierwsza to ci, którzy faktycznie chcą znaleźć pracę, a druga,*

⁵² Szerzej o tym problemie por. wypowiedź jednego z respondentów w: *Raport z badań jakościowych...*, op.cit., s. 17.

tak naprawdę tej pomocy z naszej strony nie oczekuje. Przychodzą tylko po to, żeby się odhaczyć, ale im ten MOPS wystarcza, może mają jakieś inne źródła utrzymania (...). Wśród tych osób poszukujących pracy można znaleźć takie, które potrzebują etatu i takie, które mogą mieć pomysł na coś więcej. A to dwie różne sprawy: pomóc komuś znaleźć etat, a pomóc komuś rozwinąć skrzydła, bo być może, przy dobrym pokierowaniu i pomocy finansowej, za jakieś dwa lata stanie się pracodawcą i twórcą kolejnych etatów dla innych (W26).

Szkolenia organizowane przez powiatowe urzędy pracy oceniane są różnie. Z jednej strony podkreślano pewną ich skuteczność, jako nierzadko jedyną szansę na podniesienie kwalifikacji. Z drugiej jednak strony, trudno urzędowi zapewnić, że kursant znajdzie zatrudnienie, nawet jeśli „na papierze” skierowany został na szkolenie przez potencjalnego pracodawcę.

Pytani o to, jak zwiększyć skuteczność działań aktywizacyjnych, rozmówcy wskazali na szereg możliwości. Najczęściej pojawiającą się opinią jest konieczność większej współpracy pomiędzy różnymi aktorami rynku pracy: *Ofertę można by bardziej skierować do przedsiębiorców, żeby wiedzieli, jak mogą pomóc osobom bezrobotnym. Przedsiębiorcy nie zawsze wiedzą, czym dysponuje urząd pracy (W10).*

Propozycją aktywizacji zawodowej osób, które pozostają poza rynkiem pracy, był wolontariat, postrzegany jako najlepsza forma zdobycia doświadczenia (W10): *(...) moim zdaniem wolontariat to świetna forma powrotu na rynek, nabycia doświadczenia, wyjścia do ludzi, pokazania, co potrafisz. Owszem, nie mam pieniędzy, ale mam satysfakcję (W7).* Także inny badany zasygnalizował, że w obecnej sytuacji prawdziwe zmiany mogą przynieść tylko rozwiązania systemowe, natomiast najszybszym rozwiązaniem byłoby większe rozpropagowanie wolontariatu wśród bezrobotnych: *Z tego, co mamy na dzień dzisiejszy to może pomóc wolontariat, podczas którego można zdobyć doświadczenie (W8).*

Inni badani podkreślili, że czasami problemem jest brak informacji lub też trudności z dotarciem z informacją o propozycjach urzędów pracy do osób najbardziej zainteresowanych. Jest to jeden z obszarów, który można by udoskonalić, także w aspekcie zwiększania świadomości na temat zawodów deficytowych i nadwyżkowych, tak aby osoby wybierające kierunki

kształcenia mogły dokonać świadomego wyboru (W11). Także i inny z rozmówców zauważył, że zwłaszcza osoby niezarejestrowane w PUP, a jednak bezrobotne, nie wiedzą, jakie formy aktywizacyjne proponuje ta instytucja: *Myszę, że coraz więcej osób wie. Bardzo dobrze jest promowana tego typu działalność ze strony urzędu pracy. Jest coraz więcej doradców, w zasadzie od wczoraj pracują nowi doradcy i działa to prężnie. Jeżeli osoby są zarejestrowane w urzędzie pracy, to wiedzą o takich formach pomocy. Te, które nie są zarejestrowane - zdecydowanie gorzej* (W14).

Innym z czynników, który negatywnie wpływa na skuteczność działań aktywizacyjnych prowadzonych przez urzędy pracy, jest stosunkowa łatwość otrzymania zasiłku. Dlatego też należałoby podjąć pewne kroki, (...) *żeby ubezpieczenie zdrowotne nie było priorytetem albo główną motywacją, żeby się osoby rejestrowały jako bezrobotne, tylko motywacją główną, żeby było podejmowanie pracy* (W12). Inni respondenci nadzieję na rozwiązanie problemów rynku pracy widzą w samozatrudnieniu, które powinno wzrastać, bo łatwiej jest osobom rozpocząć własną działalność, uzyskać dotację niż „latami czekać na pracę”. Kolejną propozycją jest *benchmarking*, podpatrywanie wzorców w innych krajach i w miarę możliwości stosowanie ich w Polsce: (...) *w Polsce i w innych krajach (...) trzeba stosować te pomysły od najlepszych* tzw. *benchmarking* – *szukać najlepszego i wykorzystać najlepsze informacje, aby dostosować te wyniki do własnych potrzeb. Gdzieś tam stosuje się współpracę młodych z najstarszymi i to jest praca tych, co wchodzi na rynek pracy z tymi, co za kilka lat wychodzą. To jest świetne rozwiązanie, bo tu jest głód wiedzy i nowa energia i świeża krew, a tam jest końcówka i korzystanie z doświadczenia tych starszych ludzi* (W24). Pojawiły się także opinie, że to właśnie elastyczne formy zatrudnienia mogłyby przyczynić się do szybszego powrotu na rynek pracy (W6).

Drugą spośród grup badanych za pomocą wywiadu pogłębionego byli przedstawiciele instytucji dialogu społecznego. Spośród 30 osób będących przedstawicielami dialogu społecznego tylko jedna, reprezentująca Lokalną Grupę Działania z Kępna stwierdziła, że sytuacja na lokalnym rynku pracy jest bardzo dobra. Swoją opinię tłumaczyła danymi statystycznymi wskazującymi na niskie bezrobocie, dużą aktywność

gospodarczą mieszkańców, przejawiającą się w znacznej ilości podmiotów gospodarczych oraz mobilność zawodową pracowników. Pozostałe opinie na ten temat są zdecydowanie bardziej stonowane. Jeśli już pojawiają się pozytywne komentarze, to raczej w kontekście pewnej stabilizacji, to jest nie pogarszania się sytuacji, utrzymywania się bezrobocia na podobnym poziomie: *Obecnie sytuacja tak od 20 lat jest dobra. Jeżeli chodzi o szczegóły, to kryzys da się zauważać w ten sposób, że pracownicy mniej godzin pracują w zakładach. Nie mają tyle nadgodzin* (W3).

Niektórzy badani nie zauważyli niemal żadnych zmian, jakie zaszły w minionych latach: *[Sytuacja] jest cały czas na stałym poziomie i nie zmienia się w sposób istotny* (W7). Inni z kolei dostrzegają poprawę: *Jest sytuacja lepsza, tyle mogę powiedzieć patrząc na materiały z dzisiejszego posiedzenia Rady Zatrudnienia. Pytanie, czy to jest kwestia bezrobocia rejestrowanego, czy nie? Ale my możemy bazować tylko na oficjalnych danych, więc według stanu na 30 listopada jest bezrobocie mniejsze niż w ubiegłym roku* (W28). Jeden z badanych zauważył, że zadowolająca sytuacja na rynku pracy jest pochodną stosunkowo krótkiej zimy, dzięki której branży działające sezonowo - ogrodnictwo, budownictwo - praktycznie funkcjonowały bez przerwy.

Warto jednak zauważyć, że stabilna sytuacja na rynku pracy nie oznacza jeszcze, że jest dobrze: *Sytuacja jest stabilna i to jest wada. Jak coś złego się dzieje, to nie widać tego u nas dramatycznie, podobnie jak coś dobrego się dzieje* (W23). Najczęściej wypowiedzi tego typu pojawiają się u rozmówców związanych z rejonami, gdzie występują duże zakłady przemysłowe lub skupiska przedsiębiorstw (na przykład branża meblowa w Kępnie i okolicach) bądź jak w przypadku Konina – kopalnie i elektrownia: *Ustabilizowana sytuacja jest, natomiast mimo wszystko niebezpieczna, ponieważ po pierwsze powiat, miasto, region czy subregion byłego województwa konińskiego, powiatu konińskiego, to jest mimo wszystko region, który opiera się o przemysł paliwowo-energetyczny, a z drugiej strony ma słabe rolnictwo. W związku z powyższym ta sytuacja, ze względu na różnego rodzaju działania prowadzone w tych dużych przedsiębiorstwach – kopalnia, elektrownia, huta, Fugo, Energoblok, to są*

te największe, które były tutaj wcześniej i jeszcze w części są, dowodzi tego, że spora ilość ludzi zaczyna trafiać na ten rynek rentowo-emerytalny (W24).

Podobnie i inni badani zwrócili uwagę na skupienie firm w najbardziej wiodących branżach: *Jest tutaj ponad 500 firm z branży meblowej. Mówi się tutaj o zagłębiu meblowych. Okolice Swarzędza, Kępna (W30). Z kolei wokół Konina zaczęły funkcjonować zakłady powiązane z kopalniami: Już dawno przemysł ciężki zagościł u nas na terenie. W związku z kopalnią węgla brunatnego, na tej podstawie powstały zakłady przetwórstwa energii. Mówię o PAK-u i hucie. W zasadzie to są główne motory napędowe regionu (W28)⁵³.*

Jednakże rozmówcy dostrzegają także zagrożenie gwałtownego wzrostu bezrobocia, jakie musi mieć miejsce w przypadku kryzysu w tych branżach (prywatyzacja i związana z nią restrukturyzacja także traktowana jest jako sytuacja kryzysowa): *Jeśli teraz mianoby sprywatyzować i kopalnie, i elektrownie, to pociągnie to za sobą również obniżenie zatrudnienia i tak kolokwialnie staniemy się miasteczkiem popegeerowskim(W19).*

Z kolei badani z mniejszych miejscowości, gdzie nie ma dużych zakładów przemysłowych, postrzegają sytuację na rynku pracy jako złą, a nawet bardzo złą. Rozmówcy ci zwrócili uwagę na wysokie bezrobocie, brak nowych miejsc pracy, redukcję zatrudnienia w większości zakładów, będącą efektem wzrostu kosztów pracy, przy jednoczesnym kryzysie gospodarczym: *Z pewnością ostatnio pogorszyła się sytuacja ze względu na to, że firma, która zatrudniała ponad tysiąc osób zmniejszyła zatrudnienie do kilkuset, a planowane jest jeszcze mniejsze. To ma bardzo istotne znaczenie. Wygląda to w ten sposób, że mimo, iż kilka lat temu mówiono o szykujących się redukcjach, to mimo wszystko udawało się jakiś kontrakt podpisać i ci pracownicy mogli pozostać. Widać, że ta firma nie funkcjonuje w takich rozmiarach, jak kiedyś (W1). Dodatkowo, zła sytuacja zdaniem badanych jest pochodną niekorzystnych rozwiązań systemowych, w szczególności – wysokimi kosztami zatrudnienia pracowników: *Raczej jest pogorszenie, bo pracodawcy nie chcą zatrudniać pracowników, bo są za wysokie koszty (W4).**

⁵³ Por. wypowiedzi respondentów w: *Ibidem*, s. 45.

Badany z terenu powiatu jarocińskiego sytuację na rynku ocenił jako bardzo złą: *Ta sytuacja na terenie Jarocina jest zła, powiedziałbym dramatyczna. Na terenie Jarocina znajdują się tylko zakłady usługowe oraz handlowe. Firm produkcyjnych, produkujących dobra materialne, jest bardzo mało* (W10). Najczęściej powodem złej oceny jest wysokie bezrobocie, często będące pochodną niskiej przedsiębiorczości mieszkańców regionu: *Bezrobocie raczej ma tendencję wzrostową. Spowodowane jest to brakiem zakładów przemysłowych. Nasz region opiera się na handlu, supermarketach, jedynie na małych zakładach pracy, jest niska przedsiębiorczość* (W30). Sytuację pogarszają także rosnące koszty pracy: (...) *bezrobocie wzrasta, spowodowane to jest przede wszystkim kosztami utrzymania pracownika. Zakłady pracy szukając kosztów (ze względu na kryzys) zastanawiają się: „To na czym? Najlepiej na pracowniku”. Nie ma nowych zakładów, nie powstaje nic nowego* (W12).

W efekcie wiele osób w poszukiwaniu pracy wyjeżdża do większych miast, głównie do Poznania, Wrocławia, Łodzi, ale też i mniejszych wielkopolskich miast czy też za granicę: *Poznań zwłaszcza czy inne duże miejscowości drenują tych ludzi, a tu są urzędy i instytucje, tu jest mało zdolnych osób* (W7). Jeden z badanych zauważył, że w czasie, gdy w większych miastach (Poznań, Wrocław) rosną nakłady inwestycyjne, drenaż młodych ludzi jest jeszcze większy: *Wiele osób stąd pracuje w Poznaniu w związku z Euro 2012, część osób pracuje za granicą* (W28). W takich sytuacjach wiele mniejszych miejscowości, szczególnie tych położonych stosunkowo blisko większych aglomeracji, zamienia się w tak zwane sypialnie dużych miast: *Jarocin, jako miasto jest miejscem, gdzie ludzie tylko śpią. Jest „hotelem” dla tutejszej ludności, a większość z nich dojeżdża do pracy, do ościennych miejscowości, szczególnie w kierunku Poznania, Środy Wielkopolskiej, Krotoszyń* (W10). Jeszcze bardziej negatywną konsekwencją złej sytuacji na rynku pracy jest powolne wymieranie miasta: *Miasto Konin jako takie, bodajże na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat straciło kilka, jeśli nie kilkanaście tysięcy mieszkańców, to też dowodzi tego, że młodzi ludzie nie widzą już tutaj przyszłości i zaczynają stąd emigrować, [wybierają] więc Łódź, Bydgoszcz, Poznań przede wszystkim* (W24).

Pozytywne zdanie na temat przepisów dotyczących rynku pracy, a konkretnie Kodeksu Pracy, miało jedynie kilku badanych. Większość rozmówców ma jednak odmienne poglądy. Największym zarzutem, który padał najczęściej ze strony osób mających doświadczenie w zatrudnianiu, jest to, że jego działalność sprowadza się głównie do ochrony praw pracowników i działa na szkodę pracodawców. Ci bowiem często, mimo potrzeby tymczasowego zatrudnienia pracownika, rezygnują z tego w obawie przed konsekwencjami, jakie może nieść próba zwolnienia podwładnego: *Kodeks Pracy wiąże relacje pracodawcy z pracownikiem, co powoduje, że pracodawcy boją zatrudniać się pracowników na krótki czas. Wiedzą, że pracownik może zrobić im problemy, gdy będzie trzeba go zwolnić. Zaczynają się groźby i problemy, więc pracodawcy rezygnują z takiego krótkookresowego zatrudnienia* (W2). Badani przedstawiciele dialogu społecznego byli wręcz przekonani, że rozwiązania prawne skonstruowane są pod potrzeby pracowników, a kodeks pracy jest zbyt rozbudowany oraz zawiera wiele nieżywciowych, nieaktualnych przepisów⁵⁴.

Kolejnym problemem pracodawców są wciąż rosnące koszty zatrudnienia nowego pracownika, zwłaszcza koszty ZUS-u, a także koszty prowadzenia działalności, zwłaszcza dla młodych przedsiębiorców. Badani mówiąc o kosztach, mają na myśli przede wszystkim składki ubezpieczeniowe: *Z punktu widzenia pracodawcy, to koszty zatrudnienia pracownika są zbyt wysokie dla nich. Narzekają na składki ZUS, które są zbyt duże* (W2). Co więcej, większość jest przekonana, że pieniądze odprowadzane w ramach składek nigdy do zainteresowanego nie wrócą, a Zakład Ubezpieczeń Społecznych nie jest instytucją godną zaufania: *Wiadomo, że by można dużo zmienić, ja zawsze mówię, że największym złodziejem to jest ZUS, bo te pieniądze idą w błoto* (W16).

O problemach, jakie niosą za sobą wymagania Kodeksu Pracy, wraz z obciążeniami fiskalnymi, przy zatrudnianiu pracowników opowiedział jeden z rozmówców – przedstawiciel agencji pracy tymczasowej. Największy zarzut z jego strony dotyczy umów cywilno-prawnych. Konieczność zatrudnienia pracownika na umowę o pracę, mimo, iż pracować ma tylko przez krótki okres sprawia, że częstokroć jest to dla

⁵⁴ Por. wypowiedzi na ten temat w: *Ibidem*, s. 47-48.

pracodawców nieopłacalne. Oprócz pensji muszą oni opłacić koszty badań lekarskich, szkolenia BHP, VAT-u i jeszcze dodatkowo marżę agencji. Koszty w ten sposób drastycznie wzrastają i potencjalny pracodawca, zamiast legalnie zatrudnić, woli poszukać pracownika w szarej strefie. Oprócz tego, konieczność zawierania umów o pracę przysparza pracodawcy dodatkowej pracy – wypełnienia dokumentów, formalności⁵⁵.

Ostrze krytyki ze strony rozmówców zostało skierowane także na przepisy regulujące proces edukacji. Zwłaszcza sytuacja szkolnictwa zawodowego jest ich zdaniem efektem nieprzemysłanej działalności ustawodawców. Niedostosowaniu jego oferty do potrzeb lokalnych rynków pracy winna jest w dużej mierze Karta Nauczyciela, która praktycznie uniemożliwia zwolnienie takowego ze stanowiska. Dodatkowo, w szkołach zawodowych dyrektorzy, którzy wciąż dysponują zbyt wielkim wpływem na kierunki nauczania w podległych im placówkach, otwierają klasy o specjalnościach, które nie są potrzebne na rynku pracy. Dysponują jednak określoną kadrą, której nie chcą, a często też nie mogą zwolnić, wobec czego zmuszeni są do dostosowania kierunków nauczania pod kątem konkretnych nauczycieli. W sytuacji skostniałych struktur i braku chęci reformowania, brakuje także sprawnie funkcjonującej instytucji, regulującej kierunki nauczania w lokalnych szkołach, Powiatowe Rady Zatrudnienia nie spełniają obecnie pokładanych w nich nadziei⁵⁶. Inne zarzuty dotyczą między innymi zmniejszenia ilości praktycznej nauki zawodu, niezbędnej w przypadku zawodów rzemieślniczych: *Więcej praktyki powinno być przede wszystkim. Pracodawcy oczekują od młodych osób, by były już doświadczone. Szkoła powinna ponosić całkowite koszty przystosowania ucznia do rynku pracy. [Uczeń] powinien nabyć umiejętności. Kiedy skończą tę szkołę, żeby mogli w CV wpisać, że dwa lata doświadczenia na danym stanowisku, by mogli tę pracę zdobyć (W2).*

Jeden z rozmówców nie mógł opanować złości, opowiadając o niepotrzebnych jego zdaniem dwóch lekcjach religii i wychowania fizycznego, na które marnuje się dwa dni, które uczniowie mogliby spędzić na praktykach: *Zdarzają się takie przypadki, iż uczniowie po to, aby mieć*

⁵⁵ Por. wypowiedzi respondentów w: *Ibidem*, s. 48-49.

⁵⁶ Por. wypowiedzi respondentów w: *Ibidem*, s. 50.

cykl szkolenia trzyletniego, w klasie trzeciej chodzą tylko na dwie godziny wychowania fizycznego oraz dwie godziny religii. (...) wtedy to szkolenie zawodowe w zakładzie rzemieślniczym jest niewystarczające. Mimo wszystko to ma być przecież fachowiec z wykształceniem zawodowym i w tym przypadku powinno być prowadzone kształcenie stricte zawodowe i przedmioty zawodowe (W10). Przedstawiciele cechów narzekają też na przeładowanie programów nauczania w szkołach zawodowych teoretycznymi przedmiotami, które dodatkowo prezentują mierny poziom.

Najczęściej wskazywaną instytucją publiczną, działającą na rzecz poprawy sytuacji na lokalnym rynku pracy były Powiatowe Urzędy Pracy i ich filie, które oferowały standardowe dla tego typu placówek instrumenty: kursy, szkolenia, dofinansowania do otwarcia własnej działalności, do utworzenia nowego stanowiska pracy, staże, prace interwencyjne, pośrednictwo pracy⁵⁷.

Oprócz urzędów pracy, rozmówcy wskazywali też ochotnicze hufce pracy zajmujące się pośrednictwem pracy, a także Lokalną Grupę Działania, która posiada fundusze na dofinansowanie rozwoju mikro przedsiębiorstw: *Działamy w ramach programu rozwoju obszarów wiejskich. Prowadzimy nabory wniosków w ramach czterech działań. Jedno z działań to rozwój mikro przedsiębiorstw i rozwój w kierunkach działalności nierolniczej (W1).* W wypowiedziach pojawiały się także lokalne samorządy, dysponujące możliwościami przyciągania zewnętrznych inwestorów, pobudzania regionalnej gospodarki dzięki ulgom podatkowym. Również instytucje takie jak Izby Rzemieślnicze czy Agencje Rozwoju zostały ocenione jako zapewniające pomoc formalno-prawną, informacyjną czy organizacyjną dla przedsiębiorców. O działaniach, mających na celu lepsze zdiagnozowanie potrzeb rynku pracy oraz pomocy przedsiębiorcom, mówił jeden z przedstawicieli cechów: *(...) w tej chwili kontynuujemy projekt na rzecz aglomeracji kalisko-ostrowskiej i jest to projekt do strategii, która powstała w ramach poprzedniego projektu, będzie publikacja obejmująca poszczególne priorytety, co w poszczególnych obszarach należy zmienić i to będą działania ekspertów – prezesa Izby Przemysłowo-Handlowej i przedsiębiorców. Będą też przedstawiciele świata nauki i będą*

⁵⁷ Por. wypowiedzi respondentów w: *Ibidem*, s. 50-51.

konfrontować, co należy zrobić, jeśli chodzi o aglomerację kalisko-ostrowską i co zmienić (W6).

Jednak pomoc, jaką powiatowe urzędy pracy udzielają bezrobotnym, jest raczej niewielka. Najbardziej pozytywnie ocenione zostały dofinansowania do otwarcia własnej działalności oraz dofinansowanie do utworzenia nowego miejsca pracy. Działania te jako jedyne rzeczywiście przekładają się na zmianę statusu zawodowego osób bezrobotnych. W trakcie rozmów pojawiały się jednak głosy, że większość beneficjentów tego typu wsparcia nie może sobie poradzić z prowadzeniem własnej firmy⁵⁸.

Jeden z rozmówców stwierdził, że błędem wszelkich działań skierowanych ku polepszeniu sytuacji bezrobotnych jest kierowanie pomocy głównie dla grup najbardziej zagrożonych wykluczeniem. Założenie jest poprawne, jednak większość tych ludzi to osoby mniej przedsiębiorcze i zaradne. Dostają przykładowo pieniądze na założenie własnej działalności, funkcjonują przez wymagany okres, opłacając z uzyskanych funduszy ZUS, a potem zawieszają czy likwidują działalność i wracają na bezrobocie. Podobna sytuacja jest dostrzegalna w przypadku szkoleń – pierwszeństwo w ich przyznaniu otrzymują osoby, które mimo uzyskanych kwalifikacji w dalszym ciągu - z innych, niezależnych od szkoleń względów - nie zyskują uznania w oczach pracodawców. Tymczasem środki pomocowe powinny być przeznaczane dla osób, które rokują największe szanse na rozwój zawodowy, dla najbardziej zdolnych i przedsiębiorczych, którzy w konsekwencji przyznanej im pomocy mogą w niedługim okresie czasu sami dostarczyć nowe miejsca pracy: *Systemy oferowanych szkoleń dla osób bezrobotnych są niewłaściwie skierowane. Po pierwsze programy, a po drugie projekty unijne są dyktowane ludziom tak, że na przykład projekty z Kapitału Ludzkiego i oparte na grupie defaworyzowanej, a powinno się brać ludzi najzdolniejszych gwarantujących, że ta firma będzie działała po tym okresie i ci przedsiębiorcy potem zatrudnią ludzi, których potrzebują. A tak ludzie przeznaczają te 40 000 na remont mieszkania, później płacą ZUS-y przez następny rok, a potem zawieszają tę działalność i kończą z niczym (W7).*

⁵⁸ Por. wypowiedzi respondentów w: *Ibidem*, s. 51-52.

Krytykowane są zwłaszcza te szkolenia i kursy doszkalające, które nie poprawiają sytuacji bezrobotnych, nie trafiają w potrzeby rynku, nie mają wpływu na powstawanie nowych miejsc pracy. Badani przedstawiciele dialogu społecznego do niektórych szkoleń organizowanych przez urzędy pracy podchodzą bardzo sceptycznie, szczególnie jeśli w grę wchodzi szkolenia dla kilkudziesięciu osób w tak deficytowych branżach, jak florystyka czy salony urody dla czworonogów⁵⁹. Pojawiały się też głosy, że szkolenia są zbyt krótkie, aby się z nich czegoś nauczyć, a staże pracownicze służą wykorzystywaniu pracowników jako taniej siły roboczej: (...) *staże, przygotowania zawodowe, to one mają na celu tylko przyuczenie, są obwarowane tym, że tenże pracodawca, który dostanie na staż pieniądze, to jest dofinansowane, będzie miał z tego zysk, ale później tego pracownika nie przyjmie. On trochę tego pracownika jak cytrynę wycisnie, on mu robi te rzeczy najbardziej potrzebne, a po stażu (...) po prostu ich drogi rozejdą się (W25).*

Działania urzędów pracy są nieskuteczne dlatego, że bezrobotni tam zarejestrowani stanowią w większości najmniej atrakcyjny - z punktu widzenia pracodawców - towar (W30). Są to osoby w dużej mierze najtańszej wykształcone bądź posiadające nieprzydatne na rynku pracy kwalifikacje. To sprawia, że pracodawcy niechętnie zwracają się do urzędów pracy w poszukiwaniu pracowników: *Lepiej żadnego pracownika z Urzędu Pracy nie pozyskiwać, bo to przyjdzie tragedia, szkoda czasu na rozmowę. To wynika z tego, że nie ma dobrych pracowników w Urzędzie Pracy. Jak ktoś jest dobrym fachowcem, specjalistą, to ma pracę (W2).* Wielu zarejestrowanych bezrobotnych nie jest zainteresowana podjęciem pracy, a jedynie przywilejami socjalnymi, jakie się z tym statusem wiążą. Fakt ten sprawia, że niejednokrotnie ciężko jest znaleźć chętnych nawet na udział w oferowanych szkoleniach: *Są tacy bezrobotni, którzy nie chcą pracować. My o tym wiemy. Nawet jak jest ogłoszenie o dodatkowych warsztatach, szkoleniach czy możliwości przekwalifikowania się, to niechętnie z tego korzystają (W1).*

Często udział w szkoleniach jest dla bezrobotnych warunkiem korzystania z przywilejów urzędów pracy. Bardzo często taka forma

⁵⁹ Por. wypowiedzi respondentów w: *Ibidem*, s. 53.

aktywności jest dodatkowo płatna – bezrobotni dostają pieniądze za to, że biorą w nich udział, dlatego też frekwencja jest na nich duża, jednak większość z jego beneficjentów nie jest zainteresowana przekuciem zdobytej wiedzy na poprawę swej sytuacji na rynku pracy: *Te osoby przychodzą na szkolenia, bo muszą. Nie dlatego, że chcą się czegoś nauczyć, bo takich jest może gdzieś w granicach 5-10%. Pozostałe 90% chodzi po to, żeby jakieś profity uzyskać* (W9). Inni z kolei, zwłaszcza młodzi, dopiero wchodzący na rynek pracy, nie przyjmują ofert pracy, gdyż nie satysfakcjonują ich warunki finansowe proponowane przez pracodawców: *On [bezrobotny] się rejestruje i oczekuje, że od razu nie wiadomo jakie pieniądze będzie miał za tą pracę. Dlatego gro z tych ludzi niestety nie przyjmuje ofert* (W19).

Dostępność informacji na temat pomocy, jaką instytucje rynku pracy mogą zaoferować bezrobotnym, oceniona została pozytywnie, ale, jak zaznaczali rozmówcy, wiele zależy od postawy samych zainteresowanych. Rozmówcom ciężko było zaproponować jakiś nowy, oryginalny pomysł mogący zrewolucjonizować sposób aktywizacji osób bezrobotnych. Pojawiały się jedynie sugestie pewnych zmian w już istniejących projektach. Najczęściej poruszano temat szkoleń i kursów organizowanych przez urzędy pracy i w tym kontekście pojawiały się sugestie lepszego dostosowania profili tych szkoleń do potrzeb konkretnych pracodawców, najlepiej we współpracy z nimi. Bezpodstawne wydają się być bowiem szkolenia organizowane tylko po to, aby wykorzystać pulę pieniędzy przypadającą na ten cel.

Większość spośród przedstawicieli dialogu społecznego przyznała, że kluczem do poprawienia skuteczności działań aktywizacyjnych powinno być przeniesienie większej ilości funduszy na tworzenie nowych miejsc pracy, kosztem inwestycji w kwalifikacje bezrobotnych. Jak już wcześniej zostało zauważone, większość szkoleń i kursów nie przekłada się na polepszenie sytuacji bezrobotnych, tymczasem jedyne wymierne rezultaty przynoszą działania takie, jak dofinansowanie do utworzenia nowego miejsca pracy, współfinansowanie pensji, dofinansowania do otwarcia własnej działalności gospodarczej. Stąd też postulat zintensyfikowania współpracy urzędów pracy i innych instytucji rynku pracy z pracodawcami, których wiedza

o możliwościach, jakie rzeczona współpraca może przynieść jest stosunkowo niewielka: *Powinno być więcej pieniędzy dla pracodawców, aby ci stworzyli miejsca pracy, by ci pracownicy mogli się gdzieś zatrudnić. Jakies dodatkowe prace porządkowe, sprzątnięcie, cokolwiek (W2).*

Ostatnia z trzech grup pytanych o ocenę sytuacji na rynku pracy to przedstawiciele otoczenia biznesu. Pytani o ocenę sytuacji na lokalnych rynkach pracy badani mieli podzielone zdania. Część osób, szczególnie związanych z zawodami specjalistycznymi i rzemieślniczymi, zauważyło niedostatek pracowników na stanowiska w swojej branży, inni stwierdzili, że sytuacja, szczególnie z punktu widzenia poszukujących pracy, ulega pogorszeniu⁶⁰.

W Turku, mimo istnienia specjalnej „strefy inwestycyjnej” brakuje inwestorów, a firmy, które powstają, to głównie przedsiębiorstwa handlowe (W2), co postrzegane jest jako efekt złej polityki proinwestycyjnej prowadzonej przez władze miasta: *Jak gdyby dotychczas miasto w swoich staraniach chyba nie do końca się wykazało, nie udało mu się pozyskać żadnego inwestora. Dostaliśmy pieniądze z Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na uzbrojenie tej strefy i coś tam się wreszcie dzieje. Ale chyba można było zrobić więcej i można było jakieś działania czynić, aby inwestorów pozyskać. Mam nadzieję, że jak ten pierwszy budynek powstanie, inkubator przedsiębiorczości, to spowoduje to, że jak jakkolwiek inwestor tam pojedzie będzie widział, że coś tam się dzieje. I być może to stanie się jak gdyby takim załączkiem do tego, że ta strefa inwestycyjna zacznie funkcjonować i działać (W2).*

Trudna sytuacja na rynku pracy skutkuje emigracją zarobkową, szczególnie osób młodych. Następuje odpływ kapitału ludzkiego, gdyż wiele młodych ludzi nie wraca już w rodzinne strony po studiach: (...) *mamy widoczny odpływ młodych ludzi i to jest niestety przykre, bo kiedyś nasze miasto dochodziło do 40 000 mieszkańców, teraz mamy ich około 30 000 (W10).* Podobną opinię wyraziła także inna z rozmówczyń podkreślając, że bezrobocie jest szczególnie dotkliwe dla kobiet samotnie wychowujących dzieci: *Jak wynika z danych statystycznych, to subregion koniński - obok pilskiego - przoduje w negatywnych zjawiskach dotyczących bezrobocia. Bezrobocie jest bardzo wysokie szczególnie w grupach zagrożonych, czyli*

⁶⁰ Por. *Ibidem*, s. 78.

z obszarów wiejskich z niskim wykształceniem, absolwentów, jak i osób starszych. Dotyczy to kobiet samotnie wychowujących dzieci. Natomiast jeżeli chodzi o zdobycie pracy, to jest to sytuacja również bardzo trudna dlatego, że liczba ofert maleje i są to oferty bardzo wąskie. Jeżeli gdziekolwiek pojawi się ogłoszenie czy to na stronie internetowej, to liczba ofert składanych rośnie w dziesiątki (W7). Także i inny badany zasygnalizował, że sytuacja na rynku pracy subregionu konińskiego jest trudna. Wobec tego wiele osób decyduje się na emigrację zagraniczną, głównie do krajów niemieckojęzycznych. Taka praca wymaga jednak odpowiednich kwalifikacji zawodowych i wykształcenia oraz przynajmniej podstawowej znajomości języka, a kwalifikacje te występują zbyt często wśród lokalnych inżynierów i robotników, dlatego też zagranicznym firmom trudno jest zrekrutować oczekiwaną liczbę pracowników do pracy (W10).

Pomimo trudnej sytuacji na rynku pracy, rozmówcy w obu badanych subregionach dostrzegli w swoim środowisku występowanie osób bezrobotnych, którym *nie chce się pracować (W4)*, i które *tak szukają pracy, żeby jej nie znaleźć*. Jednocześnie jednak zauważalne są sezonowe fluktuacje bezrobocia – wzrost zatrudnienia w miesiącach letnich, gdy można „dorobić” w ogrodnictwie czy rolnictwie, a spadek w zimie, gdy kończy się zapotrzebowanie na pracę w niektórych branżach.

Jeden z badanych z subregionu konińskiego podkreślił, że trudna obecnie sytuacja na lokalnym rynku pracy wynika z uwarunkowań historycznych. Mieszkańcy są przywiązani do sytuacji, w której zatrudnienie dają głównie duże zakłady pracy, co odróżnia ten subregion od subregionu kaliskiego: *Subregion koniński należy zupełnie inaczej analizować niż subregion na przykład kaliski. Pomimo że ponad 20 lat mamy nowe zasady rynkowe, to u nas cały czas pokutuje historycznie gospodarka oparta na dużych przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa prywatne rozwijają się słabo i nawet w ramach subregionu tureckiego te możliwości są o wiele lepsze. Tam prężniej rozwijają się małe przedsiębiorstwa i prężniej działają (W7).* Tymczasem występujące w subregionie konińskim przedsiębiorstwa nie są w stanie elastycznie dostosowywać się do zmieniających się potrzeb rynku pracy. Duże zakłady, zatrudniające nawet kilka tysięcy pracowników, miały rozbudowany system zabezpieczeń socjalnych, do których przyzwyczaili się

pracujący tam przez wiele lat pracownicy. Skutkuje to brakiem wyrobienia w lokalnych pracownikach „postawy przedsiębiorczości”. Osoby te niechętnie biorą udział w projektach zorientowanych na pomoc w zakładaniu własnej działalności gospodarczej: *W związku z tym, że te duże zakłady miały funkcje socjalne, opiekuńcze, to ludzie nie są nauczeni przedsiębiorczości, jeżeli trafiają na bezrobocie* (W7). Inny badany zauważył natomiast, że sytuacja na rynku pracy w subregionie konińskim jest „stabilna”, co jest (...) wadą. *Jak coś złego się dzieje, to nie widać tego u nas dramatycznie, podobnie jak coś dobrego się dzieje* (W8).

Wobec trudnej sytuacji na rynkach pracy w badanych subregionach badani zostali zapytani, czy dostrzegają działania podejmowane w celu poprawy bieżącej sytuacji. Pracownikom instytucji otoczenia biznesu trudno było jednak wskazać skuteczne przedsięwzięcia mające na celu pomoc w znalezieniu pracy przez bezrobotnych. Wśród głównych instytucji wskazywanych jako prowadzące takie działania najczęściej pojawiały się powiatowe urzędy pracy organizujące staże dla bezrobotnych w firmach znanych badanym. Podkreślano także, że organizowane są szkolenia z aktywnego poszukiwania pracy oraz pisania CV. Trudno jednak było respondentom wskazać działania, które faktycznie były skuteczne w tym obszarze⁶¹.

Szkolenia organizowane przez urzędy pracy często były oceniane w sposób krytyczny i postrzegane jako mało efektywne, a co więcej nierzadko niedostosowane do potrzeb rynku pracy. Zdaniem niektórych rozmówców funkcja szkoleń ogranicza się do wydawania zaświadczeń o wzięciu w nich udziału, „papierków”, które można przedstawić przyszłemu pracodawcy. Skuteczność prowadzonych przez powiatowe urzędy pracy działań w dużej mierze zależy jednak od zaangażowania w nie samych zainteresowanych: *Rejestracja w urzędzie pracy niesie za sobą pewne korzyści i w związku z tym część osób na pewno w ten sposób się rejestruje. Dla niektórych to jest pewien sposób uwiązania się, że muszą tam się pokazywać i meldować, a czy usługi, które są przez urząd pracy oferowane w jakiś sposób są później przez te osoby wykorzystywane?* (W3).

Badani zauważyli konieczność zacieśnienia współpracy pomiędzy powiatowymi urzędami pracy a pracodawcami w celu podniesienia

⁶¹ Wypowiedzi respondentów na ten temat por. w: *Ibidem*, s. 80.

skuteczności działań urzędów pracy: *Tutaj jest chyba większa potrzeba współpracy powiatowych urzędów pracy z pracodawcami, bo tu jest jednak ta bariera, gdzie pracodawcy nie mają zaufania do powiatowych urzędów pracy i nie chcą korzystać z ich wsparcia* (W2). Jednak nie tylko powiatowe urzędy pracy prowadzą działania mające ożywić lokalne rynki pracy. Jeden z badanych zauważył, że w tym obszarze działają także agencje rozwoju regionalnego, władze samorządowe oraz organizacje pozarządowe. Działania tych ostatnich są najmniej widoczne: *Ogromne znaczenie mają samorządy, bo w jakiś sposób realizują swoje działania. Mają istotne bodźce, które potrafią aktywizować i ożywić rynek. Jeśli działają promocyjnie, pojawiają się za tym przedsięwzięcia typu inwestycje. To z kolei powoduje, że sytuacja na rynku pracy od razu ulega określonej zmianie. To jest cała grupa instytucji, które działają w charakterze usługowo-informacyjnym wspierając działania na rynku* (W8).

Badani zostali zapytani o to, czy widzą jakieś zawody deficytowe i nadwyżkowe w swoich subregionach. Ich zdaniem, wobec zauważalnego spadku jakości kształcenia zawodowego, na lokalnych rynkach pracy brakuje fachowców. Co więcej, jak sygnalizowano już wcześniej, zdarza się, że nawet osoby z dyplomem szkoły zawodowej nie posiadają wymaganych przez pracodawców umiejętności. Największe zapotrzebowanie zarówno w subregionie konińskim, jak i kaliskim, występuje wśród absolwentów specjalistycznych szkół zawodowych, posiadających konkretne umiejętności oraz inżynierów. Natomiast zdecydowanie za dużo jest na rynku pracy politologów, absolwentów zarządzania i marketingu czy osób z wykształceniem pedagogicznym⁶².

Rozmówcy zostali poproszeni o ocenę funkcjonowania i skuteczności działania publicznych służb zatrudnienia. Opinie na temat były zróżnicowane, dominował jednak negatywny ton wypowiedzi. Działania urzędów pracy oceniane były przez badanych raczej krytycznie, pojawiły się opinie, że ich praca to *sztuka dla sztuki*, a efekty działań aktywizacyjnych powiatowych urzędów pracy są praktycznie niewidoczne (W5):

- *Urząd Pracy obchodził 20-lecie, a wraz z nim jedna kobieta, której przed 20 lat nikt nie mógł aktywizować* (W7);

⁶² Por. wypowiedzi respondentów w: *Ibidem*, s. 81-82.

- *Urząd Pracy nie zawsze spełnia żądania pośredniczenia pracy. Raczej jest to szkolenie ludzi, którzy nie są zatrudniani. Moim zdaniem to jest wyrzucanie pieniędzy (W5).*

Powiatowe urzędy pracy postrzegane są przez pryzmat szkoleń, staży oraz dotacji na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej, które można z tej instytucji uzyskać. Stosunkowo duża dostępność instrumentów oferowanych przez urzędy pracy może, zdaniem niektórych badanych, prowadzić do nadużyć, do wytworzenia postaw roszczeniowych, a niekoniecznie do poprawy sytuacji bezrobotnych na rynku pracy. Jeden z badanych podsumował to w następujący sposób: *Ludzie wiedzą o tych szkoleniach i często je wykorzystują, ale tylko dlatego, że są za darmo, a nawet [mogą] dostać pieniądze z Urzędu Pracy. Nie po to, żeby to wykorzystać (W5).*

Wśród negatywnych opinii na temat szkoleń organizowanych przez powiatowe urzędy pracy, głównym wątkiem, który poruszali badani był fakt, iż nie odpowiadają one na realne zapotrzebowanie na rynku pracy. Nierzadko szkolenia wyposażają kursantów w kwalifikacje, na które nie ma zapotrzebowania. Przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu zauważyli, że osoby kierowane do pracodawców z ramienia powiatowych urzędów pracy nierzadko w ogóle nie są zainteresowane podjęciem pracy, zależy im jedynie na „podpisie” czy pieczętce, żeby nie utracić statusu bezrobotnego: *Na zgłoszenie zapotrzebowania na danego pracownika 99% przychodzi po to, żeby się pojawić. Oni potrzebują podpis, pieczętkę. Może 15 szuka pracy (W5).*

Pojawiają się opinie, że działania powiatowych urzędów pracy nie są w pełni dostosowane ani do potrzeb osób bezrobotnych, ani do potrzeb przedsiębiorców, nie nadążają także za zmieniającymi się warunkami gospodarczymi: *Działania są prowadzone przez wiele instytucji, ale nie zawsze są skuteczne. Jeśli chodzi o powiatowe urzędy pracy, to są to dotacje na rozpoczęcie działalności, kwestia tworzenia nowych miejsc pracy, szkolenia, prace interwencyjne, roboty publiczne. W tym momencie te instrumenty funkcjonują, natomiast wydaje mi się, że się zmieniają. Choć przedsiębiorcy uważają, że nadal nie dostosowują się do ich zapotrzebowania. Zmiany w systemie nie nadążają za zmianami w gospodarce (W8).*

Badani podkreślają nie tylko brak skuteczności szkoleń organizowanych przez powiatowe urzędy pracy, ale także swoisty brak raportowania efektywności prowadzonych szkoleń i informowania o tym opinii publicznej. Statystyki prowadzone przez instytucje rzadko są udostępniane szerszemu gronu odbiorców: *Jak powiatowy urząd pracy powiedzmy skieruje 10 czy 15 sekretarek, a nikt nie wie później, ile ich poszło do pracy* (W10). Jednocześnie jednak rozmówcy wskazują, że szkolenia organizowane przez powiatowe urzędy pracy są potrzebne, ale mają sens tylko wtedy, kiedy dopasowane są do realnych potrzeb i wyposażają kursantów w konkretne, „twarde” umiejętności i kwalifikacje: *Jeśli szkolenia są skrojone na miarę i pozwalają zdobyć kompetencje, które umożliwią wykonywanie zawodu, ma to sens. Jeśli ktoś będzie miał uprawnienia na wózki widłowe, może zostać magazynierem praktycznie w każdej firmie, która ma wózki widłowe. Podobnie jest z koparko-ładowarkami. Natomiast myślę, że nie mają sensu szkolenia ogólne, z których nic nie wynika* (W8).

Wśród licznych krytycznych wypowiedzi respondentów na temat funkcjonowania powiatowych urzędów pracy oraz skuteczności stosowanych przez nich aktywnych instrumentów rynku pracy, pojawiają się też bardziej pozytywne opinie. Zauważa się, że w rzeczywistości niewiele w praktyce zależy od samych powiatowych urzędów pracy, a od polityki społecznej narzucanej odgórnie na te instytucje. Jednocześnie jednak potrzebna jest większa komunikacja pomiędzy różnymi aktorami obecnymi na rynku pracy⁶³.

Wielokrotnie natomiast podkreślana była w wypowiedziach rozmówców konieczność bardziej efektywnej, ściślejszej współpracy pomiędzy urzędami pracy a władzami samorządowymi, szczególnie w kwestii wymiany informacji i komunikowania tej informacji publicznie, tak, aby mieszkańcy mogli zapoznać się z prowadzonymi z mocy ustawy przez powiatowe urzędy pracy monitoringami zawodów deficytowych i nadwyżkowych. Efektem tego mogłoby być lepsze dostosowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy.

⁶³ Por. wypowiedzi respondentów w: *Ibidem*, s. 84.

Wyniki zarówno badań ilościowych, jak i jakościowych, przeprowadzonych w subregionie kaliskim i konińskim jednoznacznie wskazują na złą sytuację na lokalnych rynkach pracy. Respondenci zauważyli, że problemem jest już samo wejście na rynek pracy osób młodych, nie wspominając o osobach długotrwale bezrobotnych. Pomimo wachlarza szkoleń, kursów i staży oferowanych przez powiatowe urzędy pracy, ich ukończenie nie gwarantuje otrzymania stałego zatrudnienia. Pracodawcy negatywnie ocenili poziom dostosowania przepisów do realiów rynku pracy, jak również kształcenia praktycznego uczniów szkół zawodowych. Jednocześnie, rozmówcom nie udało się wskazać remedium, które pozwoliłoby naprawić obecną sytuację. Działaniem niezbędnym wydaje się być jednak usprawnienie dialogu pomiędzy pracodawcami, urzędami pracy a osobami bezrobotnymi, tak, aby zaangażowanie wszystkich tych stron pozwoliło uzyskać wymierne efekty w postaci zmniejszającego się bezrobocia.

Rozdział II. Ocena funkcjonowania *flexicurity*

Wojciech Jagodziński

Rozpoznawalność idei *flexicurity* wśród pracodawców oraz pracowników

Celem prezentowanego artykułu jest zobrazowanie idei oraz rozwiązań *flexicurity* w świadomości społecznej pracodawców i pracowników. Kluczowym zagadnieniem będzie rzecz jasna określenie rozpoznawalności samych zagadnień, pomimo to nie da się także uciec przy okazji od poruszenia innych istotnych kwestii. Znajdą się wśród nich konkretnie dwie: określenie poziomu stosowania tych rozwiązań w firmach oraz ich oceny z punktu widzenia obydwu stron rynku.

Osoby biorące udział w badaniu zostały poproszone o ustosunkowanie się do kwestii związanych z szeroko pojętą wiedzą o idei *flexicurity*. Rozpoznawalność terminu *flexicurity* zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników w subregionie kaliskim i konińskim okazała się znikoma, bo sięgająca odpowiednio rzędu 7% i 8%. Jak się okazuje, z pojęciem tym respondenci udzielający pozytywnej odpowiedzi zetknęli się po raz pierwszy głównie za pośrednictwem Internetu: 47% pracodawców oraz 53% pracowników spośród badanych znających ten termin. Pewne znaczenie w popularyzacji pojęcia miała również prasa: odpowiednio dla 17% i 12% z tych grup badanych.

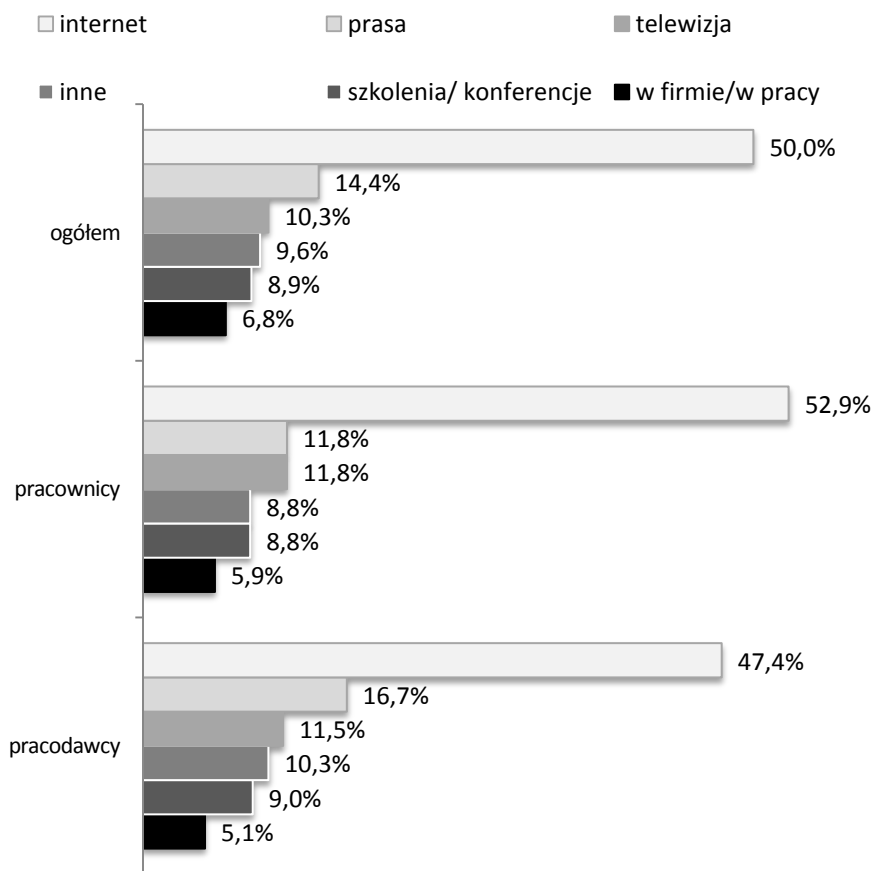
Wykres 2. Kontakt respondenta z terminem *flexicurity* kiedykolwiek w przeszłości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=1017 pracodawcy, N=1014 pracownicy.

Warte odnotowania jest, że subregion zamieszkania lub prowadzenia działalności gospodarczej nie różnicował ani pracodawców, ani pracowników, jeśli chodzi o rozpoznawalność terminu *flexicurity* – wyniki dla respondentów z subregionu kaliskiego i konińskiego były niemal identyczne.

Wykres 3. Okoliczności/źródło zetknięcia się z terminem *flexicurity* po raz pierwszy

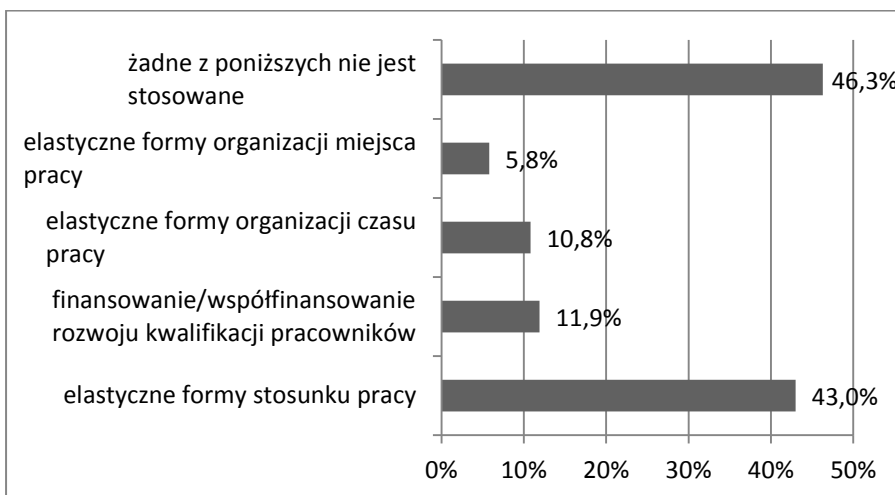


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=81 pracodawcy, N=71 pracownicy.

Identyfikując rozwiązania *flexicurity* w przedsiębiorstwach subregionu kaliskiego i konińskiego, zapytano respondentów, które z konkretnych form wpisujących się w tę ideę są stosowane. Pytanie było poprzedzone wprowadzeniem poczynionym przez ankieterów, a dotyczącym zdefiniowania badanemu pojęcia *flexicurity*. W uproszczeniu, termin ten był rozumiany jako model elastycznego zatrudnienia związanego z łatwym zwalnianiem, ale i łatwym zatrudnianiem pracowników, przy szerokim spektrum zabezpieczeń społecznych.

Potwierdziła się tym samym przyjęta na wstępie badań hipoteza, zakładająca, że wśród polskich pracodawców i przedsiębiorców elastyczność jest rozumiana i stosowana dość wąsko oraz dotyczy z reguły formalno-prawnych aspektów stosunku pracy, czyli umów (43%). Zaledwie w co dziesiątej firmie partycypuje się w kosztach, bądź finansuje rozwój kwalifikacji pracowników (12%) czy uelastycznia się organizację czasu pracy (11%). Tym samym idea kształcenia ustawicznego (*long life learning*) oraz możliwości bardziej efektywnego pogodzenia życia prywatnego i zawodowego leżące u podstaw koncepcji *flexicurity* napotykają w analizowanych podregionach na liczne bariery.

Wykres 4. Rozwiązania *flexicurity* stosowane w przedsiębiorstwach obecnie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=1017 pracodawcy.

Również stosowanie elastycznych form stosunku pracy bywa często po prostu ominięciem przepisów kodeksu pracy z powodu nieadekwatności ich regulacji. Mowa tu o regulacjach dotyczących wykonywanej pracy, która powinna być objęta, zgodnie z literą prawa, umową o pracę. O ile jednak jest to swego rodzaju uelastycznienie zatrudnienia z punktu widzenia pracodawcy poprzez obniżenie kosztów pracy i możliwość łatwiejszych zwolnień, to interes pracownika jest często naruszany. Za cenę mniejszej stabilności zatrudnienia nie idą bowiem w polskim systemie społecznym i prawnym rozwiązania rekompensujące tego rodzaju sytuację i umacniające pozycję pracownika na rynku pracy, czy zapewniające bezpieczeństwo socjalne po utracie pracy⁶⁴.

W polskich realiach (wyłączając system ubezpieczeń zdrowotnych i pomocy medycznej, który jest bardzo szeroko zakrojony) oznaczać to będzie w praktyce trudności dla pracowników z wykazaniem się wiarygodnością kredytową lub finansową, a także niższe składki emerytalne i ubezpieczeniowe. Jest to szczególnie dotkliwie dla młodych osób funkcjonujących od niedawna na rynku pracy czy też dopiero nań wchodzących, dla których moment podejmowania ważnych decyzji życiowych, takich jak zakup mieszkania czy założenie rodziny, zostaje odroczone w czasie. Przy jednoczesnej, stosunkowo niskiej na tle innych krajów, mobilności poziomej pracowników, najczęściej stosowaną strategią jest właśnie odroczenie i związane z tym wielorakie konsekwencje dla systemu społecznego.

Wracając do rozwiązań w duchu idei *flexicurity*, to o ile w przypadku finansowania rozwoju zasobów ludzkich przez pracodawców można do pewnego stopnia zrozumieć niechęć do ponoszenia kosztów w tym zakresie, to dziwią zidentyfikowane w

⁶⁴ Szczegółowe rozwiązania formalno-prawne oraz przykłady dobrych praktyk europejskich liderów wdrażania *flexicurity* opisano szerzej w raportach z analiz danych zastanych przeprowadzonych w ramach przedmiotowego projektu. Por.: *Analiza dobrych praktyk dotyczących idei flexicurity w państwach UE*, DSiG, Poznań 2011. oraz *Analiza rozwiązań sprzyjających rozwojowi idei flexicurity w polskim systemie prawnym*, DSiG, Poznań 2011.

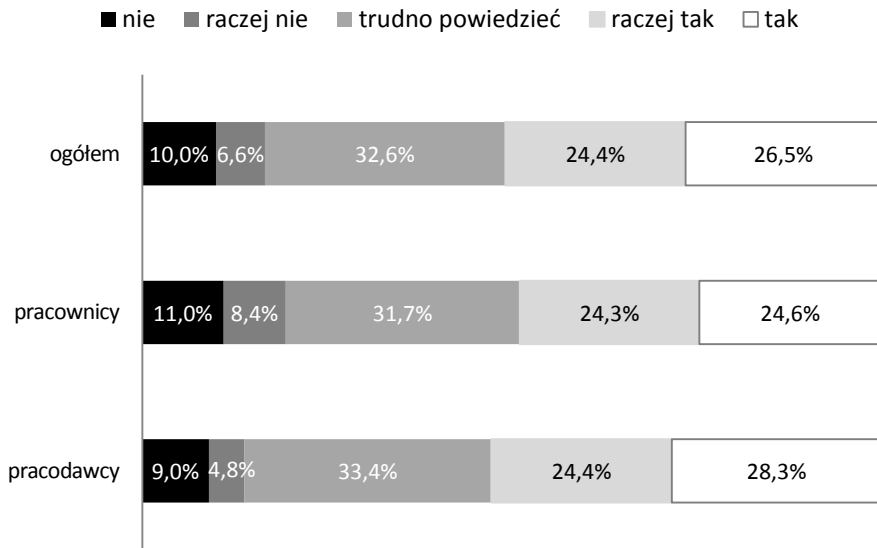
badaniu jakościowym⁶⁵ silnie wyrażone oczekiwania właścicieli firm względem:

- rozwoju zawodowego pracowników,
- konieczności szkoleń, jako elementu ważnego i potrzebnego w każdej firmie,
- maksymalnego nastawienia na wykorzystanie czasu pracy i mocy przerobowych pracowników.

Ujawnił się zatem swego rodzaju paradoks: pracodawcy ogółem (szczególnie w mikro- i małych przedsiębiorstwach) niezbyt chętnie inwestują w rozwój pracowników. Jednocześnie często nie dostrzegają korelacji między wzrostem poziomu kompetencji zasobów ludzkich a poprawą sytuacji rynkowej ich przedsiębiorstwa czy nawet możliwości utrzymania się na rynku w długiej perspektywie czasowej (5-10 lat). Ten czynnik świadomościowy wśród pracodawców ma szczególne znaczenie jako bariera w podregionach relatywnie słabo rozwiniętych gospodarczo, a na pewno mało konkurencyjnych na tle regionalnego centrum wzrostu – w tym przypadku Poznania.

11% przedsiębiorstw stosujących elastyczne rozwiązania czasu pracy, stanowić może miarę swego rodzaju konserwatyizmu czy niechęci znacznej części zarządzających do wdrażania zmian w tym zakresie. Wniosek taki jest mocniejszy, zwłaszcza w kontekście odpowiedzi samych pracodawców na temat tego, czy tego rodzaju rozwiązania są korzystne dla pracodawcy. Nie dość, że 53% respondentów z tej kategorii odpowiedziało twierdząco, to odsetek ten był wyższy, niż w przypadku samych pracowników (49%). Warto także zaznaczyć, że wśród tych ostatnich odsetek sceptyków względem takiego poglądu był o ponad 5 punktów procentowych wyższy. Mamy zatem do czynienia ze specyficzną lokalnych pracodawców, którą można by wyrazić uogólnionym stwierdzeniem: *wiem, że tak lepiej, ale nie stosuję*.

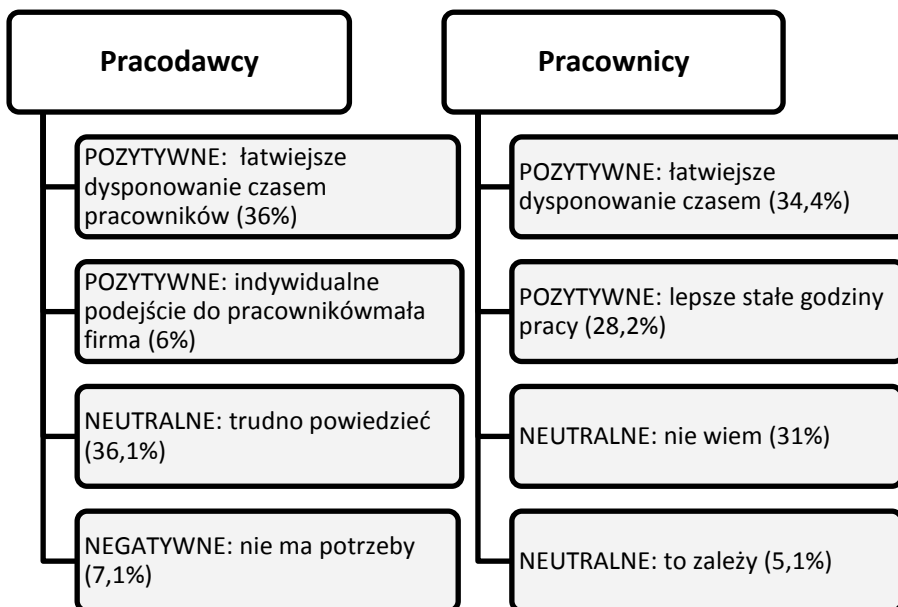
⁶⁵ Por.: *Raport z badań jakościowych...*, op. cit.

Wykres 5. Elastyczne formy organizacji czasu pracy jako korzyść dla pracodawcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=1017 pracodawcy, N=1014 pracownicy.

Wyniki przedstawione w poniższym schemacie obrazują uzasadnienia obydwu kategorii badanych zaklasyfikowane do nieco szerszych kategorii. Pracodawcy, którzy umieli wytłumaczyć pozytywną opinię na temat elastycznych form organizacji czasu pracy, najczęściej wskazywali na możliwość łatwiejszego dysponowania czasem pracownika w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa i aktualnego stanu zleceń lub zamówień. Większość pracowników była tego samego zdania. Warto odnotowania jest, że spośród sporej części pracowników, sięgającej 28% badanych, przytaczano argumenty za poglądem, że lepsze są jednak stałe godziny pracy, co stanowi w tym przypadku znaczącą wartość.

Schemat 9. Uzasadnienia oceny elastycznych form organizacji czasu pracy z punktu widzenia korzyści dla pracodawcy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=1017 pracodawcy, N=1014 pracownicy.

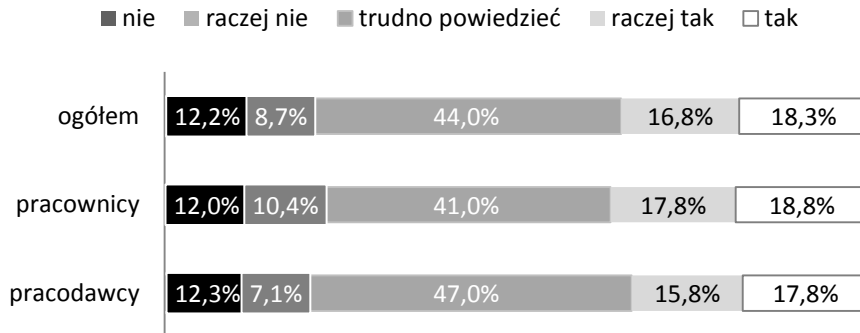
Oceny elastycznych form organizacji miejsca pracy z punktu widzenia korzyści dla pracodawcy pokazały, iż opinie pracodawców i pracowników były bardzo zbliżone. Pomimo to, za bardzo znaczące należy uznać odsetki sięgające rzędu 41% i 47% osób nie mających ugruntowanej opinii na ten temat. W tym przypadku świadczy to głównie o braku nie tyle rozeznania w samych elastycznych formach organizacji miejsca pracy⁶⁶, co przede wszystkim braku doświadczeń w ich stosowaniu. Widać to szczególnie w uzasadnieniach swoich wyborów podawanych przez pracodawców. Zauważyli oni, że elastyczne formy organizacji miejsca pracy pomagają w organizacji pracy oraz wyrażają indywidualne podejście do

⁶⁶ Rozumianych jako praca w firmie, domu czy w terenie w zależności od potrzeb czy ustalona w wyniku negocjacji między pracodawcą a pracownikiem.

pracownika. W odróżnieniu od pracodawców, w świadomości pracowników (niespełna ¼ badanych), elastyczne formy organizacji miejsca pracy sprawiają, że zarządzanie pracownikiem jest bardziej efektywne.

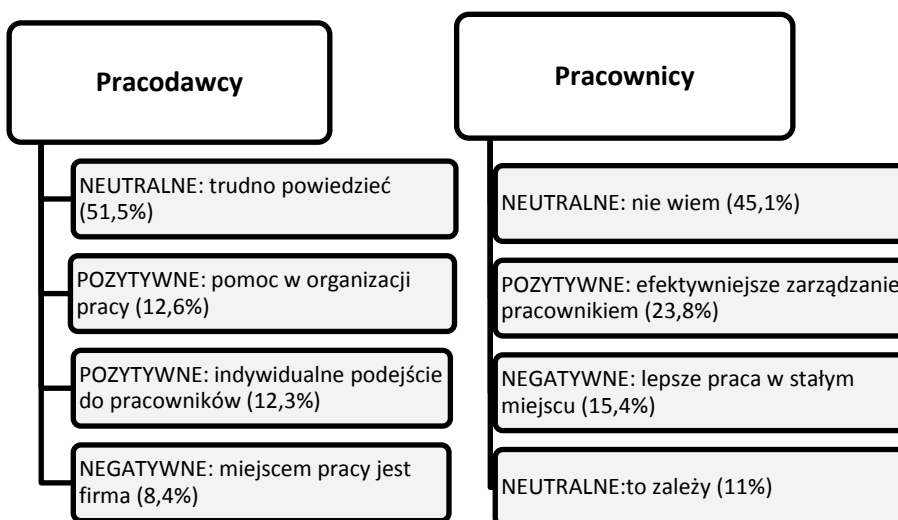
Trudno się z tym poglądem nie zgodzić. Poczynić jednak należy zastrzeżenie, że - z uwagi na profil działalności - takie rozwiązania mogą dotyczyć w normalnym trybie działania tylko niektórych branż czy sektorów gospodarki. Co więcej, wykorzystanie w praktyce pracy zdalnej czy mobilnej wymaga nie tylko wysokich umiejętności i kultury zarządzania wśród przełożonych, ale często również nowoczesnej infrastruktury technicznej. Pociąga to za sobą konieczność pewnych nakładów finansowych oraz przewyższania kolejnych trudności zarówno organizacyjnych, jak i komunikacyjnych.

Wykres 6. Elastyczne formy organizacji miejsca pracy jako korzyść dla pracodawcy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=1017 pracodawcy, N=1014 pracownicy.

Schemat 10. Uzasadnienia oceny elastycznych form organizacji miejsca pracy z punktu widzenia korzyści dla pracodawcy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=1017 pracodawcy, N=1014 pracownicy.

Pracodawcy zostali również zapytani o bariery dostrzegane we wdrażaniu rozwiązań z zakresu elastycznych form zatrudnienia czy organizacji czasu i miejsca pracy. W większości byli oni zdania, że nie dostrzegają tego rodzaju obiektywnych przeciwwskazań (48%). Odsetek tych, którzy byli odmiennego zdania, wyniósł 9%, zaś niepotrafiących się ustosunkować: aż 43%. Tę ostatnią wartość można przyjąć za pośredni wskaźnik stosunkowo małej wiedzy pracodawców na temat konkretnych rozwiązań mogących zostać zastosowanych po ich stronie, jak również korzyści czy zagrożeń z nich płynących. Przede wszystkim jednak jest to efekt niskiego stanu wiedzy na temat idei *flexicurity* wśród pracodawców.

Wspomniane 9% pracodawców, udzielających uzasadnień dostrzeganych przez nich barier we wdrażaniu *flexicurity*, wskazywało głównie na specyfikę zawodu (wymagającą pracy stacjonarnej w zakładzie)

oraz wysokie koszty utrzymania pracowników niepozwalające na wdrożenie nowoczesnych, acz kosztownych rozwiązań elastycznych (głównie miejsca pracy). Wskazywali oni również na kwestie formalne. Były to głównie kształt już podpisanych umów o pracę i mała fluktuacja stałych pracowników.

Schemat 11. Ograniczenia w stosowaniu elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu oraz miejsca pracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=100 pracodawcy.

Przeprowadzone badania nie mogły pominąć tych przedsiębiorstw, które zastosowały już któryś z elementów *flexicurity*. Uwzględniono także pracowników, którzy mieli do czynienia z jakimikolwiek przejawami idei *flexicurity*. Na podstawie analizy tych grup, dokonana została ocena efektywności wybranych form *flexicurity*. W tym przypadku, na potrzeby badania, termin efektywności został zdefiniowany w sposób uproszczony, jako wynik bilansu między kosztami pracy a jej wydajnością przy zastosowaniu konkretnej formy.

Analizując przytoczone formy pod kątem powszechności stosowania, po raz kolejny okazało się, że pracodawcy w subregionach

kaliskim i konińskim są raczej konserwatystami w podejściu do nowatorskiej idei *flexicurity*. Ponadto tak tradycyjne rozwiązania, jak umowa o pracę, umowa zlecenie, umowa na czas próbny oraz samozatrudnienie i umowa o dzieło to cztery najczęściej spotykane rozwiązania również wśród respondentów z kategorii zatrudnionych.

Jeśli chodzi natomiast o ocenę efektywności poszczególnych elastycznych form, które są stosowane, bezapelacyjnym liderem w opiniach pracodawców okazało się samozatrudnienie (średnia 8,5 i 7,7). Wynika to po części z faktu, iż część samych badanych prowadzi firmy jednoosobowe, które ewentualnych pracowników pozyskują do konkretnych zleceń w ramach umów cywilnoprawnych bądź po prostu kooperują z innymi firmami (nierzadko także jednoosobowymi). Pozwala to w znaczący sposób obniżyć pozapłacowe koszty pracy, szczególnie w dwóch pierwszych latach prowadzenia działalności przy preferencyjnych stawkach ZUS.

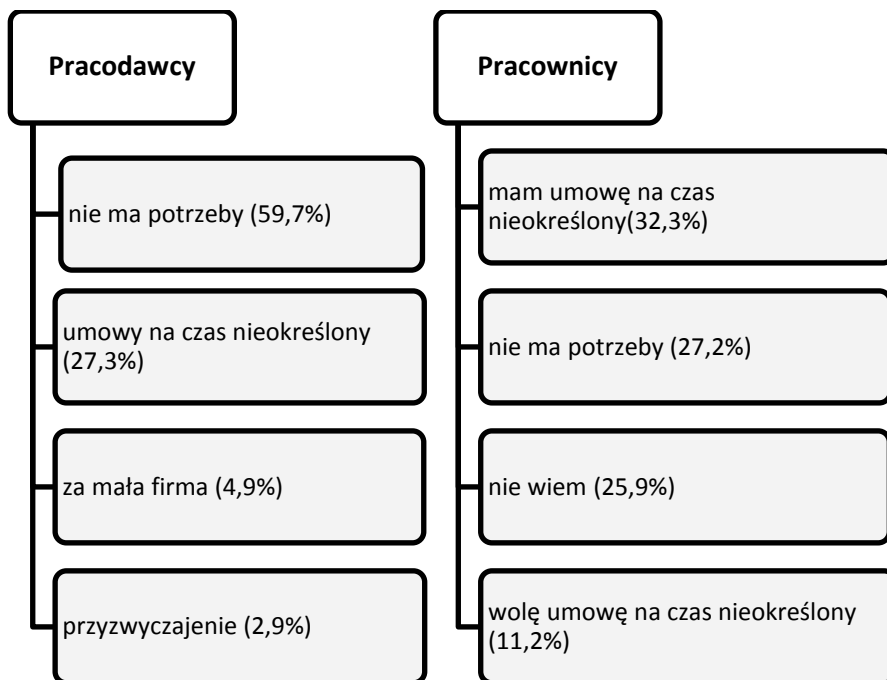
Ogólny wniosek, który ponadto nasuwa się z analizy zestawienia efektywności to fakt, że pomimo różnic wynikających ze zróżnicowań lokalnych (subregion kaliski, koniński) najlepiej oceniane były terminowe formy umów z pracownikami. Ocena efektywności poszczególnych form bywa szczególnie utrudniona, jeśli chodzi o formy organizacji pracy, w tym leasing pracowniczy. Możliwość dokonywania odważnych uogólnień blokuje w tym przypadku generalnie niski odsetek stosujących tego typu rozwiązania firm. Jest to zwłaszcza widoczne na bazie porównania obydwu subregionów, gdzie subregion koniński znacznie odbiega pod względem powszechności stosowania elementów *flexicurity*. Tutaj znacząca jest przewaga umów o pracę na czas nieokreślony⁶⁷. Wynika to także po części z relatywnie

⁶⁷ Zasadniczo w próbie pracodawców ogółem elastyczne (niestandardowe) formy stanowiły mniejszość względem rozwiązania w postaci umowy o pracę na czas nieokreślony (stosowanego w ponad ¼ pozostałych firm). Por. poniższe zestawienie:

- umowa na czas określony – 41,5%
- umowa na czas wykonania określonej pracy – 3,2%
- umowa na zastępstwo – 4,2%
- umowa na okres próbny – 12,8%
- umowa zlecenie – 21,5%
- umowa o dzieło – 8,9%
- umowa agencyjna – 0,7%
- zatrudnianie w niepełnym wymiarze czasu pracy – 5,2%
- telepraca – 0,7%

większej nowoczesności gospodarki kaliskiej oraz znaczącej przewagi w subregionie konińskim firm z sektora publicznego, dużych firm przemysłu paliwowo – energetycznego. Ważny jest także fakt występowania na tym obszarze niższych wskaźników przedsiębiorczości. Drugim aspektem mającym, jak się okazuje, silny wpływ na stosowanie standardowych zapisów umowy, bywa po prostu przyzwyczajenie badanych. Należy także wziąć pod uwagę niedostrzeganie potrzeby wprowadzania nowych rozwiązań, podyktowanego satysfakcją ze stanu obecnego.

Schemat 12. Uzasadnienia niekorzystania z elastycznych form w firmach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=265, N=259 pracowników.

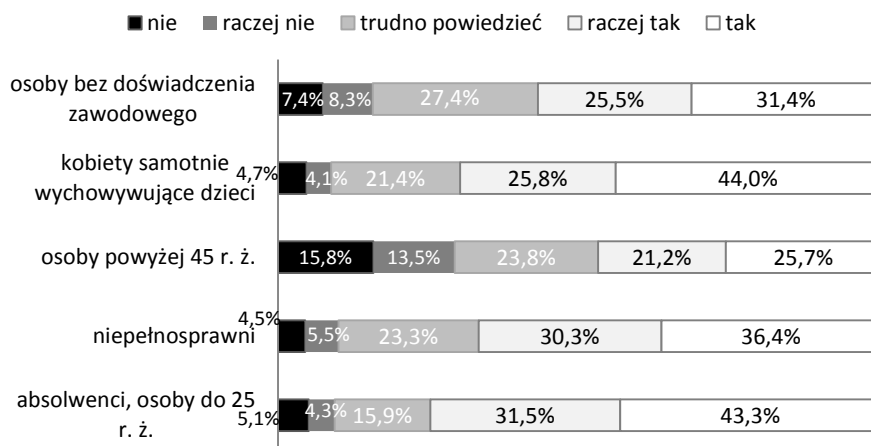
-
- praca na wezwanie – 0,6%
 - *job sharing* – 0,5%
 - zatrudnienie rotacyjne – 1,6%
 - praca nakładcza – 0,5%
 - samozatrudnienie – 18,1%.

Mając na uwadze powyższe ustalenia, warto docenić wysokie wskaźniki efektywności z punktu widzenia pracodawców (głównie kaliskich) takich form, jak praca tymczasowa (tak zwany leasing pracowniczy dokonywany przez wyspecjalizowane agencje) oraz *job sharing* (a więc układ, w którym dwaj pracownicy dzielą pracę na jednym stanowisku pełnoetatowym). W studiowaniu szczegółowej, przedstawionej wcześniej analizie zbiorczej tabeli efektywności mogą okazać się pomocne poniższe wyniki analiz różnic między ocenami respondentów z obydwu podregionów.

Przy skoncentrowaniu uwagi na ocenach samych form organizacji czasu pracy okazało się, że najczęściej stosowany równoważny system czasu pracy jest jednocześnie z reguły najlepiej oceniany pod kątem efektywności. Dzieje się tak zarówno w przypadku badanych pracodawców, jak i pracowników. Najgorzej ocenianą formą przez pracowników było wydłużenie okresu rozliczeniowego. Co interesujące, większymi przeciwnikami tego rodzaju rozwiązań okazali się pracodawcy subregionu konińskiego (średnia 3,7), niż pracownicy zatrudnieni na tym obszarze. Tymczasem w przypadku kaliskich pracodawców średnia ta wynosiła (średnia 7,3).

W dalszej kolejności pracowników poproszono o ocenę, czy ich zdaniem elastyczne formy zatrudnienia mogą być atrakcyjną formą podjęcia pracy dla kategorii osób uważanych za dyskryminowane na rynku pracy ze względu na wiek, płeć, brak doświadczenia, specyficzną sytuację społeczną i tym podobne.

Wykres 7. Ocena atrakcyjności elastycznych form zatrudnienia dla wybranych kategorii osób



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=1014 pracownicy.

W ocenach pracowników elastyczne formy są najlepszym instrumentem umożliwiającym wejście lub też ponowne wejście na rynek pracy przede wszystkim kobiet samotnie wychowujących dzieci (70% odpowiedzi pozytywnych). Podobnie oceniano sytuację dotyczącą osób młodych do 25. roku życia, w tym absolwentów (75% odpowiedzi pozytywnych). Wbrew założeniom, wielu rozwiązań *flexicurity* dedykowanym przez ich autorów osobom wchodzącym w ostatnią fazę swojej kariery zawodowej (a więc grupa oceniana jako 45+ i 50+), pracownicy subregionu kaliskiego i konińskiego nie oceniają entuzjastycznie. Prawdopodobnie jest to wynik oceny obecnych rozwiązań prawnych, które z założenia mają chronić pracowników w wieku emerytalnym przed zwolnieniem, a w praktyce stanowią kluczową barierę w ich zatrudnianiu. Mowa tu o okresie ochronnym, w którym pracownika przed emeryturą nie można zwolnić z pracy⁶⁸. Opinie przeciwników i zwolenników stosowania elastycznych form dla osób w wieku 45+

⁶⁸ Por. Art. 39 Kodeksu pracy: „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”.

rozłożyły się na tle pozostałych ocen względnie równomiernie (zwłaszcza jeśli do grona sceptyków zaliczyć mających wątpliwości w tej materii).

Elastyczność w ramach *flexicurity* (modelu elastycznego zatrudnienia) jest rozumiana i stosowana dość wąsko oraz dotyczy z reguły formalno-prawnych aspektów stosunku pracy, czyli umów (43%). Za ledwie w co 10-tej firmie partycypuje się w kosztach, bądź finansuje rozwój kwalifikacji pracowników (12%), czy uelastycznia się organizację czasu pracy (11%). Tym samym idea kształcenia ustawicznego (*longlife learning*) oraz możliwości bardziej efektywnego godzenia życia prywatnego i zawodowego leżące u podstaw koncepcji *flexicurity* napotykają w analizowanych podregionach na bariery.

Stosowanie elastycznych form stosunku pracy bywa często po prostu ominięciem przepisów kodeksu pracy poprzez nieadekwatność ich regulacji w przypadku wykonywanej pracy, która powinna być objęta zgodnie z literą prawa umową o pracę. 11% przedsiębiorstw stosujących elastyczne rozwiązania czasu pracy stanowić może miarę swego rodzaju konserwatyzmu czy niechęci znacznej części zarządzających do wdrażania zmian w tym zakresie.

W kontekście wymienianych form organizacji czasu pracy okazało się, że najczęściej stosowany równoważny system czasu pracy jest jednocześnie z reguły najlepiej oceniany pod kątem efektywności – zarówno przez ogół pracodawców, jak i pracowników. Najgorzej ocenianą formą przez pracowników było wydłużenie okresu rozliczeniowego.

Oceny elastycznych form organizacji miejsca pracy, z punktu widzenia korzyści dla pracodawcy, wypadły w sposób zdecydowanie bardziej zdystansowany, jak w przypadku form organizacji czasu pracy. Tym razem opinie pracodawców i pracowników były jednak bardziej zbliżone. Pomimo to, za bardzo znaczące należy uznać odsetki sięgające rzędu 41% i 47% osób nie mających ugruntowanej opinii na ten temat, co świadczy w tym przypadku głównie o braku nie tyle rozeznania w samych elastycznych formach organizacji miejsca pracy, co przede wszystkim braku doświadczeń w ich stosowaniu.

Pracodawcy w subregionach kaliskim i konińskim nie eksperymentują zbyt chętnie z elastycznymi formami: umowa o pracę,

umowa zlecenie, umowa na czas próbny oraz samozatrudnienie i umowa o dzieło to cztery najczęściej spotykane rozwiązania także w sytuacji respondentów z kategorii zatrudnionych. Pod względem efektywności najwyżej z punktu widzenia pracodawców oceniane było jednak samo zatrudnienie, a w dalszej kolejności właśnie umowy terminowe.

Rzadko stosowane formy (i raczej przez większe firmy), ale uzyskujące zdecydowanie wysokie wskaźniki efektywności z punktu widzenia pracodawców (głównie kaliskich) to takie formy, jak praca tymczasowa (tak zwany leasing pracowniczy dokonywany przez wyspecjalizowane agencje) oraz *job sharing* (dwaj pracownicy dzielą pracę na jednym stanowisku pełnoetatowym).

48% pracodawców nie dostrzega tego rodzaju obiektywnych przeciwwskazań. Odsetek tych, którzy byli odmiennego zdania, wyniósł 9%, a nie potrafiących się ustosunkować - aż 43%. Tę ostatnią wartość można przyjąć za pośredni wskaźnik stosunkowo małej wiedzy pracodawców na temat konkretnych rozwiązań stosowanych po ich stronie, jak również korzyści czy zagrożeń z nich płynących. Przede wszystkim jednak jest to efekt niskiego stanu wiedzy na temat idei *flexicurity* wśród pracodawców.

Bariery, które udało się zidentyfikować, to przede wszystkim: specyfika zawodu (wymagająca na przykład pracy stacjonarnej w zakładzie), wysokie koszty utrzymania pracowników nie pozwalające na wdrożenie nowoczesnych - acz kosztownych - rozwiązań elastycznych (głównie miejsca pracy) oraz kwestie formalne (głównie kształt już podpisanych umów o pracę i mała fluktuacja stałych pracowników).

Pracodawcy regionu konińskiego, którzy w toku badania wykazywali się relatywnie większym „zapóźnieniem” w stosowaniu elastycznych form zatrudnienia, organizacji czasu i miejsca pracy, są istotnie bardziej otwarci na wdrażanie tego rodzaju rozwiązań w przyszłości. Nadal należy jednak pamiętać, że określenie „bardziej” nie oznacza w tym przypadku drastycznych różnic czy masowego zainteresowania.

W ocenach pracowników elastyczne formy są najlepszym instrumentem do wejścia/ponownego wejścia na rynek pracy przede wszystkim kobiet samotnie wychowujących dzieci (70% zagregowanych

odpowiedzi pozytywnych) oraz osób młodych do 25. roku życia, w tym absolwentów (75% zagregowanych odpowiedzi pozytywnych).

Wbrew założeniom wielu rozwiązań *flexicurity* dedykowanym przez ich autorów osobom wchodzącym w ostatnią fazę swojej kariery zawodowej (45+ i 50+), tacy pracownicy subregionu kaliskiego i konińskiego nie są wielkimi entuzjastami tego rodzaju koncepcji. Po części jest to wynik oceny obecnych rozwiązań prawnych, które z założenia mają chronić pracowników w wieku emerytalnym przed zwolnieniem, a w praktyce stanowią kluczową barierę w ich zatrudnianiu, czyli w tak zwanym okresie ochronnym, w którym pracownika będącego przed emeryturą nie można zwolnić z pracy.

Podsumowując wyniki badań, można stwierdzić, że w obliczu braku poważniejszych, obiektywnych barier co do możliwości stosowania elastycznych form zatrudnienia, organizacji miejsca czy czasu pracy, ich względnie niski stopień wykorzystania wynika głównie z braku wiedzy. Fakt ten dotyczy większości badanych firm subregionu kaliskiego i konińskiego, zaś brak wiedzy wynika z nieznamomości konkretnych rozwiązań lub konkretnych korzyści płynących z owych rozwiązań. Dużą barierą, o której nie należy zapominać, są też opory tkwiące w świadomości badanych.

Po stronie pracodawców opór ten częściowo jest związany z koniecznością zmiany przyzwyczajzeń, zmiany sposobów naliczania wynagrodzeń, systemów motywacyjnych i tym podobnych. Po stronie pracowników zaś opór ten jest ściśle związany ze stereotypowym przeświadczeniem o „śmieciowym”, bezwartościowym charakterze elastycznych form zatrudnienia. Istnieją również obawy przed nietypowymi formami organizacyjnymi. Formy te odbiegają bowiem od tych już dobrze znanych – także z punktu widzenia możliwości stosowania do nich zapisów kodeksu pracy i obrony swoich interesów. Co więcej, tego rodzaju rozwiązania postrzegane są jako dobre raczej jedynie dla osób dopiero wchodzących na rynek pracy. Myśli się o nich pozytywnie głównie w kontekście ludzi młodych, ewentualnie powracających na rynek pracy po dłuższej przerwie, jak na przykład kobiety po urlopie macierzyńskim.

Stosowanie przez pracodawcę form elastycznych oceniane jest przez pracowników jako korzystne dla samego pracodawcy. Jednocześnie, ocena ta podszyta bywa bardzo często obawą o wykorzystanie przez przełożonych ich, jeszcze bardziej wówczas dominującej, pozycji. Ma to szczególnie związek z formami organizacji pracy. Postawy te nie biorą się znikąd - faktycznie bywają powodowane doniesieniami o naruszeniach ze strony firm czy wynikają z własnych doświadczeń. Zatem gotowość do dobrowolnego przyjęcia którejś z elastycznych form czy zatrudnienia się w jej ramach, będzie w dużej mierze wypadkową życiowej konieczności, wysokości proponowanych zarobków oraz stopnia zaufania przejawianego do pracodawcy.

Nie dziwi w związku z tym ocena elastycznych rozwiązań jako nienadających się zdaniem pracowników dla osób w wieku powyżej 45. i 50. roku życia, a więc w praktyce będących w wieku przedemerytalnym. Oprócz przyczyn już wymienionych, powodem takich postaw jest również postrzeganie tego rodzaju umów jako furtki do zmiany statusu osób zatrudnionych na umowę o pracę. W praktyce powoduje to trudno mierzalną, lecz niezwykle silną degradację na skali poczucia bezpieczeństwa, a niekiedy i prestiżu takiego pracownika. *Stała, bezpieczna praca*, czyli *dobra praca* jest nadal czymś, do czego nadal dążą osoby aktywne na rynku pracy. Pozbawienie zatrudnienia lokuje z reguły osobę bezrobotną w kategorii tych pokrzywdzonych czy dyskryminowanych z punktu widzenia oceny przez system bankowy lub kryteria uzyskiwania odpowiedniej wiarygodności kredytowej.

Z drugiej strony, a więc z punktu widzenia pracodawców, w rzeczywistości nie istnieje system przepisów czy ułatwień dla pracodawców zatrudniających pracowników w wieku powyżej 50 lat czy też w wieku przedemerytalnym. Zamiast tego, rozwiązania przy umowach o pracę na czas nieokreślony idą w stronę restrykcji i obostrzeń, chociażby w postaci okresu ochronnego zatrudnienia w fazie przedemerytalnej i, w związku z tym, zakazu zwalniania. O ile konstrukcja i poziom ogólności niektórych szczegółowych zapisów stwarzają możliwości obejścia prawa, to zdecydowanie nie istnieją wyraźnie wyartykułowane i systemowe zachęty do zatrudniania pracowników z grup defaworyzowanych ze względu na wiek.

Zupełnie odrębną kwestią jest ta sfera życia gospodarczego dotycząca relacji pracodawca-pracownik, która wymyka się formom prawnym, klasyfikacjom, a niekiedy nawet i ilościowym badaniom społecznym. Dzieje się tak z uwagi na jej ukryty za fasadą oficjalnych komunikatów, niejawny i nielegalny charakter. Mowa tu o nierejestrowanym obrocie gospodarczym i generalnie tak zwanej *szarej strefie*. Pomimo negatywnych konsekwencji dla gospodarek w skali makro, działania w tym wymiarze stanowią, mimo wszystko, formę uelastycznienia rynku pracy. Niekiedy także są sposobem dostosowania organizacji pracy do bieżących potrzeb przedsiębiorstwa. Przez apologetów i zwolenników czynienia rynku mniej *sztywnym*, cel takich działań jest akceptowalny, natomiast środki już nie.

W badaniu zidentyfikowano także niską gotowość pracodawców do współpracy między sobą oraz z sektorem publicznym w zakresie realizowania postulatów kształcenia ustawicznego. Fakt ten jest związany z ogólnie niskim poziomem kapitału społecznego i zaufania w subregionach kaliskim i konińskim. Pracodawcy bardziej niż na współpracy czy kooperacji w imię wspólnych celów koncentrują się raczej na walce konkurencyjnej i bieżącej działalności. Często powodem zaniechania współpracy mającej miejsce w przeszłości (szczególnie z samorządami i urzędami pracy) był brak spodziewanych i szybkich rezultatów. Tym samym wdrożenie partycypacyjnego modelu kształtowania rynku pracy przeniesionego z rozwiązań zachodnich⁶⁹ byłoby w tym momencie rozwoju społeczno-gospodarczego niezwykle trudne, a prawdopodobnie wręcz niemożliwe. Co więcej, nie sprzyjałby temu obecny status prawny samorządów gospodarczych, które w najlepszym przypadku mogą stanowić w praktyce organ opiniujący w ramach konsultacji społecznych, a nie realnego partnera dla samorządu reprezentującego potrzeby i oczekiwania pracodawców.

⁶⁹ Szczegółowo te kwestie opisano w analizie danych zastanych w ramach niniejszego projektu pt. *Analiza dobrych praktyk dotyczących flexicurity w państwach UE*, DSiG, Poznań 2011.

Paweł Chmielowski

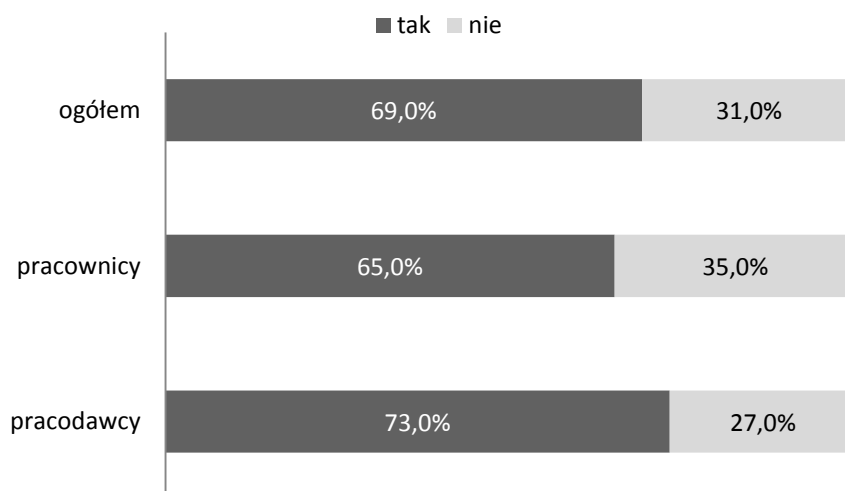
Tomasz Herudziński

Ocena idei kształcenia ustawicznego przez wielkopolskich pracodawców i pracowników

Większość badanych spotkała się już w przeszłości z pojęciem kształcenia ustawicznego – grupa ta sięgała wśród pracodawców 73%, a pracowników 65%. Bardzo zbliżone odsetki przedstawicieli tych dwóch kategorii respondentów oceniały także pozytywnie wpływ kształcenia ustawicznego na pozycję pracownika na rynku pracy – odpowiednio 71% i 76%.

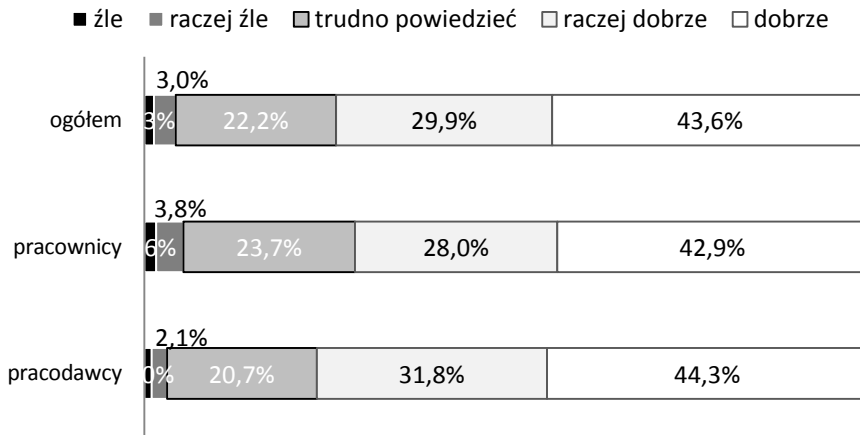
Warto podkreślić, że dostrzeganie zależności pomiędzy kształceniem ustawicznym a awansem w pracy, czy zwiększeniem szans na znalezienie/zmianę zatrudnienia było silniejsze wśród samych pracodawców (przy uwzględnieniu także relatywnie mniejszego odsetka sceptyków).

Wykres 8. Kontakt respondenta z terminem kształcenie ustawiczne / uczenie się przez całe życie / Lifelong Learning kiedykolwiek w przeszłości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=1017 pracodawcy, N=1014 pracownicy.

Wykres 9. Ocena możliwości wpływu kształcenia ustawicznego na awans bądź łatwiejsze znalezienie/zmianę pracy

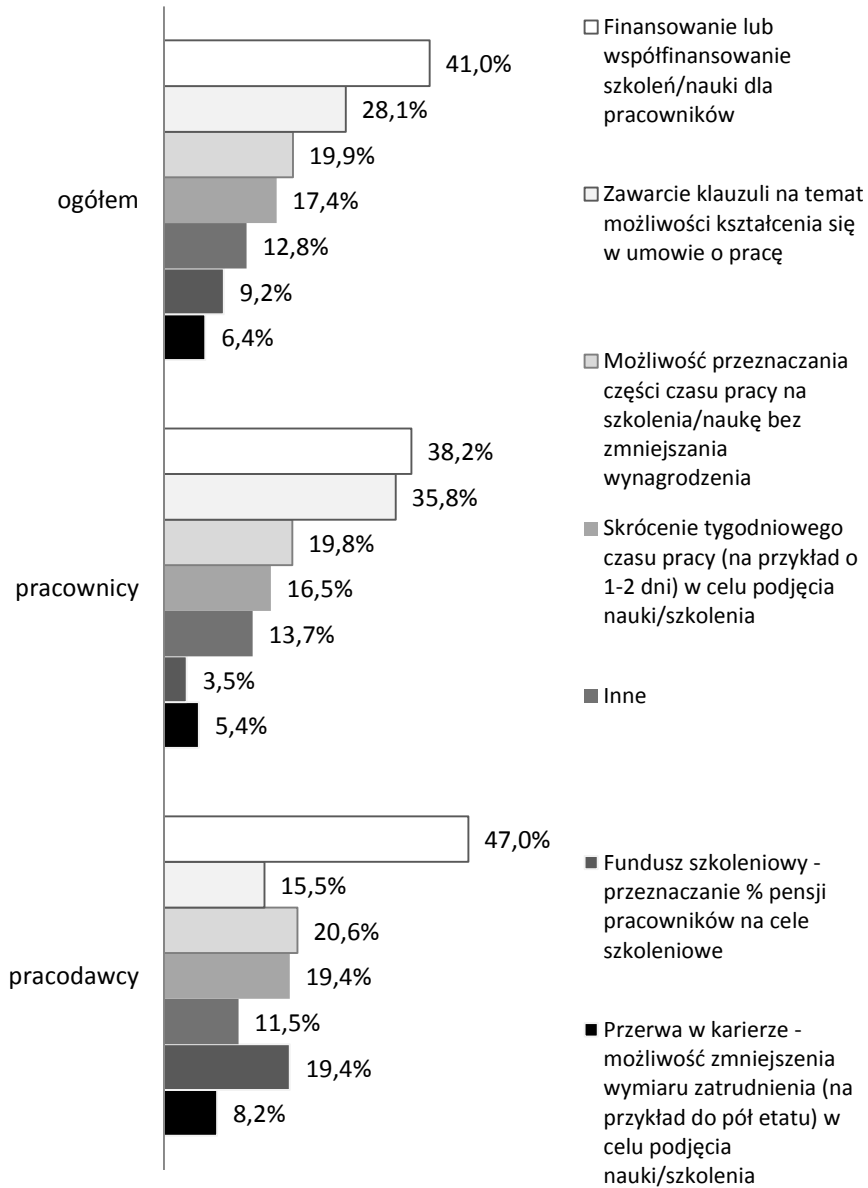


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=1017 pracodawcy, N=1014 pracownicy.

Badani zostali zapytani o wsparcie udzielane w przedsiębiorstwie, postawieni zostali także w sytuacji wyboru form wsparcia. Mogli również zdecydować się na inne, nieobjęte w badaniu sposoby kształcenia ustawicznego. Analizując odpowiedzi na pytanie o to, czy firma udziela wsparcia swoim pracownikom okazało się, że ma to miejsce ogółem tylko w 1/3 przedsiębiorstw, w tym jedynie w 17% w sposób kompleksowy – wykraczający poza doraźne akcje.

W badanych przedsiębiorstwach najczęściej stosowano finansowanie lub też dofinansowanie podnoszenia kwalifikacji przez pracowników. Na uwagę zasługuje jednak rozbieżność pomiędzy odpowiedziami pracodawców i pracowników, sięgająca niemal 10 punktów procentowych, w ocenie częstotliwości stosowania tego rodzaju rozwiązania: było to 47% pracodawców oraz 38% pracowników. Na drugim miejscu w rankingu znalazło się zawarcie klauzuli na temat możliwości kształcenia się w umowie o pracę, co umożliwia pracownikowi nieco bardziej elastyczne rozwiązania czasu pracy czy niekiedy miejsca pracy: 36% pracownicy, 15,5% pracodawcy.

Wykres 10. Formy wsparcia pracowników firm w kształceniu ustawicznym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=335 pracodawcy, N=328 pracownicy.

Okazuje się jednak, że możliwość podnoszenia kwalifikacji, zwłaszcza tych w obrębie konkretnego zawodu czy wykonywanej pracy, może się okazać dla pracowników utrudnione z powodu ograniczeń w dostępności pożądanych szkoleń na rynku lokalnym bądź zbyt słabo rozpowszechnionej informacji o nich.

Po raz kolejny zidentyfikowano także spore rozbieżności między pracodawcami i pracownikami⁷⁰, tym razem w obszarze rozeznania co do możliwości podnoszenia kwalifikacji w swoim zawodzie lub branży. Fakt ten obrazują dane zaprezentowane w tabeli przedstawionej poniżej:

Tabela 14. Ocena dostępności szkoleń

		Grupa		
		pracodawcy	pracownicy	Ogółem
Czy w branży, w której funkcjonuje firma oferowane są szkolenia?	nie	15,0%	33,7%	28,7%
	raczej nie	5,5%	11,4%	9,8%
	trudno powiedzieć	6,1%	9,9%	8,9%
	raczej tak	13,6%	14,6%	14,3%
	tak	59,8%	30,4%	38,2%
Ogółem		100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=335 pracodawcy. N=328 Pracownicy.

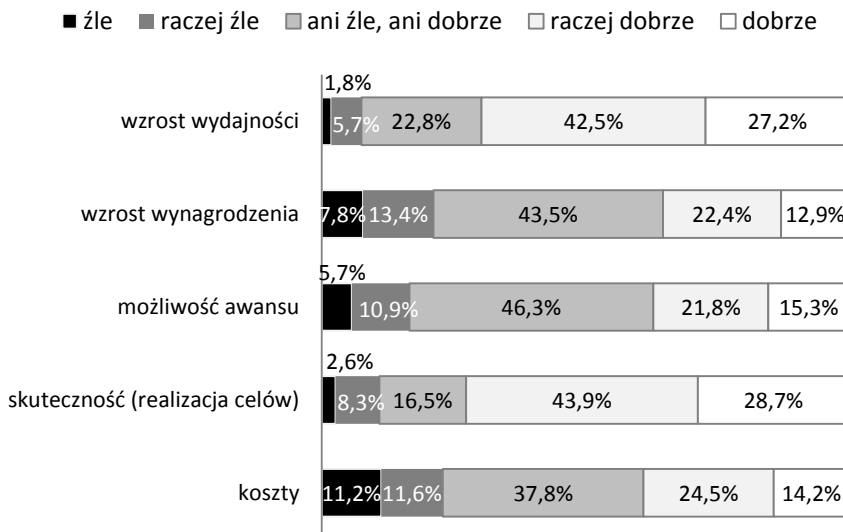
W zestawieniu z wynikami przytaczanymi w innych częściach raportu, można zaryzykować stwierdzenie, że rozkłady te oddają rzeczywistość w takim sensie, iż to pracodawcy są relatywnie bardziej zainteresowani rozwojem pracowników, niż oni sami. Dzieje się tak pomimo, że odpowiedzialność (a zwłaszcza koszty) za ten proces najchętniej przenieśliby na swoich podwładnych. Pracownicy, w odczuciu

⁷⁰ Różnica istotna statystycznie, $\chi^2=106,341$, $df\ 4$, $p<0,05$.

badanych, mogą najprawdopodobniej wykazywać zainteresowanie formami szkoleniowymi, jednak zarazem najczęściej oczekują ze strony pracodawcy ukierunkowania, sfinansowania i - w późniejszym czasie - gratyfikacji z tytułu podniesienia kwalifikacji. Rządziej zaś sami wychodzą oni z inicjatywą polegającą na samodzielnym znajdowaniu ofert szkoleniowych czy proponowaniu odbycia szkolenia we własnym zakresie.

Ów fakt nie dziwi, zwłaszcza, gdy przyjrzymy się ocenom poszczególnych aspektów szkoleń oferowanych w branżach reprezentowanych przez badanych. Okazuje się, że szkolenia mają relatywnie największy wpływ na wzrost wydajności pracy (niemal 70% pozytywnych odpowiedzi) i osiągania celów szkoleniowych (73% pozytywnych odpowiedzi). Dużo słabiej wypada zaś ocena wpływu odbycia szkoleń oferowanych w branży respondenta na wzrost wynagrodzeń czy możliwości awansu. Pracodawcy byli także dość podzieleni w zakresie oceny kosztów szkoleń oferowanych w ich branży, z niewielką jednak przewagą tych zadowolonych.

Wykres 11. Stopień spełniania swojej roli przez szkolenia lub kursy dostępne w branży respondenta

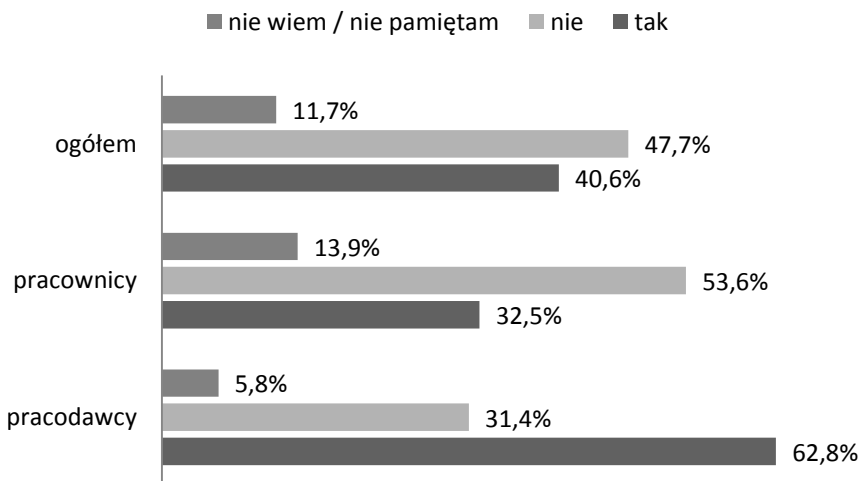


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=235 pracodawcy.

Rozbieżności rzędu ponad 20 punktów procentowych, a więc dosyć wyraźne, zidentyfikowano także między deklaracjami pracodawców i pracowników w zakresie tego, czy odbywali oni w ostatnim roku formy podnoszenia kompetencji zawodowych z inicjatywy zakładu pracy (także organizowanych w firmie)⁷¹. Częściowo tę różnicę można wytłumaczyć faktem, iż szkolenia odbywają się w firmach z reguły dla niektórych tylko pracowników czy stanowisk.

Pomimo tego, tak duże zróżnicowanie nasuwa uzasadnione wątpliwości co do szczerości wypowiedzi pracodawców w tej materii, zwłaszcza, że wcześniej jedynie 30% z nich zadeklarowało, że w ich firmach wspiera się kształcenie ustawiczne. Choć część pracodawców nie utożsamiała wcześniej deklarowanego wsparcia ustawicznego z taką propozycją, jak wewnętrzne szkolenia zawodowe pracowników w ramach działalności firmy, to do interpretacji wyników należy podchodzić z dużą ostrożnością.

Wykres 12. Udział pracowników w ciągu minionych 12 miesięcy w formach kształcenia ustawicznego z inicjatywy zakładu pracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=1017 pracodawcy, N=1014 pracownicy.

⁷¹ Różnica istotna statystycznie, $\text{Chi}^2=102,804$, $\text{df } 2$, $p<0,05$.

Jeśli chodzi natomiast o strukturę form kształcenia, to jej rozkład przedstawiają dane zebrane w poniższym zestawieniu. Widać na nim wyraźnie, że pracodawcy oczekują głównie szkoleń ściśle zawodowych, a więc konkretnych, dostosowanych pod potrzeby ich branż czy nawet firm. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, w których mieli by je finansować bądź też partycypować w ich kosztach. Wskazania te są spójne z wcześniej wyrażonym zapotrzebowaniem na pracowników w pierwszej kolejności kompetentnych (dobrze wykwalifikowanych) oraz doświadczonych.

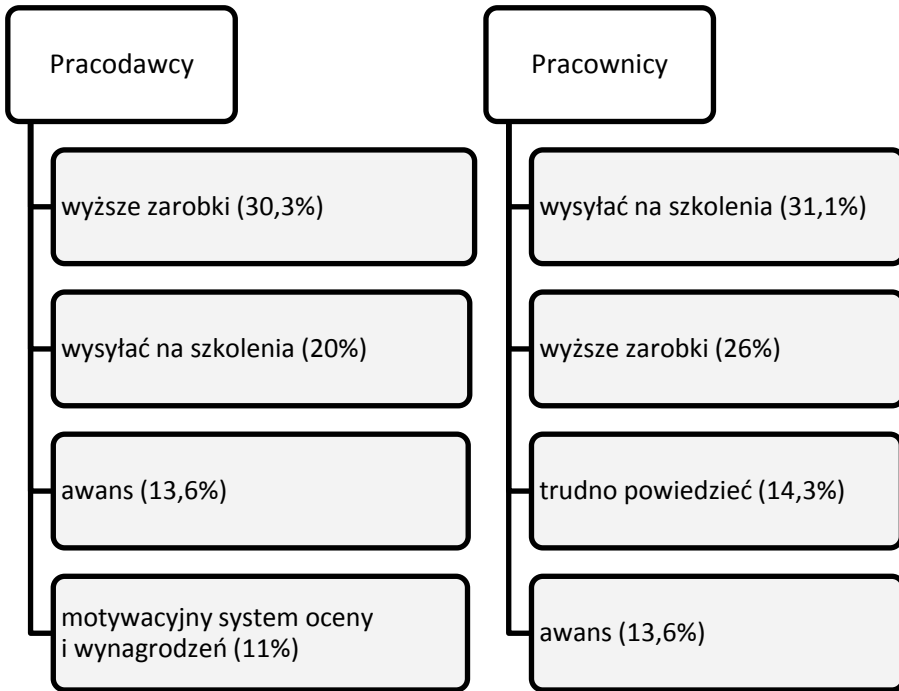
Przewaga popytu na szkolenia mieszane wskazuje ponadto, że na dzisiejszym rynku istnieje duże zapotrzebowanie na doskonalenie umiejętności interpersonalnych czy związanych z zarządzaniem. Fakt ten dotyczy zwłaszcza kadry zarządzającej niższego i średniego szczebla. Powinny jedna być one dostosowane do realiów konkretnych branż i funkcjonować najlepiej w połączeniu z obsługą specjalistycznego oprogramowania czy też technologii. Jest to o tyle słuszny kierunek myślenia w sytuacji, gdy rzeczywiście jedną z barier rozwoju przedsiębiorstw, szczególnie tych o bardziej rozbudowanej strukturze, staje się coraz szybsza dezaktualizacja wiedzy fachowej. Ma to miejsce zwłaszcza wśród kadry zarządzającej, rekrutowanej spośród pracowników komórek liniowych czy innych firm. Brak codziennego, bardzo intensywnego kontaktu z pracą na poziomie operacyjnym pogłębia niekiedy trudności w zarządzaniu i odpowiednim planowaniu. Stąd dobrym rozwiązaniem okazują się niekiedy szkolenia mieszane, dedykowane konkretnym branżom.

Wykres 13. Formy kształcenia ustawicznego pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=630 pracodawcy, N=324 pracownicy.

W obszarze pomysłów na zachęcanie pracowników do podnoszenia kwalifikacji w ramach kształcenia ustawicznego, w wypowiedziach respondentów w pytaniu otwartym przewijały się w zasadzie głównie trzy wątki. Pierwszy związany jest z podnoszeniem wynagrodzeń. Drugi zaś łączy się z delegowaniem na szkolenia lub kursy. Trzeci wątek dotyczy otwarcia ścieżki awansu. Wśród pracodawców badani wymieniali niekiedy także bardziej konkretne narzędzie w postaci wdrożenia spójnego systemu powiązania wyników, oceny pracowniczej oraz progów wynagrodzeń związanych z wydajnością pracy.

Schemat 13. Sposoby zachęcania pracowników do podejmowania kształcenia ustawicznego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań. N=1017 pracodawcy, N=1014 pracownicy.

Zestawmy powyższe ustalenia w formie najważniejszych, lapidarnych informacji. Większość badanych spotkała się już w przeszłości z pojęciem kształcenia ustawicznego – grupa ta sięgała wśród pracodawców 73%, a pracowników 65%. Co optymistyczne, bardzo zbliżone odsetki przedstawicieli tych dwóch kategorii respondentów oceniały także pozytywnie wpływ kształcenia ustawicznego na pozycję pracownika na rynku pracy – odpowiednio 71% i 76%. Dostrzeganie zależności pomiędzy kształceniem ustawicznym a awansem w pracy, czy zwiększeniem szans na znalezienie/zmianę zatrudnienia było jednak silniejsze wśród pracodawców.

O ile zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników, panuje powszechna zgoda co do znaczenia kształcenia ustawicznego w życiu zawodowym i prywatnym, to z praktyczną realizacją postulatów koncepcji

lifelong learning jest w analizowanych subregionach zdecydowanie gorzej. W związku z tym faktem w większości firm nie dokonuje się znaczący skok jakościowy wiedzy, umiejętności i kompetencji znaczącej części zasobów ludzkich. Na dodatek pewna część owych zasobów, skuszona większymi możliwościami, dokonuje migracji zarobkowej do regionalnych centrów wzrostu gospodarczego.

Ogółem 1/3 badanych przedsiębiorstw udziela wsparcia swoim pracownikom w kształceniu ustawicznym, w tym jedynie 17% w sposób kompleksowy – wykraczający poza akcje doraźne. Najczęściej stosuje się finansowanie i/lub dofinansowanie podnoszenia kwalifikacji. Na uwagę zasługuje jednak rozbieżność opinii pomiędzy pracodawcami i pracownikami sięgająca niemal 10 punktów procentowych w ocenie częstotliwości stosowania tego rodzaju rozwiązania: 47% pracodawcy, 38% pracownicy. W dalszej kolejności zawiera się klauzule na temat możliwości kształcenia się w umowie o pracę, co umożliwi pracownikowi nieco bardziej elastyczne rozwiązania czasu pracy, czy niekiedy miejsca pracy: 36% pracownicy, 15,5% pracodawcy.

Możliwość podnoszenia kwalifikacji, zwłaszcza tych w obrębie konkretnego zawodu czy wykonywanej pracy, może okazać się dla pracowników utrudniona z powodu ograniczeń w dostępności pożądaných szkoleń na rynku lokalnym, bądź zbyt słabo rozpowszechnionej informacji o nich (zwłaszcza wśród pracowników). W przypadku finansowania rozwoju zasobów ludzkich zidentyfikowano pewien paradoks: pracodawcy ogółem (szczególnie w mikro i małych firmach) niezbyt chętnie inwestują w rozwój pracowników, mając jednocześnie wysokie oczekiwania względem podnoszenia przez nich swoich kwalifikacji, rozwoju zawodowego i wydajności pracy.

W wyniku badań zidentyfikowano duże zapotrzebowanie (zwłaszcza wśród kadry zarządzającej niższego i średniego szczebla) na doskonalenie umiejętności interpersonalnych czy związanych z zarządzaniem, ale dostosowanych do realiów konkretnych branż i najlepiej w połączeniu z obsługą na przykład specjalistycznego oprogramowania czy znajomości nowych technologii. Rozwiązaniem, które pozwala połączyć tego rodzaju zróżnicowane cele szkoleniowe (i często po niższych kosztach) są szkolenia mieszane (komplementarne), czyli tak zwane *blendend learning*. Zakładają one

zróżnicowanie form szkolenia poprzez połączenie tradycyjnych między innymi warsztatów/wykładów z formami zdalnymi (na przykład e-learningiem).

Zachęcić pracowników do podnoszenia kwalifikacji w ramach kształcenia ustawicznego można zdaniem badanych pracodawców i samych pracowników przede wszystkim na trzy sposoby: pierwszy jest związany z podnoszeniem wynagrodzeń, drugi jest związany z delegowaniem na szkolenia/kursy oraz trzeci związany z otwarciem ścieżki awansu. Wśród pracodawców wymieniano niekiedy także już bardziej konkretne narzędzie w postaci wdrożenia spójnego systemu powiązania wyników, oceny pracowniczej oraz progów wynagrodzeń związanych z wydajnością pracy.

Niestety, stopień dostosowania przepisów dotyczących rynku pracy i oświaty do wymagań współczesnego rynku pracy jest znikomy - jedynie 13% badanych pracodawców oceniło je pozytywnie, w tym 3% jednoznacznie pozytywnie. 43% nie miało zdania, bądź nie umiało udzielić odpowiedzi. Natomiast 44% pracodawców ustosunkowało się negatywnie do omawianego zagadnienia. Zarzuty padały głównie w odniesieniu do rozwiązań względem praktycznej nauki zawodu oraz nauczania przez szkoły pod wymogi programowe i egzaminacyjne w niektórych zawodach, które nierzadko rozmiągają się z rzeczywistymi potrzebami pracodawców i stosowaniem przez nich bardziej nowoczesnych technologii.

Choć idea kształcenia ustawicznego jest obecna w świadomości wielkopolskich pracodawców i pracowników w znacznym stopniu, wsparcie pracowników w miejscu pracy udzielane jest w zaledwie 1/3 firm. Osoby zatrudnione w firmach subregionu konińskiego oraz kaliskiego chcą się rozwijać - wśród najatrakcyjniejszych form wsparcia respondenci wytypowali finansowanie szkoleń/nauki dla pracowników. Badania wykazały również, że podnoszenie kwalifikacji jest utrudnione z powodu różnego rodzaju ograniczeń, płynących zarówno ze strony dostępności szkoleń, jak i braku znajomości oferty szkoleniowej na lokalnym rynku. Znaczny popyt na szkolenia – zarówno specjalistyczne, miękkie, jak i mieszane – stanowi istotny trop w planowaniu koncepcji kształcenia ustawicznego w Polsce. Zapotrzebowanie na podnoszenie kwalifikacji, samorozwój i kształcenie ustawiczne winno być realizowane w sposób praktyczny.

Filip Cyprowski

Rozpoznawalność terminu *flexicurity* wśród przedstawicieli instytucji rynku pracy, dialogu społecznego oraz otoczenia biznesu

O zaznajomienie z pojęciem i pewnymi aspektami idei *flexicurity* poproszono trzy, wspomniane już wcześniej, grupy rozmówców. Jako pierwsze zostaną zaprezentowane opinie i sądy przedstawicieli instytucji rynku pracy, później przekonania reprezentantów instytucji dialogu społecznego oraz, jako ostatnie, poglądy respondentów z instytucji otoczenia biznesu.

Z przeprowadzonych rozmów wynika, iż przedstawiciele instytucji rynku pracy są raczej zaznajomieni z terminem *flexicurity*. Większość spotkała się z nim w pracy czy przy okazji studiów czy szkoleń. Jednakże wielu respondentów wskazywało, że problematykę tę zna raczej z teorii, niż z praktyki. Niektórzy natomiast byli w stanie wskazać kraje, takie, jak Dania, które uznawane są za modelowe pod względem zaawansowania wprowadzania idei *flexicurity*. Warto w tym miejscu przytoczyć nieco dłuższą wypowiedź badanego:

Flexibility and security to jest duńska specjalność i Dania jest z tego znana, że stosuje to bardzo mocno. Jest krajem, który najbardziej rozwinął tę technikę w swojej gospodarce i jest dobrze rozwiniętym krajem, więc warto to stosować. Jak ja to rozumiem? Tak jak mówią te dwa słowa, a więc: dzisiaj żyjemy w świecie globalnym, gdzie człowiek chce pracować i dobrze żyć. Ale i ta kwestia jest ważna, by rozpropagować tą metodę, technikę wśród przedsiębiorców, bo można stosować tę technikę wśród kobiet, które rodzą. (...) To jest, ze zdrowego rozsądku, bo ile osób pracuje przed komputerem i w ile czasu może być coś zrobione lepiej. Bo nie pod presją, tylko w tych momentach, kiedy jest spokój i cisza, dziecko śpi, a ja koncentruję się i piszę. Warto to zrobić, tylko z mojego doświadczenia przedsiębiorcy nie są gotowi, bo nie znają i nie rozumieją jak to zrobić, jak polskie prawo na to patrzy i jakie są możliwości, zresztą prawo polskie przewiduje jakieś tam możliwości i może nie tak szeroko jak prawo duńskie, ale otwiera jakieś tam możliwości i przedsiębiorcy nie mają świadomości, że

mogą to spokojnie stosować takiego typu rzeczy zgodnie z istniejącym i obowiązującym prawem (W4).

Badani wskazywali, że *flexicurity* polega na łączeniu elastyczności form zatrudnienia z bezpieczeństwem rynku pracy. Sygnalizowali także korzyści, które mogą płynąć dla Polski z rozwoju *flexicurity*:

Myślę, że hasła takie, jak flexicurity, zrównoważony rynek pracy oraz równość szans na rynku pracy to jest coś, co będzie się działo i ta formuła rynku, która dotychczas obowiązywała, już się już przeżyła i odchodzi do lamusa. Odchodzi się od tego, że ktoś coś obligatoryjnie nakazał, działa się raczej w sposób naturalny. W tym kontekście idea flexicurity (pomimo tego, iż wydaje się że jest to propozycja dla krajów bogatych, niekoniecznie takich, jak Polska) jednak zakiełkowała i jest ona nie tylko odpowiedzią na potrzeby, ale też szansą na humanizację pracy, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu, pogodzenie życia zawodowego z życiem rodzinnym. Także ja upatruję tutaj szansę na pozytywną zmianę na rynku pracy (W6).

Podczas gdy jedni z respondentów chwali *flexicurity* jako ideę przychodzącą z zagranicy, którą można by wykorzystać w Polsce, pojawiały się również głosy krytyczne. Warto zauważyć, że przywołana wypowiedź badanego jest głosem krytyki nie idei, nowych rozwiązań, ale funkcjonowania samego pojęcia w jego anglojęzycznym brzmieniu: *Dlaczego nie są to pojęcia czytelne, normalne, nasze polskie, ruskie, ale nie jakieś wyjęte z kosmosu od razu? To mi się bardzo nie podoba. Naprawdę, bo w końcu jesteśmy Polakami, żyjemy w Polsce, a ktoś mnie tam „flexicurity”, nawet nie wiem, jak to wymawiać (W18).*

Jak przejrzystość i funkcjonowanie terminu *flexicurity* oceniali przedstawiciele instytucji dialogu społecznego? Na wstępie wywiadów przeprowadzonych z tą grupą jej reprezentanci zapytani zostali, podobnie jak przedstawiciele instytucji rynku pracy i otoczenia biznesu, czy znane jest im pojęcie „*flexicurity*”. Mniej więcej połowa z nich nigdy wcześniej nie spotkała się z tym terminem. Ci, którym pojęcie to *obiło się o uszy* (W29) najczęściej kojarzą je z terminami „elastyczność” i „bezpieczeństwo”, czyli najprostszymi polskimi odpowiednikami.

Przytoczyć warto tu kilka wypowiedzi:

- *Z jednej strony elastyczność pracy, a z drugiej strony bezpieczeństwo tych osób, które są w pewien sposób zatrudnione (W3);*
- *Tak, spotkałem się niedawno z tym pojęciem. Tłumacząc to słowo na polski, to jest to elastyczność i bezpieczeństwo (W10);*
- *Próba zapewniania elastyczności rynku pracy i jego bezpieczeństwa (W11);*
- *Jest to próba godzenia elastyczności rynku pracy i jego bezpieczeństwa. Po prostu elastyczność pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Powiedziałam w skrócie, gdyż samo słowo nie wywodzi się w ogóle z języka polskiego i nie można go przetłumaczyć wprost... Można przetłumaczyć, jako elastyczność i bezpieczeństwo (W28).*

Co ważne i znamienne, elastyczność, w opiniach respondentów, łączona jest najczęściej z różnorodnymi formami zatrudnienia. Nieco rzadziej wskazywano na możliwość pracy w domu czy miejscach innych niż własność firmy lokalizacjach. Tu także konieczne jest wskazanie na konkretne wypowiedzi respondentów:

- *Elastyczne zatrudnienie, możliwość pracy przy komputerze w domu, elastyczne godziny pracy w domu i jest to na pewno bardzo dobra inicjatywa dla osób takich, jak młode mamy (W6);*
- *Elastyczne zatrudnienie. Ostatnio byłem na konferencji w Kaliszu i miałem możliwość zapoznać się z tym terminem, chodzi o elastyczne formy zatrudnienia związane z nowoczesnymi technologiami, zwłaszcza z technologiami internetowymi, gdzie mama pracując przy komputerze może wypełniać jakieś zadania i rozliczać się bezpośrednio z pracodawcą w ten sposób (W7);*
- *Rozumiem to jako elastyczność w zatrudnieniu (w różnych formach zatrudnienia, począwszy od umowy o pracę, a skończywszy na umowie o dzieło czy umowie zlecenie) (W10);*
- *Elastyczne formy zatrudnienia w zależności od potrzeb rynku pracy, organizacji pracy, stosunku pracy (W30).*

Warto zwrócić uwagę, że rozmówcy bardzo często łączyli elastyczne zatrudnienie z określoną kategorią pracowników – najczęściej z młodymi matkami, którym dana została możliwość wykonywania pracy bez rezygnowania z opieki nad małym dzieckiem.

Z kolei kwestia bezpieczeństwa, w opinii badanych, odnosi się głównie do kwestii zabezpieczeń socjalnych pracowników, ale z drugiej strony również do ułatwienia rozwiązania umów przez pracodawców. Jak mówili niektórzy respondenci:

- *Jest to system pozwalający na to, aby szybciej zatrudnić, ale i zwolnić pracownika, a zwolnienie powinno pozwolić na pewniejszy standard opieki i pewność co do zatrudnienia i środków do życia (W8);*
- *To dotyczy obecnego rynku pracy, elastyczności tego rynku, bezpieczeństwa, bezpieczeństwa dotyczącego zatrudnienia i bezpieczeństwa szeroko pojętego dotyczącego kwestii socjalnych dla osób, które w jakiś sposób na tym rynku nie potrafią się odnaleźć lub są poza nim (W15);*
- *Są to elastyczne formy zatrudnienia, które generalnie pozwalają pracodawcy manipulować zatrudnieniem, żeby pracownika maksymalnie wykorzystać i odwrotnie (W27).*

Warto przy tym zaznaczyć, że głębszą wiedzą na temat *flexicurity* wykazywały się jedynie osoby, które brały udział w konferencjach i szkoleniach dotyczących tego zagadnienia:

Pierwszy raz spotkałem się w 2006 roku, kiedy do mojej poprzedniej firmy przyjechała pani przedstawiciel projektu międzynarodowego i tam pojawiły się dwa pojęcia: CSR i flexicurity. To było pierwsze zderzenie z tymi elementami. W bardziej praktyczny sposób spotkałem się z tym pojęciem w zeszłym roku, kiedy Wielkopolski Związek Pracodawców Prywatnych też realizował projekt w zakresie flexicurity. Miałem okazję być na jednym spotkaniu w Poznaniu i drugi raz miałem okazję wysłać swoich pracowników na warsztaty, które były z tym związane (W23).

Przy okazji pojawił się (nie pierwszy już) postulat przyjęcia polskojęzycznego odpowiednika pojęcia *flexicurity*: *Ta nazwa angielska mi nic nie mówiła, ale jak usłyszałam, co mówią, to wszystko mi było to bliskie i wiadomo, o co chodzi (W17).*

Trzecią i ostatnią grupą przebadanych w badaniu jakościowym była zbiorowość przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu. Warto porównać oceny i opinie związane z terminem *flexicurity* tej części respondentów.

Dla pewnych rozmówców ze wspomnianej grupy, udział w badaniu był pierwszym kontaktem z ideą *flexicurity*, inni zaś spotkali się z nią już wcześniej. Badani w większości są w stanie zdefiniować to pojęcie, jednak znów *flexicurity* kojarzy się im z elastycznymi formami zatrudnienia, takimi, jak praca na umowę zlecenie, umowę o dzieło czy też telepraca. Sytuację tę obrazuje wypowiedź jednego z przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu: *Elastyczne zatrudnienie, możliwość pracy przy komputerze w domu, elastyczne godziny pracy w domu* (W1).

Inni badani podkreślali także ważny komponent „security”, czyli bezpieczeństwa zatrudnienia. Zaznaczali jednak, że w ich lokalnym środowisku idea ta jest wciąż słabo wykorzystywana. *Flexicurity* postrzegana jest jako moda, która stopniowo przychodzi „z zachodu” i jest stosowana głównie w korporacjach z zagranicznym kapitałem. Natomiast mikro- i małe przedsiębiorstwa ciągle zdają się bronić przed jej stosowaniem. Fakt ten scharakteryzował jeden z respondentów w sposób następujący:

Flexicurity oznacza pewną elastyczną i bezpieczną formę zatrudnienia. Osobiście wiem, że wśród naszych firm tutaj z terenu powiatu tureckiego, [jest] bardzo mało wykorzystywana. Rzadko kiedy firmy decydują się w przypadku tych mikro firm, jakie w większości my zrzeszamy, bo tych dużych podmiotów to na palcach jednej ręki mogę wyliczyć, jakie w ogóle tutaj działają na terenie naszego powiatu. Wśród małych i mikro firm różne takie inne formy poza typowymi, czyli umowa zlecenie, umowa o dzieło, umowa o pracę, rzadko kiedy są wykorzystywane (W9).

Jedna z badanych podkreśla, że małe przedsiębiorstwa obawiają się wprowadzania nie tylko idei *flexicurity*, ale nawet uczestniczenia czy delegowania pracowników na szkolenia na temat telepracy. Czynią tak z lęku, który opisany został następująco: (...) *pracownicy zaczną przychodzić do nich i zaczną prosić właśnie o taką bądź podobne formy zatrudnienia, inne od właśnie typowo znanych nam na rynku* (W2).

W tym przypadku lęk związany był jeszcze ze spostrzeżeniem, iż pracodawca nie będzie miał „nadzoru” nad pracownikiem pracującym

w domu, co zwerbalizował inny respondent: (...) *obawia się, że ta praca będzie nie tak wykonana lub źle wykonana (W10).*

Zdaniem badanych, obawy te wynikają w dużej mierze z niewiedzy, dlatego konieczne są szeroko zakrojone działania informacyjne, mające na celu pozbycie się uprzedzeń pracodawców. Szczególnie może to pozytywnie wpłynąć na sytuację młodych matek na urloпах macierzyńskich, które z powodzeniem mogłyby skorzystać z elastycznych form zatrudnienia.

Rozmówcy zasygnalizowali, że *flexicurity* może być korzystne zarówno dla pracodawców, jak i pracowników. Co więcej, z tej formy organizacji zatrudnienia mogą skorzystać osoby znajdujące się do tej pory w trudnej sytuacji, a nawet zagrożone wykluczeniem z rynku pracy, jak na przykład osoby starsze czy niepełnosprawne. Jednak aby przekonać pracodawców do *flexicurity* należy, jak podkreślała jedna z badanych: (...) *mówić do nich językiem korzyści (W2).*

Takiego języka wciąż jednak niestety brakuje. Zauważyła to ta sama badana, której szersza wypowiedź naświetla problem:

(...) po pierwsze, przedsiębiorcy trzeba byłoby wskazać korzyści, jakie się wiążą z tą elastyczną formą pracy. Załóżmy, jeśli ktoś pracuje w domu, to ja już widzę prostą korzyść, po pierwsze: energia, już nie korzysta z prądu. Ja wiem, że może to są takie nieduże koszty, ale tak naprawdę już te koszty związane z przygotowaniem tego stanowiska pracy odchodzą przedsiębiorcy. Myślę, że właśnie językiem korzyści trzeba by było mówić do przedsiębiorcy. To najlepiej działa z punktu naszego doświadczenia, jeżeli przedsiębiorcy widzą korzyść w postaci oszczędności finansowej, oszczędności kosztów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, a nie tracą na jakości świadczonych usług przez pracownika (W2).

Inną przeszkodą we wprowadzaniu idei *flexicurity* na szeroką skalę jest wciąż stereotypowe postrzeganie umów o pracę jako najbardziej korzystnych z punktu widzenia pracownika i pracodawcy. Ta sytuacja podobnie, jak niechęć do elastycznych form zatrudnienia, wynika z niewiedzy, którą należy zwalczać. O tej potrzebie wspomniała cytowana wcześniej respondentka:

(...) funkcjonuje u nas taki stereotyp, że umowa o pracę to jest ta umowa podstawowa. Jak mam umowę o pracę, to wszystkie przywileje pracownicze mam i tak dalej. Ludzie obawiają się, bo nie znają innych form. Nie znają innych form zatrudnienia, nie wiedzą, że elastyczna forma zatrudnienia niczym się nie różni od tych form, daje im nawet korzyści, bo tutaj mają różne możliwości. To też by im trzeba było wskazać, bo jest taka obawa, nawet ja jak tutaj rozmawiam z osobami, które do nas się zwracają, o innej formie zatrudnienia aniżeli umowa o pracę, to widzę miny albo grymas pojawia się na twarzy tych potencjalnych pracowników, którzy nie do końca są zainteresowani inną formą zatrudnienia (W2).

Nie można także zapominać o obawie związanej z faktem, iż nieobecność w pracy przez osiem godzin dziennie może przyczyniać się do pomijania danego pracownika w przypadku awansu czy specjalistycznych szkoleń. Może także sprawiać wrażenie, że w rzeczywistości nie jest on zatrudniony w danej firmie, że nie traktuje się go poważnie. Mówi o tym jeden z przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu:

Problem polega na kulturowym i mentalnym spojrzeniu. Są kraje na świecie, w których praca kilka godzin dziennie jest ok. Pracy jest tyle, ile jest jej rzeczywiście. Oczywiście jest to konflikt interesów między pracodawcą a pracobiorcą. Każdy chce być zatrudniony na cały etat, ale wtedy pracy nie może mieć na pół etatu. Te formy zatrudnienia są efektywne ekonomicznie. Oczywiście w to też wplata się patologia, ale prawda jest taka, że jeśli jako pracodawca potrzebuję kogoś na 4 godziny, czemu mam go zatrudniać na 8 godzin? (W8).

Ponadto, badani przyznali, że często spotykają się z negatywnym postrzeganiem *flexicurity* czy elastycznego zatrudnienia. Jednak, jak podsumowuje jeden z badanych, *jeśli mamy alternatywę nie mieć pracy, a mieć taką, rachunek jest prosty (W8).*

Przedstawiciele instytucji rynku pracy, dialogu społecznego oraz otoczenia biznesu są z reguły zaznajomieni z terminem *flexicurity*. Wiedza ta ma jednak zazwyczaj podłoże jedynie teoretyczne – respondentom reprezentującym subregion koniński oraz kaliski często brakowało

bezpośrednich doświadczeń oraz praktyki w zakresie *flexicurity*. Elastyczność oraz bezpieczeństwo rynku pracy zostały wskazane jako zagadnienia istotne i potrzebne dla polskiego rynku pracy, choć dokładniejszą wiedzę na ten temat posiadali nieliczni. Pomimo ogólnego odbioru, zarówno mikro-, jak i małe przedsiębiorstwa wykazują obawę przed stosowaniem zasad *flexicurity*.

Wyniki badań wskazują na ciekawy trend: idea *flexicurity* jest wciąż w Polsce traktowana raczej jako „trend z Zachodu”, który można chwalić, podziwiać i studiować, ale brakuje chęci i odwagi, by zasady elastycznych i bezpiecznych form zatrudniania zastosować we własnej działalności. Polscy przedsiębiorcy praktykują dobrze sobie znane i wygodne formy zatrudniania, takie, jak umowa o pracę czy praca wyłącznie w miejscu zatrudnienia. Tymczasem, skutecznienie działań informacyjnych, które przybliżyłyby korzyści płynące z *flexicurity* zarówno dla pracodawców, jak i pracowników, pozwoliłoby na sukcesywne wdrażanie elastycznych form zatrudnienia na polskim rynku pracy.

Monika Barwik

Dorota Kołtoniak

Flexibility, czyli elastyczność rynku pracy

Jak wykazano na wstępie, sens *flexicurity* zawarty jest w dwóch kluczowych pojęciach: elastyczność oraz bezpieczeństwo. W tym oraz następnym rozdziale kategorie te zostaną ujęte z różnych perspektyw: przedstawiciele instytucji rynku pracy, dialogu społecznego i otoczenia biznesu. Co więcej, w indywidualnych, swobodnych wypowiedziach stają się one rozwinięte i pogłębione o punkty widzenia pracownika, pracodawcy, rynku pracy czy gospodarki.

Jako pierwsi, zgodnie z przyjętym wcześniej schematem, cytowane będą wypowiedzi przedstawiciele instytucji rynku pracy. Pytani o stosunek do elastycznych form zatrudnienia mieszkańców swoich miejscowości, badani zauważyli, że wiele osób się ich obawia. Lęk ten wynika jednak głównie z niewiedzy oraz niezajomości innych możliwości zatrudnienia niż praca na etat. Jedna z badanych osób przyznała:

Młode osoby mają zupełnie inną mentalność, niż osoby starsze. Starszym jest ciężko przejść do porządku, który następuje. Przede wszystkim należy powiedzieć ludziom, aby się nie bali. Ludzie, którzy dostają umowę na czas określony wiedzą, że pracodawca każdego dnia może go zwolnić. To jest tylko teoretyczna ochrona i tego mieszkańcy się najbardziej obawiają (W1).

Elastyczne formy zatrudnienia mogą być odpowiedzią na zmieniające się potrzeby rynku pracy. Jedną z nich jest stworzenie sytuacji, w której typowe zatrudnienie na umowę o pracę na pełen etat, zostaje zastępowane formami lepiej dostosowanymi zarówno do potrzeb pracodawców, jak i pracowników. O zmieniających się potrzebach współczesnego rynku pracy wspominał pewien rozmówca w kontekście powszechnych opinii, które zdają się stanowić ważną rolę w popularyzacji idei: *Elastyczność jest nie tylko potrzebna, ale i konieczna, to nie jest znane i rozpowszechnione, ludzie wiedzą o tym, ale nie mają świadomości (W4).*

W badanych subregionach, zdaniem rozmówców, elastyczne formy zatrudnienia wciąż nie są jednak zbyt rozpowszechnione. Głównie korzysta się z nich w firmach z zagranicznym kapitałem. Jeden z respondentów

przyznał, że idea *flexibility* nadal stanowi domenę przedsiębiorstw o zachodnim rodowodzie: (...) *bardzo mała ilość firm to stosuje i to są firmy najbardziej nowoczesne i najbardziej świadome, u nich stosuje się te wszystkie techniki i oni są zadowoleni z tych wyników, ale często są to firmy związane z kapitałem zagranicznym* (W30).

Z elastycznymi formami zatrudnienia najczęściej kojarzone są umowy cywilno-prawne: umowy o dzieło i zlecenie. Pojawiły się także opinie, że elastyczne formy zatrudnienia są niewiążącym rodzajem współpracy oraz, jak przyznawał pewien badany, normalną sytuacją jest, że *każdy chciałby pracować na etat* (W15).

Badani zauważyli korzyści płynące z wykorzystania elastycznych form zatrudnienia szczególnie w niektórych zawodach. Mieli zazwyczaj na myśli te specjalności, w których obowiązki w pracy nie są na tyle wymagające, aby trzeba było zatrudniać daną osobę na cały etat. Fakt ten tłumaczono w następujący sposób:

(...) myślę, że jest to bardzo dobre rozwiązanie. Nie zawsze pracodawca dysponuje wolnym etatem, weźmy przykład BHP-owca. Wiadomo, że taka osoba jest potrzebna kilka godzin w tygodniu, nie codziennie. Taka osoba może spokojnie być zatrudniona na umowę zlecenie (W10).

Inny rozmówca wskazał, że w niektórych branżach elastyczne formy zatrudnienia są wręcz normą:

U nas z elastycznego czasu pracy korzystają gabinety stomatologiczne, a także na pewno okoliczne fitness kluby. Jeśli chodzi o wykonywanie pracy w domu, to sprawdza się to w branży informatycznej - programiści i specjaliści do spraw pisania programów komputerowych (W3).

Zdaniem badanych, elastyczne formy zatrudnienia są szczególnie atrakcyjne dla osób młodych, które jeszcze się uczą i zdobywają pierwsze doświadczenia na rynku pracy. Młodzi absolwenci, w celu zdobywania doświadczenia, godzą się na mniejszą pewność zatrudnienia i są bardziej skłonni zaakceptować pracę, która nie jest - jak przyznał jeden z badanych - pracą *na etat* (W21). Respondenci byli zgodni w opinii, że elastyczne formy zatrudnienia są korzystne dla młodych osób. Poniższa wypowiedź przedstawiciela instytucji rynku pracy potwierdza tę dość rozpowszechnioną opinię:

Wydaje mi się, że są to dobre formy, zwłaszcza dla młodych ludzi, natomiast mentalność naszego społeczeństwa niekoniecznie to akceptuje, a nawet jak ma się umowę na czas nieokreślony, to nie ma się pewności, czy się nie zostanie zwolnionym, a tutaj ma się przynajmniej źródło dochodu, przynajmniej na jakiś czas (W1).

Bywali jednak i tacy rozmówcy, którzy upatrywali pewnych trudności w „przypisaniu” młodym ludziom elastycznych form zatrudnienia. Zdaniem jednego z badanych, niektórym młodym ludziom trudno będzie zgodzić się na pracę na takich zasadach, gdyż, jak mówił: *Dziś młodzież ma trochę wygórowane wymagania i nie wiem, czy oni by się skłaniali ku temu. Oni wchodzą na rynek z przekonaniem, że podbiją świat (W17).*

Tymczasem jednak osoby bezrobotne najczęściej koncentrują się na poszukiwaniu pracy, która w ich mniemaniu będzie najbardziej stabilna. Sytuację osób wykluczanych z rynku pracy pewien respondent nakreślił tymi słowami:

Najbardziej przez bezrobotnych poszukiwane są takie oferty pracy, które dają gwarancję zatrudnienia i są opłacane wszystkie składki, czyli umowy o pracę. Bezrobotni też są zainteresowani umowami o pracę. Na początku to nie chcieli [rozwiązań elastycznych], ale życie jest takie, a nie inne i pracodawca w tej chwili nie zatrudnia na czas określony, ale [w oparciu o] umowy cywilnoprawne i na zlecenie – bezrobotni nazywają to umowami śmieciowymi, które nie dają żadnej stabilizacji, urlopu (W2).

Rozmówcy są jednak zgodni, że korzyści z takiej pracy zwielokrotnią się w przypadku młodych matek. To dzięki elastycznym formom zatrudnienia mogą one pogodzić obowiązki rodzinne z zarobkowaniem. Dodatkowo, elastyczny czas pracy przynosi wymierne efekty, szczególnie kiedy rodzaj pracy na to pozwala. Trudniej natomiast, zdaniem przedstawicieli instytucji rynku pracy, przekonać do elastycznych form zatrudnienia osoby po 45. roku życia. Są to pracownicy, którzy dużo chętniej poszukują stabilizacji, umowy o pracę, która pomoże im „dotrwać” do emerytury. Jednocześnie jednak, wobec trudności na rynku pracy, które napotykają osoby 45+, rozmówcy podkreślają, że to właśnie ta grupa osób może najbardziej skorzystać z *flexicurity*. Idea ta bowiem może okazać się dla nich jedyną możliwością powrotu na rynek pracy. Zestawione poniżej wypowiedzi wskazują na

różnorodne aspekty, ale także trudności, w zachęcaniu osób starszych do korzystania z elastycznych form zatrudnienia:

- *Dla ludzi, którzy są w wieku 50+, każda forma jest dobra, bo nie ma dla nich zatrudnienia. To miała rozwiązać ustawa o opiekunkach i tak dalej, ale z tego, co wiem, to nic nie rozwiązuje. Już nie mówię o 45+, ale o 50+. Oni i długotrwale bezrobotni są najtrudniejszymi grupami (W13);*
- *Osoby starsze są przyzwyczajone do umowy na stałe w jednym zakładzie pracy, ale osoby młode patrzą na to pozytywnie (W5);*
- *Osoby starsze wolą bardziej stabilne stanowisko. No i są przyzwyczajeni, że pracę podejmuje się na całe życie (W9).*

Także i inni badani wyrazili podobne zdanie, wskazując, że w obecnej, trudnej sytuacji na rynku pracy często nie można być wybrednym i trzeba dostosować swoje oczekiwania do tych form zatrudnienia, które się pojawiają⁷². Inny z przedstawicieli instytucji rynku pracy podał przykład wykorzystania takiego rodzaju elastycznych form zatrudnienia, jak leasing pracowniczy, czyli wypożyczanie pracowników innemu pracodawcy na okres wykonania konkretnej pracy:

Mamy przykład firmy, która produkuje kotły i ma problem z izolatorami. Tak więc wypożycza ich [pracowników] od innej firmy kotlarskiej, żeby w danym tygodniu je zaizolowała. Problem jest, jak obie firmy mają dużo zleceń. Jest to dobra forma współpracy dla pracodawcy, pewnie trochę gorsza dla pracownika, bo to wiąże się z dojazdem. Jednak jeżeli to jest w obrębie miasta, to czemu nie? (W10).

Korzyści płynących ze stosowania elastycznych form zatrudnienia zdaniem badanych można doszukiwać się po obu stronach. Jednak elastyczne formy zatrudnienia w opinii przedstawicieli instytucji rynku pracy w niektórych sytuacjach sprawdzają się lepiej, a w innych gorzej. Ważne jest, aby zwrócić uwagę na koszty, które musi ponieść pracownik, nawet ten pracujący na zasadach telepracy. Owe koszty bowiem mogą stać się czynnikiem zniechęcającym do podjęcia takiej formy zatrudnienia. W dużej mierze obustronne korzyści płynące z elastycznych form zatrudnienia zależą od charakteru wykonywanej pracy. Na ten aspekt wskazywał jeden

⁷² Por. wypowiedzi badanych w: *Raport z badań jakościowych...*, op. cit., s. 22.

z respondentów, którego dłuższa wypowiedź obrazuje konieczność całościowego spojrzenia na wdrażaną ideę *flexibility*:

Jeżeli charakter pracy pozwala na to, żeby elastycznie do tego podchodzić, to tak. Natomiast też muszą być uporządkowane kwestie finansowe w tym zakresie: na przykład sprzętowe, żeby nie dochodziło do takich sytuacji, że pracownik ma powierzone zadanie, ale nikt nie martwi się, jakie ponosi w związku z tym koszty i czy ma narzędzia niezbędne do wykonywania. Czyli można to rozważyć przy założeniu, że są dobrze uregulowane w umowie sprawy związane z narzędziami, z kosztami związanymi z wykonywaniem zadania (W12).

Co ważne, rozmówcy podkreślili jednak, że elastyczne formy zatrudnienia nie mogą być postrzegane jako styl pracy na całe życie. Raczej sygnalizowana jest tymczasowość tego rozwiązania, które lepiej nadaje się dla osób będących w trudnej sytuacji na rynku pracy: absolwentów, osób w wieku 45+, osób niepełnosprawnych bądź też młodych rodziców. To praca na etat w oczach respondentów ciągle jest tym idealnym rozwiązaniem, którego oczekują pracownicy. Tak o potrzebie stabilizacji w dłuższym okresie pracy mówił jeden z respondentów:

(...) dla pewnej grupy odbiorczej jest to korzystne. Natomiast nie traktuję tego jako rozwiązanie długodystansowe. To nie jest rozwiązanie całozyciowe. To jest rozwiązanie na tu i teraz, jeśli potrzebuje się gotówkę lub nie ma się innej pracy. Jednak na dłuższą metę zostałabym przy umowach długoterminowych, które dają potrzebę bezpieczeństwa i stabilność finansową (W21).

Elastyczne formy zatrudnienia są więc traktowane jako chwilowa alternatywa dla braku możliwości pracy na umowę o pracę. Traktowane są przez respondentów jako „drugie najlepsze wyjście”. Nierzadko bywa też tak, pracownicy godzą się na nie, gdyż po prostu *nie mają wyboru* (W17).

Swoista niepewność zatrudnienia, a także obawy pracowników przed ciągłymi zmianami, zdaniem niektórych badanych stanowią główne bariery stosowania elastycznych form zatrudnienia na szerszą skalę. Fakt ten obrazują poniższe słowa:

Zagrożenie to obawa przed zmianą. Wszyscy boimy się zmian, jako człowiek każdy z nas boi się zmian. To obawa przed zmianą i czasami przed

obniżeniem poziomu finansowego, jaki uzyskuje z pracy. Jeżeli pracownik przychodzi na niepełny wymiar czasu pracy, to wiadomo, że zmniejsza się wynagrodzenie i że jest to pewne zagrożenie, że nie da sobie rady z tak niskim wynagrodzeniem (...). Czasami pracodawca narzuca jakieś inne godziny pracy na zmiany, gdzie nie bardzo to odpowiada temu pracownikowi. Może stanowić to dla niego zagrożenie, a wręcz zagrożenie dla funkcjonowania normalnej rodziny. Może się też przyczynić do decyzji o zwolnieniu się pracownika (W19).

Zdaniem przedstawicieli instytucji rynku pracy, elastyczne formy zatrudnienia są za mało popularyzowane, nieobecne w powszechnej świadomości, skąd wynikają obawy zarówno ze strony pracowników, jak i pracodawców. Obawy te dotyczą przede wszystkim braku wiedzy co do ich praktycznego zastosowania. Tymczasem należy promować dobre praktyki stosowania elastycznego zatrudnienia⁷³. Jedna z respondentek zauważyła, że elastyczne formy zatrudnienia stają się coraz bardziej popularne. Niemniej jednak daleko tej opinii do bycia optymistyczną. Zdaniem rozmówczyni wciąż brakuje bezpieczeństwa zatrudnienia, które jest drugim filarem *flexicurity*:

(...) rynek pracy sam się reguluje i coraz częściej odnotowuje się zatrudnienia na umowę zlecenie i umowę o dzieło. Kiedyś te umowy należały do rzadkości, teraz są (na przykład telepraca) i to nikogo nie dziwi. Nie ma też tak zwanego „buntu” ze strony klienta urzędu, który kiedyś bardziej się buntował i domagał się umowy na czas nieokreślony czy też określony. (...) Ten rynek zaczyna się sam dostosowywać i regulować. Te zmiany powoli idą w kierunku elastyczności, ale niekoniecznie jest to powiązane z zabezpieczeniem socjalnym i bezpieczeństwem (W6).

Ta sama rozmówczyni zwróciła dalej uwagę na fakt, że *flexicurity* może być dobrym narzędziem równości szans dla kobiet i mężczyzn na rynku pracy, gdyż skracza czas „oczekiwania na etat” po urodzeniu dziecka:

Taka praca w niewielkim wymiarze czasu bardziej tę pracę „humanizuje”. Pozwala połączyć te dwie funkcje: domową i zawodową. Inna sprawa – pozwala też paniom szybciej powrócić na rynek pracy po urodzeniu dziecka, niż w momencie, jeśli oczekiwałyby zatrudnienia na

⁷³ Por. ustalenia opisane w: *Raport z badań jakościowych...*, op. cit., s. 25.

pełen etat. Tutaj mam wrażenie, iż temat flexicurity jest „pożeniony” z ideą równości szans na rynku pracy. Wiązą się rozłącznie i dają większą szansę właśnie omawianej grupie zawodowej - kobietom. Poza tym korzyści to przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu, łączenie pracy zawodowej w wielu miejscach – w jakimś sensie mobilizuje to pracownika do kształcenia ustawicznego (W6).

Elastyczne formy zatrudnienia pozwalają na powrót na rynek pracy, ponadto sama praca w takim systemie jest określana jako bardziej „higieniczna” i „humanitarna”⁷⁴. Niemniej, w kontekście korzyści płynących z zatrudniania pracowników w oparciu o elastyczne formy pracy, badani podkreślali, że zdecydowanie więcej korzyści ciągle można odnaleźć po stronie pracodawców. Na ten aspekt zwrócił uwagę jeden z respondentów:

Korzyści to mają przede wszystkim pracodawcy, bo pracownik nie ma nigdy żadnej pewności, a pracodawca też jest taki, że chciałby, żeby to wszystko szło po najniższej linii oporu, najlepiej, żeby ktoś mu to zafundował i on będzie u siebie tego pracownika miał (W15).

Pracownik, który nie jest zatrudniony w oparciu o umowę o pracę, oznacza dla pracodawcy przede wszystkim obniżone koszty pracy oraz brak konieczności opłacania wysokich ubezpieczeń. Jak podkreślają rozmówcy, jest to „tani pracownik”:

(...) w tej chwili obowiązki pracodawców w kontekście wszelkiego dobrodziejstwa prawa polskiego są olbrzymie i znacząco wpływają na obniżenie poziomu zatrudnienia po prostu w firmach. Pracodawcy mają duże koszty pracowników, to po pierwsze. Poza tym są obciążeni bardzo wieloma obowiązkami związanymi i z taką sferą socjalną w kontekście stosunku do pracowników i to czasami powoduje, że nie przyjmują na siebie tych zobowiązań (W12).

Co więcej, pracodawcy mogą w bardziej elastyczny sposób dostosowywać liczbę pracowników do swoich potrzeb, nie mając obowiązku opłacania pensji w okresach zmniejszonej ilości pracy i zamówień. Jednocześnie jednak, łatwo jest zwolnić czy rozwiązać umowę z pracownikiem, na którego nie ma już zapotrzebowania. Elastyczne formy zatrudnienia, a szczególnie telepraca, czyli sytuacja, kiedy zatrudniony

⁷⁴ Por. *Ibidem*.

wykonuje swoją pracę z dala od siedziby firmy, oznaczają brak konieczności organizacji i opłacania miejsca pracy w zakładzie pracy, co jeszcze bardziej obniża koszty po stronie pracodawcy. Fakt ten ilustruje wypowiedź respondenta: (...) dla pracodawcy jest korzyść taka, że nie musi już organizować tego miejsca pracy komuś – konkretnemu pracownikowi i pokrywa tylko koszt tego pomieszczenia (W1).

Zdaniem innego badanego elastyczne formy zatrudnienia niemal zawsze oznaczają korzyść dla pracodawcy:

Znam pracodawców stosujących elastyczne formy zatrudnienia i z rozmów z pracodawcami wynika, że są oni z tych form zadowoleni. Nie obarczają się większą ilością pracowników zatrudnionych na pełen etat, oni mają dosyć zajęć, można zatrudnić kolejną osobę, kiedy jest potrzebna. Nie będzie trzeba tworzyć nowego miejsca pracy, nie musi się tak interesować tym pracownikiem (od strony ponoszenia kosztów) jak pracownikiem z umową o pracę. To jest przede wszystkim tani pracownik (W10).

Inny badany zasugerował, że elastyczne formy zatrudnienia są bardziej motywujące niż umowy o pracę na czas nieokreślony:

(...) pracodawcy na dzień dzisiejszy nie chcą wiązać się z pracownikiem. Jest przekonanie, że jak da się pracownikowi umowę na czas nieokreślony, on to wykorzysta. Po części tak jest, kobiety zachodzą w ciążę, ludzie zaczynają chorować. Pracodawcy uważają, że pracownik na tej umowie stara się mniej (W27).

Pewne problemy ze strony pracodawcy stwarza kontrola pracownika, którego pracę, zwłaszcza tę wykonywaną w domu, nie jest tak łatwo nadzorować, jak wtedy, kiedy odbywa się ona w zakładzie pracy. Jednak i na tą trudność jeden z rozmówców proponuje rozwiązanie: *To już jest wyższy szczebel zarządzania takim pracownikiem. Nadzór mógłby być tylko przez zdalne sterowanie, poprzez sprzęt IT (W19).*

W opinii przedstawicieli instytucji rynku pracy, również i pracownicy odnoszą niejaki korzyści płynące z elastycznych form zatrudnienia. Najczęściej podkreślaną przez badanych jest równowaga pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym, o którą trudno, kiedy pracuje się na etat. Takie rozwiązania, jak praca w niepełnym wymiarze godzin lub praca w trybie zadaniowym umożliwiają „załatwienie spraw

osobistych” w godzinach pracy urzędów bez konieczności brania urlopu. Jak mówił jeden z rozmówców:

Osoba taka ma czas dla siebie i czas na to, aby zorganizować sobie pracę. Tak jak my tutaj i jednostki budżetowe - są czynne od rana, tak wiele urzędów jest czynnych od rana. Żeby cokolwiek załatwić, musimy wziąć urlopy. Także tutaj mamy czas dla siebie, dla załatwienia właśnie spraw osobistych (W1).

Według respondentów, praca w takim systemie lepiej sprawdzi się jednak w przypadku pracowników, którzy posiadają samodyscyplinę i potrafią dotrzymywać terminów wymaganych przez pracodawcę (W14). Pracując w domu, będą oni potrafili rozgraniczyć czas poświęcany na pracę oraz ten przeznaczony dla siebie i rodziny. Innym czynnikiem, który decyduje o atrakcyjności elastycznego zatrudnienia, jest rozwiązanie problemów z dojazdem do pracy, który dla wielu osób jest główną przeszkodą w podjęciu zatrudnienia. Przykład ten przytacza jeden z respondentów: *Jest to czynnik czysto ekonomiczny. Jeżeli ktoś startuje do pracy i ma zarabiać 1500 zł, a jego koszty dotarcia do pracy to jest 1/3 pensji, to człowiek zaczyna się zastanawiać, czy to ma sens (W16).*

Inni badani podkreślali, że elastyczne formy zatrudnienia mogą być niekorzystne z punktu widzenia pracowników, gdyż zatrudnieni w oparciu o nie, *nie mogą korzystać z kredytów (W13)* i ani też robić planów na przyszłość⁷⁵. Natomiast osoby pracujące na zasadzie telepracy mogą mieć poczucie wyobcowania, niezwiązania z firmą i pracodawcą: *(...) jest mniejszy kontakt pomiędzy osobami pracującymi na tych stanowiskach. Powoduje to izolację od innych osób (W14).*

Znajomość pojęcia elastyczne formy zatrudniania jest wśród przedstawicieli instytucji dialogu społecznego dość duża, jednak większość z nich, zapytana o przykłady, wymienia tylko terminowe umowy o pracę oraz umowy cywilno-prawne, zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin. Zdecydowanie mniej osób wymieniało pozostałe formy: outsourcing, telepracę, leasing pracowniczy. Pojęcia te przychodziły na myśl głównie osobom związanym w jakiś sposób z instytucjami rynku pracy.

⁷⁵ Por. wypowiedzi respondentów w: *Raport z badań jakościowych...*, op. cit., s. 27.

Ocena tego typu rozwiązań, co raczej oczywiste, nie była jednoznaczna. Niemal wszyscy rozmówcy podkreślali, że nie ulega wątpliwości, że są one bardzo korzystne z punktu widzenia pracodawców, nieco zaś krzywdzące, jeśli chodzi o przywileje samych pracowników. Na fakt ten szczególnie uczuleni byli przedstawiciele związków zawodowych. Ocen tych nie należy jednak generalizować, gdyż w wielu sytuacjach elastyczne formy zatrudnienia idealnie wpisują się zarówno w potrzeby jednych, jak i drugich. Jak uzasadniał jeden z respondentów:

Wszystkie inne umowy, niż o pracę, pokazujące elastyczność, są stworzone dla określonego celu. Dla określonej sytuacji życiowej, zawodowej i innych okoliczności, które powodują, że to jest szansa. Nikt nie miałby zamiaru pracować całe życie w systemie telepracy. (...) Nikt nie chciałby cały czas pracować na umowy zlecenia, co nie oznacza, że w pewnym etapie to jest lepsze rozwiązanie, niż w ogóle być bez pracy (W23).

Popularność elastycznych form zatrudniania, zwłaszcza umów cywilno-prawnych, to w pewnej mierze skutek rządowej ustawy antykrzysowej, pozwalającej pracodawcom na zawieranie krótkoterminowych umów. Na ten fakt wskazywał jeden z przedstawicieli instytucji dialogu społecznego:

Teraz przez dwa lata mieliśmy ustawę antykrzysową, gdzie pracodawcy mogli zatrudniać przez dwa lata na czas określony. Maksymalnie trzy razy. To było dość ciekawe. Tam można było zatrudnić pracownika trzy czy cztery razy na czas określony. Pracodawcy zawiązywali umowy na dwa, trzy tygodnie, miesiąc, bo nie wiedzieli, jaka będzie sytuacja, jaka będzie przyszłość. Umowa ulegała automatycznemu rozwiązaniu w momencie jej upłynięcia (W2).

Wspomniane rozwiązanie sprawiło, że wielu pracodawców przestało szanować pracowników. Zaczęli za to szukać oszczędności dzięki nowym rodzajom umów, często zmieniali skład osobowy swojej załogi. Inny respondent tak uzasadniał działanie pracodawców:

Zatrudnianie powinno być jasne i przejrzyste, a ono może być takie tylko wtedy, kiedy poziom bezrobocia będzie odpowiednio niski, bo wtedy pracodawca szanuje pracownika. Natomiast przy poziomie bezrobocia dwanaście, trzynaście, piętnaście procent, niestety, wtedy pracodawcy

mówią, że chcą elastycznych zasad rynku pracy. Ja, jako związkowiec jestem przeciw zatrudnianiu na czas określony, na ograniczonych prawach pracowniczych i tak dalej (W24).

Niemniej jednak, za zmianami w jednym obszarze prawa nie zawsze równolegle idą inne – i tak na przykład prawo pozwalało przez pewien czas osobom na emeryturze dodatkowo pracować, nie pozbawiając ich przy tym przywilejów emerytalnych. Było to szczególnie widoczne i dotkliwe w zawodach, w których istniała możliwość wcześniejszego przejścia na emeryturę, na przykład w górnictwie. Pracownik, będąc ciągle w sile wieku, a zarazem i wydajności, otrzymywał na umowę zlecenie podobną pensję do tej, która przysługiwała mu podczas pracy na umowę o pracę. Jednocześnie, pracodawca ponosił dużo mniejsze koszty jego utrzymania, jak choćby koszty ubezpieczeń, które w tym przypadku były po stronie państwa. Dodatkowo, państwo wypłacało co miesiąc pracownikowi emeryturę.

Korzyść była obopólna – pracodawca płacił mniej za tą samą pracę, pracownik zaś robił to samo, oprócz pensji otrzymując dodatkowo emeryturę. Jednak tracił na tym budżet państwa, a także młodzi ludzie, czekający na wejście na rynek pracy zajęty przez pracujących emerytów. przez pracodawców, jak i pracowników⁷⁶.

Dzięki możliwości stosowania elastycznych form zatrudnienia, pracodawcy zyskali wiele przywilejów. Spośród tych najczęściej wskazywanych była możliwość bezproblemowego rozwiązywania umów z pracownikami zatrudnionymi na umowy cywilno-prawne, przez co pracodawcy nie muszą już obawiać się kosztów i reperkusji związanych z rozwiązywaniem umów o pracę. Dzięki temu zatrudniają jedynie na czas, w którym pracownik jest rzeczywiście przydatny i w którym jego praca generuje zysk. W czasie gorszej koniunktury pracodawcy nie są obciążeni kosztami utrzymania pracownika. Sytuację uwypuklił jeden z respondentów następująco: *Można wtedy zatrudniać pracownika niezależnie od czasu, na jaki jest potrzebny (W3).*

Fakt ten jest szczególnie istotny w branżach typowo sezonowych, jak choćby ogrodnictwo, rolnictwo czy branża budowlana. Zobrazował to jeden z respondentów: *Znając całą specyfikę zakładu pracy, pracodawca*

⁷⁶ Dłuższą wypowiedź badanego por. w: *Raport z badań jakościowych...*, op. cit., s. 56.

może tak zatrudnić, że nie ma kłopotu z żadnymi okresami przezimowania, sezonowością, może dopasować zatrudnienie do określonych potrzeb przerobowych (W17).

Według jednej z rozmówczyń reprezentujących przedstawicieli instytucji dialogu społecznego, pracodawcy chętniej zatrudnialiby na umowę o pracę, gdyby nie chroniący pracownika Kodeks Pracy i niezbyt uczciwe podejście pracowników. Osoby, które domyślają się zwolnienia, idą na zwolnienie lekarskie - pracodawca nie może go w takim przypadku zwolnić. Sytuacja ta generuje dodatkowe koszty, pogarszając sytuację finansową firmy, która miała się polepszyć dzięki redukcji etatu. Brakuje w Polsce podejścia takiego jak chociażby w Szwecji, gdzie planujące restrukturyzację firmy z dużym wyprzedzeniem podejmują współpracę z urzędem pracy, aby znaleźć pracę lub przekwalifikować przeznaczonych do zwolnienia pracowników. Przykład ten eksplorowała wspomniana rozmówczyni:

W dużych firmach, gdzie jest fundusz pracy i są regulaminy, ze względów finansowych i łatwości pozbywania się pracowników, na pewno jest prościej. (...) Pracodawca oszukuje i pracownik oszukuje. Zwalniając pracownika, boimy się, że on zaraz pójdzie na chorobowe. W innych krajach to inaczej działa. Nie chce tu porównywać na przykład Szwecji, bo oni z tym w ogóle nie mają problemów. Ale to jest tak, że jeżeli mamy dużą firmę i chcemy robić restrukturyzację, to w normalnym świecie to jest tak, że robimy spotkanie pracowników i mówimy: słuchajcie, mamy dwa lata na to, żeby zrobić restrukturyzację firmy. Wiadomo, że niektóre osoby będą zwolnione. I teraz my z urzędem pracy mamy dwa lata na to, żeby przekwalifikować pracowników i znaleźć im pracę albo znaleźć pracę tym, których musimy zwolnić (W16).

W przypadku elastycznych umów, inną korzyścią pracodawców jest obniżenie w ten sposób kosztów zatrudnienia pracownika, redukuje to bowiem koszty generowane chociażby przez składki ZUS. Pracownikom nie przysługują urlopy, a więc nie otrzymują zapłaty za czas niespędzony w pracy. Tak scharakteryzował te fakty jeden z rozmówców: *Jak jest umowa zlecenie, to jest korzystniejsza dla pracodawcy, bo nie musi odprowadzać składek ZUS, pracownikowi nie przysługuje urlop i chorobowe. A na normalną umowę ma się urlop i chorobowe (W22).*

Przedstawiciele instytucji dialogu społecznego zauważyli, że pracodawcy mogą też w efektywniejszy sposób zarządzać czasem pracy: *Pracodawca może powiedzieć „potrzebuję Ciebie dziś na 4 godziny – przyjdź na 4 godziny. Potrzebuję ciebie jutro na 12 godzin - przyjdź na 12, nie potrzebuję cię w ogóle – nie przychodź”* (W12). W wypowiedziach badanych obecna jest jednak refleksja, iż te możliwości są często przez pracodawców nadużywane. Jak ujął to jeden z rozmówców: *Pracodawcy natychmiast dążą do tego, żeby w ramach tego elastycznego czasu pracy spróbować na pracownika częstokroć nałożyć dodatkowe obowiązki, nie ponosząc z tego tytułu żadnych dodatkowych kosztów* (W24).

W konsekwencji takich działań dochodzi do łamania praw pracowniczych zawartych w Kodeksie Pracy, który - jak powszechnie wiadomo - nie obowiązuje w przypadku umów cywilno-prawnych: *Czas pracy jako taki reguluje Kodeks i co do tego nie ma tutaj jakichś wątpliwości, natomiast próba wchodzenia w tak zwane elastyczne elementy związane z czasem to jest nadużywanie prawa, a wręcz w konsekwencji łamanie prawa pracowniczego* (W24).

Respondenci są świadomi niektórych pożytków wynikających z pozornie niekorzystnych rozwiązań na obecnym rynku pracy. I tak na przykład, dzięki krótkoterminowym umowom, można przekonać się o wartości pracownika, co w efekcie może przerodzić się we współpracę na dłuższy czas:

Jeżeli pracodawca przyjmie kogoś, nawet w formach elastycznych, to go zawsze może zwolnić, jeśli okaże się, że pracownik faktycznie nie spełnia wymagań, które on sobie wyobraża i oczekuje od pracownika. I wtedy to jest bezpieczna forma zatrudnienia. Bo jeśli się sprawdzi, to raz go na krótki czas zatrudni i drugi raz go zatrudni na taką formę, że będzie mógł szybko rozwiązać umowę. A w końcu będzie chciał go bardziej związać z zakładem pracy i podpisze coś, co zobowiązuje i pracownika, i pracodawcę (W17).

Zdaniem badanych, jeśli chodzi o korzyści wynikające z elastycznych form zatrudniania, to jest ich zdecydowanie mniej dla samych pracowników. Nasi rozmówcy zdecydowanie częściej mówili o wadach tego typu rozwiązań. Najczęściej poruszany był problem braku przywilejów socjalnych w przypadku innych, niż umowa o pracę, form

zatrudniania. Wymieniano brak możliwości wzięcia urlopu, nieopłacanie przez pracodawcę składek na ubezpieczenie zdrowotne i społeczne (emerytalne). Przytoczone poniżej fragmenty wypowiedzi dobrze ilustrują te niedogodności:

- *Jeśli pracownik wiedziałby, że jego umowa jest na czas nieokreślony, to jest taki pewniejszy swego, może się bardziej przykładać do pracy (W11);*
- *Zaplecze socjalne na takiej umowie jest żadne, bo nie ma później zasiłku (W12);*
- *Jak osoba będzie zatrudniona na przykład na umowę o dzieło, to nie będzie miała ubezpieczenia (W13);*
- *W przypadku tych umów państwo nam nie gwarantuje bezpieczeństwa. Bo co z tego, że mamy umowę zlecenie i pracujemy na tej umowie kilka lat, jak później młoda kobieta zachodzi w ciążę i nie ma nic z tego (W16);*
- *Pracownik, który jest zatrudniony na umowę o pracę, ma szereg dodatkowych uprawnień zapisanych w Kodeksie Pracy i w innych ustawach. To jest ochrona, urlop i tym podobne. W innym wypadku już tych uprawnień nie ma. To są umowy cywilnoprawne. Odpada urlop, świadczenia zdrowotne. Chociażby z tego punktu widzenia nie jest to korzystne (W20);*
- *Dla pracownika są niekorzystne z tego powodu, że nie ma ani ciągłości, ani stażu, ani później do emerytury umowa o dzieło się nie liczy. Dany pracownik dojdzie kiedyś do okresu emerytalnego i co mu zostanie? Na czym on zostanie? Bo dzisiaj to nie każdy zdaje sobie z tego sprawę, co to będzie na koniec, jak się skończy wiek produkcyjny (W27).*

Innymi ważnymi problemami, z jakim borykają się osoby zatrudnione na podstawie nietypowej umowy, są kwestie przedstawione w poniższym schemacie:

Brak stabilizacji, poczucia bezpieczeństwa;

Brak pewności posiadania pracy;

Nemożność przewidzenia czasu pracy;

Często nieprzewidywalne zarobki;

Brak możliwości uzyskania kredytu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Raport z badań jakościowych...*, *op. cit.*, s. 58.

Taki brak stabilności i pewności jutra sprawia, że pracownicy są mniej wydajni, mniej zaangażowani w pracę, nie zależy im na wynikach osiągniętych przez firmę, na czym traci także i właściciel. Jak wskazywał jeden z respondentów, niepewna sytuacja pracownika wpływa na kondycję firmy:

Gdyby te przepisy były dostosowane do form zatrudnienia i my byśmy inaczej podchodzili do tego, to nieważne, co jest na papierze, tylko, czy my mamy opiekę od państwa i czy my się czujemy bezpiecznie w tej pracy? Bo jeśli pracodawca z góry zakłada, że nie będzie podpisywał umów na stałe, to my nie czujemy się bezpiecznie. Ja jestem zwolennikiem typowego pisania umów na pełen etat, bo to mi daje bezpieczeństwo i pracownikowi daje bezpieczeństwo. Ja teraz mam stażystkę, która ma tylko miesiąc stażu. Powiedziałam jej, że nie będę miał pieniędzy, żeby ją później zatrudnić. Mimo, że ona jest fajna i zaangażowana, to jej zaangażowanie już jest nie takie [jak na początku]. Nie musi starać, bo wie, że zaraz odejdzie. I tacy pracownicy, którzy nie wiedzą, co będzie jutro, podchodzą do pracy bardzo stresująco (W16).

Wysokie bezrobocie oraz trudności ze znalezieniem pracy sprawiają jednak, że osoby poszukujące najczęściej decydują się, mimo wszystko, podjąć pracę na warunkach oferowanych przez pracodawcę. Praca ta, mimo wymienionych wcześniej wad, pozwala jednak na uzyskiwanie

dochodu, umożliwiając bieżące utrzymanie. O tym przyziemnym aspekcie popularności elastycznych form pracy mówił jeden z respondentów:

W takich sytuacjach nagłych jest to dobre rozwiązanie. Jest to czasem zbawienne. Te formy są jedyną możliwością dla pracowników. (...) Dla niektórych, w ciężkiej sytuacji życiowej, to jest to jedyna forma zatrudnienia (W1).

W przypadku, gdy sytuacja na rynku pracy jest trudna i mało stabilna, większość pracowników nawet się nie waha i przyjmuje taką właśnie pracę. Fakt ten podkreślał jeden z rozmówców: *To jest często jedyna alternatywa, szansa na to, żeby mieć jakiegokolwiek zatrudnienie (W27).*

Elastyczne formy pracy są, zdaniem naszych rozmówców, najbardziej odpowiednie dla ludzi młodych, dopiero wchodzących na rynek pracy. Rozwiązania takie pozwalają im na – co cenniejsze w kontekście dalszych poszukiwań pracy – zdobycie niezbędnego doświadczenia. O charakterze elastycznych umów dopasowujących się do potrzeb debiutujących na rynku pracy, mówił jeden z rozmówców:

Młody człowiek potrzebuje nabrać doświadczenia. Elastyczna forma pracy daje mu tę możliwość. Składki emerytalne to go na razie nie interesują. On o tym pomyśli przy następnym pracodawcy, u którego zatrudni się na umowę o pracę. Pracownik nic nie traci, może nabrać doświadczenia, co umożliwia mu elastyczna forma pracy (W2).

Patrząc analogicznie, elastyczne formy zatrudnienia, zwłaszcza jeśli chodzi o umowy, są najbardziej niekorzystne dla ludzi już starszych, którzy zaczynają myśleć o emeryturze. Obecny system emerytalny w Polsce wymaga opłacania regularnych składek, te zaś związane są tylko z umowami o pracę. Nic więc dziwnego, że osoby, nad którymi zaczyna krążyć widmo „głodowej emerytury”, zainteresowane są raczej umową o pracę. Sytuację skomentował jeden z przedstawicieli instytucji dialogu społecznego:

Zagrożeniem umowy cywilno-prawne mogą być dla osób starszych, które potrzebują odprowadzić więcej składek na przyszłą emeryturę. Nie każda umowa cywilno-prawna powoduje to, że odprowadza się składki emerytalne (W29).

Co znamienne, większość badanych elastyczne zatrudnienie wiąże właśnie z młodymi pracownikami. Można to wyrazić słowami jednego z przepytanych przez przeprowadzającego wywiad: *Elastyczność jest skierowana bardziej do młodych osób. Mając 45 lat, myślę już o przyszłości, o emeryturze (W12).*

Rozwiązaniem problemu składek emerytalnych mogłaby być dobrowolność w ich opłacaniu ze strony pracowników. Możliwość ta wiązałaby się jednak z reformą całego polskiego systemu emerytalno-rentowego. Konieczność tę podkreślał pewien badany:

(...) w Holandii [jest] dobrowolność odprowadzania składek. To by naprawdę usprawniło rynek pracy. Jest to bardzo liberalne podejście, ale stosowne. To by było dobre dla ludzi, którzy sami odkładają na emeryturę. Tu by była bardzo dobra ta dobrowolność. Ludzie sami zaczną myśleć o swojej emeryturze (W2).

Korzyścią, jaka płynie z elastycznych form zatrudnienia, może być możliwość zatrudnienia u kilku pracodawców, czy to w zależności od sezonu, czy aktualnych potrzeb. Jak mówił jeden z przedstawicieli badanej grupy: *Dla pracownika to jest o tyle dobrze, że jak jest u pracodawcy, który ma pracę wiosną i jesienią, to może się zatrudnić elastycznie u drugiego pracodawcy, który ma pracę latem i zimą (W17).* Inną zaletą takiego układu jest fakt, iż dzięki umowie o dzieło czy umowie zlecenie pracodawcy mogą zaproponować pracownikom większe pieniądze, niż w przypadku umowy o pracę. Często więc, mimo braku zabezpieczeń socjalnych, oferty takie są bardzo atrakcyjne: *[Umowy cywilno-prawne] dają możliwość zarobienia jakichś większych pieniędzy, oczywiście bez ubezpieczenia społecznego czy zdrowotnego, ale może to być atrakcyjne (W18).*

Elastyczne formy organizacji czasu pracy są zazwyczaj pozytywnie oceniane przez naszych rozmówców. Zwłaszcza dla osób, które z różnych przyczyn nie mogą podjąć zatrudnienia w regularnych godzinach – dotyczy to na przykład matek wychowujących małe dzieci czy studentów uczęszczających na zajęcia. W takich przypadkach elastyczne godziny pracy pozwalają na pracę zarobkową, która w innym przypadku była by dla nich niemożliwa. Wielu spośród przedstawicieli instytucji dialogu społecznego pochwalało tego rodzaju rozwiązania:

- *Nie każdy z nas ma tę komfortową sytuację, że może rano iść do pracy i pracować 8h. Są mamy, rodzice wychowujący dzieci. Ona nie może sobie pozwolić iść do pracy. Może jednak popracować w weekend czy popołudniami. To jest naprawdę dobre rozwiązanie (W1);*
- *(...) przykładem jest kobieta, która po urodzeniu dziecka chce wrócić do pracy, wychowanie dziecka nie pozwala jej jednak na podpisanie umowy o pracę z 8-godzinnym czasem pracy. Prawdopodobnie skorzystałaby w przypadku zatrudnienia o umowę zlecenie, na pół etatu lub też w formie godzinowej, odpowiadającej tej kobiecie (W10);*
- *Telepraca jest dobra dla studentów. Taki student może się uczyć i szkolić, może wziąć pracę, która nie wymaga stałego etatu (stałych godzin). Wówczas po południu, kiedy nie jest na wykładach, może iść, aby taką pracę podjąć. Wówczas jest mu to na rękę, ponieważ sobie zarobi (W12).*

Korzyści odnosi także sam pracodawca, zwłaszcza w sytuacji, w której interesuje go jedynie wykonanie przez pracownika powierzonego mu zadania. Likwiduje to absurdalne sytuacje, w których pracownik nie ma zajęcia, a mimo to jest zmuszony siedzieć w miejscu pracy przepisową liczbę godzin. Jednocześnie, pracodawca może w razie potrzeby liczyć na pracownika w sytuacji, gdy trzeba będzie dłużej popracować. Taką sytuację opisywali nasi respondenci: *Rozwiązanie takie pozwala mi pracować w czasie, którym mi odpowiada. Mam po prostu zrobić zadanie i tyle, a nie siedzieć nie wiadomo po co (W3)*. Taki styl pracy to jednak wybór pracodawcy, na co wskazywał inny rozmówca w swojej wypowiedzi: *Jeśli pracodawca jest nastawiony na rezultaty i wskaźniki, to jest to dla niego obojętne, w jakich godzinach jest wykonywana ta praca, a liczą się dla niego rezultaty tej pracy. Tak samo pracownik – jest to dla niego wygodne (W6)*.

W niektórych branżach elastyczny czas zatrudnienia, a także elastyczne miejsce pracy, są normą. Zauważył to badany, którzy wskazywał, iż: *Tak jest w branży informatycznej, na przykład programiści, nie zależy im [pracodawcom], żeby ktoś siedział 8 godzin przy komputerze, tylko żeby zrobił robotę i jeśli ten człowiek siedzi 8 godzin w domu, to niech on zrobi to, kiedy będzie chciał, byle by było zrobione (W7)*. Takie rozwiązanie wydaje się dla

pracodawców bardzo korzystne, tym bardziej, że zatrudnianie na etat często nie przynosi oczekiwanych efektów, a czas pracy jest marnotrawiony. Pewien badany podkreślał zakończenie niekorzystnych dla pracodawcy procedurów: *Nie ma nic gorszego niż udawanie, że się pracuje, a szczególnie przed szefem. Kiedyś robiono badania, że człowiek, który pracuje 8 godzin w biurze, to faktycznie pracuje 3* (W16).

Jedna z rozmówczyń w koncepcji elastycznych godzin czasu pracy zauważyła także korzyści dla całej gospodarki i środowiska. Wskazała ona na oszczędności wynikające z nieciągłej pracy:

Jeżeli pracownik zrobi coś w czasie, w którym on jest i potem sobie na dwie godziny gdzieś wyskoczy, to pracodawca ma zyski, bo choćby nie pali światła. I to dalej idzie: nie pali światła, ma mniejsze koszty, elektrownie palą mniej węgla, emitujemy mniej CO₂. Może to brzmieć śmiesznie, ale w skali kraju ma to bardzo duże znaczenie. Tak od grosiczka do koszyczka (W17).

W kontekście elastyczności czasu pracy pojawił się również wątek nadgodzin. Jeden z naszych rozmówców stwierdził, że prawo pracy, które określa, że każda nadgodzina powyżej czterdziestu godzin w tygodniu płatna jest 150%, zaś w weekendy 200% normalnej stawki godzinowej sprawia, że pracodawcy wolą, w razie konieczności zatrudnić czy płacić pracownikowi „na czarno”, często bowiem nie stać ich na takie stawki. To także strata dla państwa, bowiem pracownik, który mógłby legalnie w tym czasie zarabiać i odprowadzać należne z tego tytułu podatki, siedzi w domu lub dostaje pieniądze do ręki. Rozwiązaniem byłaby pewna dobrowolność w ustalaniu liczby godzin pracy między pracodawcą, a pracownikiem, jednakże rozwiązanie takie siłą rzeczy nadużywane byłoby przez pracodawców:

Przez to, że mamy 8-godzinny czas pracy, a każda godzina dodatkowa jest płacona plus 50%, a soboty i niedziele plus 100%, to powoduje, że to wszystko odbywa się w szarej strefie. Mało zakładów pracuje po 8 godzin dziennie. Raczej zakłady pracują 10 godzin dziennie. Bardzo często w soboty. Tego oficjalnie nie ma. Tylko dlatego, że powoduje to bardzo wysokie skutki finansowe dla pracodawcy. Gdyby to było kontrolowane przez służby państwowe, to by pracownicy pracowali 8 godzin dziennie. To też powinna być jakaś umowa wiązana. Jeżeli ktoś chce pracować dłużej, to niech pracuje (W2).

W przypadku elastycznych form organizacji miejsca pracy, rozmówcy mają podobne zdanie, jak w przypadku organizacji czasu pracy. Jest to rozwiązanie korzystne dla tych samych kategorii ludzi. Praca w domu pozwala zaoszczędzić czas potrzebny na dojazd do pracy, pracodawca zyskuje także na kosztach utrzymania stanowiska roboczego. Pozytywne cechy takiego rozwiązania podkreślali badani następującymi słowami: *Pracodawca nie musi mu przygotowywać biur jako miejsca pracy, a pracownik oszczędza swój czas, bo nie musi dojeżdżać i wykonuje pracę w domu, w godzinach, które są dla niego najbardziej odpowiednie* (W6). W przypadku pracy zdalnej, problemem pracodawców może być jednak oszacowanie efektywności takiego pracownika. Taką sytuację opisywał jeden z rozmówców: *Ważne jest to, żeby umieć sformułować, na czym to zadanie polega i żeby to zadanie zostało wykonane i żeby stworzyć takie systemy, które by uczciwie to zadanie stawiały. Jeśli obsłużysz tyle a tyle maili lub dotrzesz do tylu i tylu klientów, to ok* (W7).

O ustosunkowanie się do problematyki elastycznych form zatrudnienia na rynku pracy zostali poproszeni również przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu. Jeśli chodzi o rozpoznawalność elastycznych form zatrudnienia, najbardziej znane rozmówcom są zatrudnienie na umowy cywilno-prawne oraz praca w niepełnym wymiarze czasu pracy. Jednak praca na umowy zlecenia czy o dzieło, jak sygnalizuje jeden z badanych, często nie wynika z preferencji pracownika do takiej formy zatrudnienia, ale raczej jest (...) *narzucana z góry przez pracodawcę* (W2).

Większość badanych, oprócz umów cywilno-prawnych, inne formy elastycznego zatrudnienia zna tylko z teorii, gdyż żadna ze znanych im firm nie korzysta z takich form zatrudnienia. W otoczeniu badanych zdecydowana większość pracowników, jak przyznawał jeden z rozmówców, (...) *pracuje klasycznie, od – do [wyznaczonej godziny]* (W4). Natomiast jeden z rozmówców – przedstawiciel branż rzemieślniczych – przyznał, że *elastyczne formy zatrudnienia w ich przypadku nie zdają egzaminu i nie spełniają swojej roli* (W5).

Wśród przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu podkreślano również, że skuteczność elastycznych form zatrudnienia zależy w dużej mierze od branży i rodzaju wykonywanej pracy, gdyż są takie, w których się one po prostu *nie sprawdzają* (W6). Niektórzy badani sugerowali jednak, że

zatrudnienie w elastycznym czasie lub organizacji miejsca pracy można wykorzystywać jako rozwiązanie przejściowe, gdyż, jak mówił pewien respondent:

(...) nikt nie chciałby cały czas pracować na umowy zlecenia, co nie oznacza, że na pewnym etapie to jest lepsze rozwiązanie, niż w ogóle być bez pracy [...]. Myślę, że wszystkie inne umowy, pokazujące elastyczność, są stworzone dla określonego celu. Dla określonej sytuacji życiowej, zawodowej i innych okoliczności, które powodują, że to jest szansa. Nikt nie miałby zamiaru pracować całe życie w systemie telepracy. Jednak, jeśli byłbym do tego zmuszony przez jakieś okoliczności, uważałbym za szczęście, że mogę tak pracować (W8).

Dla kogo zatem najbardziej powinny być skierowane elastyczne formy zatrudnienia? Jak podkreślił jeden z badanych – jest to rozwiązanie korzystne raczej dla osób w szczególnej sytuacji na rynku pracy:

Temat tych umów, uelastycznienia w najmniejszym stopniu dotyczy osób w przedziale produktywnym, między 28. a 40. rokiem życia. Tych pracowników jest najwięcej, są najbardziej pożądanymi i mają najmniejszy problem z zatrudnieniem. Jeśli ktoś straci pracę powyżej 45. roku życia, jest problem, podobnie jest z osobami zaraz po szkole. One z kolei nie mają doświadczenia. Według mnie jest to propozycja dla osób młodych, w określonym wieku i dla tych, którzy mają specyficzną sytuację życiową, na przykład osoby niepełnosprawne czy kobiety wychowujące dzieci. To są grupy szczególne (W8).

Inni badani sygnalizowali natomiast, że zastosowanie elastycznych metod zatrudnienia zależy nie tyle od sytuacji życiowej danego pracownika, ale także od rodzaju wykonywanej pracy:

Ja bym w ogóle nie dyskutowała, czy takie formy są zasadne. Ja twierdzę, że są zasadne. Dla mnie kryterium „gdzie” zależy od rodzaju pracy. Nie od osoby. Przypuśćmy, że ja nie jestem aż taka stara, czy mam dzieci, czy nie, to nie ma znaczenia. Jeżeli daną pracę można, to powinno się ją uelastyczyć (W7).

Elastyczne formy zatrudnienia postrzegane są przez niektórych badanych jako korzystne z punktu widzenia zarówno pracodawców, jak

i pracowników, szczególnie młodych mam. Fakt ten potwierdzał jeden z badanych:

Znam takie osoby i są zadowolone. Jest to młoda mama, ale i są to młodzi mężczyźni – informatycy. Powiedzmy, że mieszkają na terenie powiatu, a pracują gdzieś tam we Wrocławiu. Ta młoda mama też pracuje w branży informatycznej. Różnego rodzaju biura projektowe tak pracują (W1).

Również i inni badani przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu podkreślali, że elastyczne formy zatrudnienia są szczególnie korzystne z punktu widzenia kobiet, gdyż stwarzają możliwość godzenia życia rodzinnego z zawodowym. Aspekt ten podkreślał rozmówca słowami:

Te różne formy są naprawdę bardzo potrzebne choćby kobietom. Kobietom, które są na urloпах macierzyńskich czy wychowawczych i mają obawy, co zrobić dalej. Czy wrócić do pracy czy nie, jednak tutaj to dziecko, które ogranicza i właśnie ta forma moim zdaniem jest bardzo dobrym rozwiązaniem w takich przypadkach (W2).

Także i dla innych osób elastyczne formy zatrudnienia niosą tę korzyść, że pracownik może zapoznać się z miejscem pracy i ocenić, czy mu ono odpowiada, zanim podejmie zatrudnienie „na stałe”. Jeden z respondentów przekonywał o tym w ten sposób: *Dzięki temu pozna pracę i sam zobaczy czy się nadaje do pracy, a jak mu się spodoba, to może rozwijać się dalej (W5).*

Jeśli zaś chodzi o zastosowanie elastycznych form zatrudnienia w przypadku osób w wieku 45+, to zdania badanych są bardziej podzielone. Jedni zauważają, że taka forma zatrudnienia może być dla osób w tym wieku nierzadko jedyną możliwą opcją zarobkowania, inni podkreślają, że to osoby młodsze jako bardziej elastyczne lepiej mogłyby skorzystać z elastycznych form zatrudnienia: *Elastyczne formy zatrudnienia są atrakcyjne dla osób młodych, bo są bardziej elastyczne. Dla osób starszych z kolei pewnie nie, bo boją się nieznanego (W4).*

Pytani o korzyści wynikające z elastycznych form zatrudnienia, podobnie jak w przypadku wcześniej cytowanych przedstawicieli instytucji rynku pracy czy dialogu społecznego, rozmówcy byli zdania, że więcej korzyści znaleźć można po stronie pracodawców. Wyjątkiem jest wspomniana grupy kobiet, które zdecydowanie mogą skorzystać z elastycznych form zatrudnienia. Najczęściej podkreślanym powodem takiej sytuacji był fakt, że umowy

cywilno-prawne dają pracodawcy łatwość zwolnienia pracownika, jak podawał jeden z respondentów, *kiedy mu się podoba* i nie obligują pracodawcy do *przestrzegania praw pracowniczych* (W2). Te dwie kwestie stawiają umowy zlecenie oraz umowy o dzieło w niekorzystnym świetle z punktu widzenia zatrudnionych, którzy nie czują się bezpiecznie na rynku pracy. Skłania to jednego z badanych do następującego podsumowania sytuacji wprowadzania *flexicurity* w Polsce: *(...) u nas niby to flexi jest, ale czy security?* (W2).

Oprócz dowolności w zatrudnianiu i zwalnianiu pracowników w zależności od potrzeby, pracodawca osiąga także tę korzyść z elastycznych form zatrudnienia, że w przypadku telepracy nie musi organizować stanowiska pracy w firmie i ponosić kosztów z tym związanych: *Pracodawca nie musi mu przygotowywać biur jako miejsca pracy, a pracownik oszczędza swój czas, bo nie musi dojechać i wykonuje pracę w domu, w godzinach, które są dla niego najbardziej odpowiednie* (W1).

Pojawiły się także głosy negatywne rozmówców, którzy uważają, że skrócony czas pracy odbija się negatywnie na produktywności pracowników, szczególnie w zakładach produkcyjnych: *To powoduje małą efektywność pracy, brakuje godzin bezpośredniej pracy, jeśli chodzi o pracowników fizycznych. Pracownik przyjdzie do pracy, zrobi przerwę śniadaniową i praca jest za krótka* (W5). Jeden z badanych wskazał na konieczność zmiany myślenia o zarządzaniu pracownikiem, w momencie kiedy jest on zatrudniony w elastycznym systemie pracy:

Przerywany czas pracy to zupełnie inny przykład pracy. Jeśli mamy inne godziny pracy, ja mogę pracować wieczorem, bo w ciągu dnia nie mogę, to mamy sytuację, kiedy możemy wykorzystać system telepracy. Problem polega na tym, że trzeba zmienić system zarządzania pracownikiem. Trzeba dać mu zadanie, a potem go z niego rozliczyć. A tak, to ktoś przychodzi i jest gotowy do pracy, jak dostanie zadanie, zrobi je, jak nie, to zmarnuje czas. Natomiast przerywanie czasu jest problemem i to nie jest dobre rozwiązanie, zdaję sobie z tego sprawę. Choć to jest tylko do zastosowania w specyficznej branży (W8).

Pojawiły się także sugestie, że absolwenci – osoby wchodzące dopiero na rynek pracy – mogą nie być zainteresowani formami

elastycznego zatrudnienia w dłuższym okresie czasu: (...) *absolwenci są zdecydowanie chętni do pracy na etat, dopuszczali inne formy, ale przejściowo. Zdecydowanie poszukiwali pracy etatowej i pracy w państwowej firmie na publicznym etacie (W8).*

Elastyczność rynku pracy kojarzona jest przez rozmówców zazwyczaj z możliwością odpowiedzi na zapotrzebowanie takich grup, jak kobiety wychowujące małe dziecko czy absolwenci, poszukujący pierwszych doświadczeń na rynku pracy. Pracodawcy często obawiają się rozwiązań *flexicurity*, praktykując przekonanie, że jedynie zatrudnienie na etat pozwala na przywiązanie pracownika do firmy oraz umożliwia pełną kontrolę jego pracy. Elastyczne formy zatrudnienia, zwłaszcza zaś stosowanie umowy zlecenie czy umowy o dzieło, kojarzone jest raczej z branżami charakteryzującymi się sezonowością i cyklicznością zleceń. Grupą, która z elastycznych form zatrudnienia nie czerpałaby żadnych korzyści, są według respondentów osoby po 45. roku życia, zainteresowane raczej stabilizacją, niż elastycznością.

Respondenci w większości nie potrafili myśleć o elastycznych formach zatrudnienia jako o docelowej formie stosowanej na co dzień. Przeważało przekonanie o tymczasowości takiego rozwiązania, z którego warto skorzystać jedynie w szczególnych momentach i sytuacjach. Praca na pełen etat nadal stanowi jedyną możliwość osiągnięcia stabilizacji i pewnego zatrudnienia na rynku pracy, przynoszącą poczucie bezpieczeństwa i stabilności finansowej. Tymczasem, wśród najważniejszych korzyści płynących z *flexicurity*, respondenci wskazali: umożliwienie powrotu na rynek pracy po dłuższej przerwie, zdobycie doświadczenia w nowej branży, obniżone koszty pracy (dla pracodawcy), większą motywację do pracy, możliwość zdobycia równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, efektywny sposób zarządzania czasem, możliwość zatrudnienia u kilku pracodawców na raz. Jednocześnie wskazuje się, że pracodawcy mogą ze stosowania *flexicurity* czerpać znacznie więcej korzyści, niż zatrudniani w ten sposób pracownicy. Ci drudzy obawiają się zwłaszcza braku przywilejów socjalnych, niemożność wzięcia urlopu wakacyjnego czy zdrowotnego, brak stabilizacji i poczucia bezpieczeństwa, niemożność przewidzenia czasu pracy czy brak możliwości uzyskania kredytu.

Anna Brzuszkiewicz

Security, czyli bezpieczeństwo socjalne

Security, czyli bezpieczeństwo niekoniecznie musi być drugim biegunem *flexibility* - elastyczności. Trzeba jednak wiedzieć, jak termin ten rozumieją rozmówcy wywodzący się z uprzednio przywoływanych grup: przedstawiciele instytucji rynku pracy, dialogu społecznego oraz otoczenia biznesu.

Jako pierwsi w niniejszej dyskusji na temat bezpieczeństwa socjalnego głos zabrali przedstawiciele instytucji rynku pracy, którzy na co dzień spotykają się z wieloma aspektami pomocy społecznej, wsparcia i zabezpieczeń dla osób na rynku pracy, jak i znajdujących się poza nim. Respondenci ci zostali zapytani o to, czy ich zdaniem funkcjonujący w Polsce system zabezpieczeń społecznych dostatecznie chroni osoby, które straciły pracę i motywuje do jej podjęcia osoby szukające zatrudnienia. Zdania na ten temat były podzielone, jednak wielokrotnie pojawiały się opinie, że przyznawane obecnie zasiłki są niewystarczające, aby pokryć nawet podstawowe potrzeby. Fakt ten ilustrują następujące wypowiedzi:

- *Są to za niskie zasiłki. Osoba, która ma dwójkę lub trójkę dzieci, jest osobą samotnie wychowującą dzieci i potrzebuje pomocy, bo ceny podręczników są bardzo wysokie (W1);*
- *Zasiłek za 500 zł plus świadczenia i zaświadczenia z opieki społecznej i darmowe ubezpieczenie z urzędu pracy sprzyjają pozostawaniu na bezrobociu i pracy na czarno (W20);*
- *(...) jeżeliby ktoś nie dorabiał „na lewo” to on by z tego, co dostaje od nas nie wyżył (W30).*

Wśród rozmówców pojawiły się opinie, że zasiłki przyznawane są na zbyt krótki okres czasu, co, w związku z niskimi nakładami na pracę subsydiowaną, nie przyczynia się do poprawy sytuacji bezrobotnych, a wręcz prowadzi do jej pogorszenia. Zasiłki nie są wystarczającym zabezpieczeniem dla bezrobotnych, ale, według jednego z respondentów, *stanowią podstawowe źródło dochodu (W10)*, co sprzyja pozostawaniu poza rynkiem pracy szczególnie w przypadku osób, które, jak zauważył inny rozmówca, *umiejątnie korzystają ze swoich przywilejów*

(W19). Sytuacja ta rodzi poważne trudności na rynku pracy, odnosząc skutek odwrotny do zamierzonego przez instytucje rynku. Zdaniem niektórych badanych, zasiłki wręcz przyczyniają się do poszerzania szarej strefy. Szara strefa nie tylko na lokalnych rynkach pracy, ale i w całej Polsce, określana jest jako duża. Jak podkreślał jeden z badanych:

Osoba, która dostaje zasiłek, musiała wcześniej pracować, minimum rok. Są też osoby, które biorą zasiłek przez krótki okres czasu i później zaczynają pracę. Albo też robią taki myk z pracodawcą, że przez czas, kiedy może pobierać zasiłek, nie jest rejestrowany przez pracodawcę. Jest też duża grupa osób bez zasiłku pracująca na czarno, biorąca świadczenia z urzędu. Biorą oni świadczenia z opieki społecznej, gdzie dostają dofinansowania domieszkania, książek dla dzieci, obiadów (W10).

Inny badany zwrócił uwagę, że szara strefa jest konsekwencją złego systemu zabezpieczeń socjalnych:

(...) to, że jest szara strefa, to jest publiczne przyzwolenie. Dla mnie jest to niezrozumiałe, jeżeli mamy tępić szarą strefę i są organy do tego powołane. Ale organ ten musi wcześniej powiadomić pracodawcę o takiej kontroli, więc o czym my tu mówimy? Taki przepis jest. A jaki jest poziom tej szarej strefy? 30% to mało powiedziane. Jest więcej (W27).

Jeszcze inny rozmówca oszacował, że niemal połowa osób zarejestrowanych w urzędach pracy posiada jakieś dodatkowe źródło dochodu:

(...) ja tak szacuję, że około 50% osób bezrobotnych nie jest zainteresowanych podjęciem zatrudnienia, a raczej korzysta z innych osłon socjalnych. Tylko to ich motywuje do zarejestrowania się w urzędzie pracy, ponieważ tam jest wymóg posiadania statusu osoby bezrobotnej. 50% to nawet jest dosyć minimalny poziom (W19).

Sporo rozmówców sygnalizowało, że łatwość otrzymania zasiłku nie motywuje ludzi do podjęcia pracy, powoduje natomiast, przywołując opinię innego respondenta, swoistą *bierność zawodową* (W18).

Co zaskakujące, grupa przedstawicieli instytucji rynku pracy nie jest zgodna co do oceny korzyści i kosztów indywidualnych lub społecznych, wynikających z otrzymywania zasiłku. Otóż niektórzy badani wyrażali opinie podkreślające, że to właśnie fakt, że zasiłek jest tak niski, motywuje ludzi do poszukiwania pracy. Swój pogląd wspierali przekonaniem, iż „ludzie

muszą sobie jakoś radzić”. Jak podkreślił jeden z badanych, często są to kwestie bardzo indywidualne: *Im większy będzie zasiłek, tym bardziej będzie się optało być bezrobotnym. Ale to trzeba rozważyć indywidualnie, jedna osoba dostając zasiłek, dostaje zastrzyk energii do szukania pracy. Innej osobie starczy 400 zł i się cieszy (W10).*

Prawie każdy z badanych przyznał, że zna osoby, które możliwość otrzymania zasiłku traktują jako alternatywę dla aktywnego poszukiwania pracy. Uznają zdobyte w ten sposób pieniądze za „łatwiejsze” i nie wykazują motywacji do znalezienia zatrudnienia. Nierzadko także w urzędach pracy rejestrują się osoby, którym zależy jedynie na ubezpieczeniu zdrowotnym. Sytuację tę przywoływał jeden z rozmówców: *Wyraźnie osoby bezrobotne artykułują, że on musi mieć ubezpieczenie zdrowotne i on po to przychodzi do urzędu (W19).*

Dochodzi również do sytuacji, że inne dodatki oferowane przez pomoc społeczną stają się bodźcem do szukania wsparcia w urzędach pracy. Zwracał na to uwagę inny badany:

(...) jest znaczna ilość osób, która jest zarejestrowana tylko i wyłącznie po to, żeby z opieki zdrowotnej korzystać i żeby skorzystać z pomocy społecznej. Pomoc społeczna, pomoc w zakresie dożywiania dzieci w szkole, w zakresie pozyskania dodatku mieszkaniowego, to jest też inny element, który poniekąd utrudnia nam pracę, bo w ten sposób mamy klientów, którzy z racji pomocy społecznej, tych dodatków mieszkaniowych, u nas figurują. Kiedy zaświadczenie jest wydawane, to uprawnia go do skorzystania z tych dodatkowych świadczeń (W18).

Opisana sytuacja dotyczy szczególnie osób nazywanych przez jednego z respondentów klientami *wielokrotnego pojawienia się (W28)*. Także i inni rozmówcy oceniali cały system zabezpieczenia społecznego jako „źle skonstruowany”. Pewien badany tak opisywał ten problem:

O części ludzi wiemy, że jest zarejestrowana w urzędzie pracy tylko po to, aby korzystać z tych możliwości socjalnych. Jest on bardzo rozbudowany, za dużo jest tych wszystkich drobiazgów, które nie motywują do podjęcia pracy. Lepiej mieć za 3 000 zł dochodu socjalnego, niż iść do pracy za tę samą kwotę (W11).

Inny badany z kolei podkreślał, że patologie na rynku pracy stymuluje niedostateczna weryfikacja stanu majątkowego osób, którym instytucje pomocy społecznej przyznają zasiłki. Respondent tak opisywał swoje przekonanie o istniejącym problemie:

(...) długotrwale bezrobotne osoby nie wykazują dużej chęci do zmiany, widać to po prostu. Jest według mnie zbyt słaby monitoring majątkowy osób korzystających z opieki społecznej. Moim zdaniem nienależycie bada się ich status finansowy (W22).

Jak zatem uzdrowić polski system zabezpieczenia społecznego? Pojawiły się propozycje skorzystania z rozwiązań, które sprawdzają się na przykład w Niemczech. Sugerowano również zastosowanie bardziej zrównoważonego systemu wsparcia, o czym wspominał inny badany:

Na pewno byłoby lepiej, jakby można wspomagać większą grupę przez dłuższy czas. Mam tu na myśli formę zasiłkową. Tu jest kolejny pies pogrzebany. Ten element powinniśmy adaptować z rynku niemieckiego. U nas pomoc społeczna jest w samorządzie i nie ma nic wspólnego z urzędem pracy, który jest w starostwie. W Niemczech nie ma czegoś takiego. Tam każdy jest załatwiany w jednym miejscu. Te rzeczy powinny być połączone (W13).

Jednocześnie jednak pojawiały się opinie, że nie chodzi tu tak naprawdę o kwotę zasiłku, bo, mówiąc słowami pewnego respondenta, *obniżając go, na pewno część skrzywdzimy (W16)*. W dążeniu do zniwelowania ułomności systemu socjalnego, bardziej chodzi o sposób i formę przyznawania zasiłku. Pewien rozmówca namawiał, by działać zgodnie z zasadą *nie ma nic za free, trzeba wykazać inicjatywę (W17)*.

Wskazane byłyby także lepsze egzekwowanie uczestnictwa w formach aktywizacji zawodowej od osób, które otrzymują zasiłki. Byłoby to uniknięcie sytuacji, w której płaci się za „nicnierobienie”. Wspominał o tym inny badany: *Jeśli ktoś nie chce się aktywizować, nie można go wspierać. Jak ktoś nie uczestniczy w kursie, nie dostanie zasiłku. Jak ktoś nie chce nic robić, to nie jest wskazane (W13)*.

Zdaniem przedstawicieli instytucji rynku pracy, zasiłki powinny być przyznawane w bardziej przemyślany sposób, tak, aby wyegzekwować od ich beneficjentów konkretne działania na rynku pracy, a nie wspierać bierność i brak chęci zmiany swojej sytuacji życiowej. Wsparcie finansowe

osób bezrobotnych mogłoby zatem być przyznawane na zasadzie motywującej do podjęcia pracy, a jednocześnie przyczyniać się do wykonywania prac społecznie użytecznych, z myślą o lokalnej społeczności. Propozycję tę wysuwał jeden z respondentów:

(...) niekiedy te zasiłki to się płaci, a przecież w Polsce jest tyle do zrobienia, że ta osoba mogłaby wziąć udział w pracy interwencyjnej. Jak chcesz, to idziesz do tej pracy, jak nie, a chcesz tylko zasiłek, to nie ma. Trzeba by tym ludziom coś zaproponować, a jest co zaproponować i dać to minimum, żeby ta osoba nie dostawała tych pieniędzy za darmo (W14).

Respondenci zauważyli pewną niesprawiedliwość w przyznawaniu zasiłków: nie zawsze przecież otrzymują je najbardziej potrzebujący. Fakt ten podkreślali rozmówcy takimi słowami:

(...) osoby, które nadużywają alkohol, zawsze dostaną zasiłek, natomiast te, które dbają o porządek, posiadają sprzęty gospodarstwa domowego, takie jak pralka czy lodówka - takiej pomocy nie otrzymają. Wynika to z tego, że alkoholizm traktowany jest jako choroba, więc tym osobom trzeba pomóc, a reszcie już niekoniecznie. Wydaje mi się, że nie na takiej zasadzie powinna ta pomoc funkcjonować (W24).

Inni z respondentów sugerowali, że pozytywne zmiany może przynieść zablokowanie możliwości uzyskiwania ubezpieczenia zdrowotnego w urzędach pracy. Zdaniem innej badanej osoby, mogłoby to poskutkować pozytywnymi zmianami: *Moim zdaniem lepiej odłączyć składkę zdrowotną od tej, co jest w urzędzie, bo lepiej jest tak, a sporo osób rejestruje się, aby mieć składkę i mieć świadczenie zdrowotne i pracować na przykład „na czarno” (W2).*

Jak do problematyki bezpieczeństwa na rynku pracy odnosili się przedstawiciele drugiej grupy - instytucji dialogu społecznego? Otóż, podobnie jak w przypadku pytań o działalność urzędów pracy, rozmówcy niezbyt przychylnie ocenili system zabezpieczeń socjalnych, zorientowanych na pomoc osobom bezrobotnym. Z kolei pozytywnie odbierane było na przykład ubezpieczenie zdrowotne osób bezrobotnych, dzięki któremu mogą liczyć na opiekę zdrowotną.

Najwięcej jednak uwagi badani z grupy instytucji dialogu społecznego poświęcili kwestii zasiłków dla bezrobotnych, bardzo często

wyrażając przy tym słowa krytyki. Wciąż jednak ocena zasadności ich przyznawania w żaden sposób nie pozostała jednoznaczna. Według respondentów istnieje bowiem spora grupa osób bezrobotnych, które mimo szczerych chęci i zaangażowania, nie może znaleźć pracy. W takiej sytuacji kilkaset złotych zasiłku jest dla nich wymierną korzyścią, a często wręcz jedynym źródłem utrzymania. W takim przypadku zarówno jego kwota (wynosząca obecnie około 700 zł), jak i okres przysługiwania (pół roku pod warunkiem przepracowania w poprzednim roku przynajmniej sześciu miesięcy), są niewystarczające. Opinię tę uzasadniał jeden z badanych następująco:

Znam osoby, które rzeczywiście nie mogą znaleźć pracy. Wtedy dobrze, że są te zabezpieczenia socjalne. Nie wolno popadać w skrajności. [...] Są osoby, które tracą pracę i nie mogą jej znaleźć. Wtedy ten zasiłek je chroni. Nie można jednak powiedzieć, że w wystarczającym stopniu (W1).

W realiach naszego kraju wielu bezrobotnych pobiera jednak zasiłek, jednocześnie pracując w „szarej strefie”. Jak mawiali respondenci, tacy ludzie wykazują się przy tym *typowo polskim cwaniactwem* (W26). Dochody z urzędu pracy traktują oni jako dodatkowe źródło utrzymania, na co wskazywał inny badany: *Kwestią dyskusyjną są środki dla osób bezrobotnych. Ja znam wiele osób, które pracują i pobierają zasiłki dla bezrobotnych* (W2).

Urzednicy w różnych badaniach często przyznawali, że niektórzy bezrobotni wprost mówią, że pracują, ale instrumenty, jakimi dysponują powiatowe urzędy pracy, są narzędziami niewystarczającymi do pełnej weryfikacji. Jeden z respondentów wprost opisywał frustrację z tego powodu: *Mamy taką sytuację, że facet pracuje na czarno i ma zasiłek. To jest wkurzające zapewne [dla] wszystkich* (W7).

Często zdarza się też, zwłaszcza w rodzinnych firmach, że, aby wydłużyć okres przysługiwania zasiłku, oficjalnie pracuje się pół roku, po czym rejestruje w urzędzie pracy i przez pół roku pobiera zasiłek. Jednocześnie wciąż pracuje się na poprzednim stanowisku – i powtarza taki schemat regularnie. Na taki proceder wskazywali niektórzy respondenci, podając konkretne przykłady:

Taki gość pracuje na czarno, jeździ mercedesem, podjeżdża pod opiekę społeczną i bierze zasiłek. To jest przykre, bo na przykład pół roku pracuje... Prywatny pracodawca zatrudnia dzieci u siebie w firmie. Pracuje tam, to dziecko jakiś czas oficjalnie przechodzi na bezrobocie, wykorzystuje to wszystko, co jest możliwe, ale cały czas pracuje w tej firmie. Tam wszystko dostaje i on już wie, że po jakimś czasie znowu się zatrudni i znowu idzie na bezrobocie (W17).

Jeszcze innym - nagannym z punktu widzenia etyki społecznej - przykładem są osoby znajdujące w dobrej kondycji finansowej. Żyją one często na przykład z oszczędności, wsparcia rodziców, czy nawet z działalności przestępczej. Jednocześnie korzystają z przywilejów systemu pomocy społecznej, ponieważ oficjalnie spełniają wymagane przez ustawy kryteria. O tym problemie wspomina jeden z respondentów:

W Polsce jest sporo osób, które są jak gdyby bezrobotnymi, natomiast są to osoby naprawdę dobrze sytuowane. To, że ktoś nie jest formalnie zatrudniony, na przykład w kopalni, to wcale nie znaczy, że ta osoba jest bezrobotną. Ona bezrobotna jest, natomiast czy jest to osoba wymagająca pomocy społecznej? A takie sytuacje są. Potrafią ludzie podjeżdżać „beemką”, i to nową, po zapomogę, po różnego rodzaju świadczenia, które dało się wyciągnąć, bo spełniają pewnego rodzaju kryteria (W24).

Przez takie działania, z racji ograniczonych funduszy na cele społeczne, wiele osób rzeczywiście wymagających pomocy, nie może już na nią liczyć. Tę nierównowagę podkreślał pewien badany słowami:

Częstokroć jest tak, że rękę wyciągają ci, którzy spełniają pewne kryteria, chociażby nieposiadanie stałej pracy. To jest jakieś kryterium, które pozwala w tym momencie wyciągać rękę. Mogę iść i na bazie tego dostać dopłatę do czynszu, do utrzymania mieszkania, mogę dostać pomoc na dzieci, na niepracującą również żonę i coś tam, coś tam i tak dalej. A to tak nie ma być. A potem okazuje się, że są ludzie, którzy są w wieku starszym, ludzie, którzy z różnych względów zostali pozbawieni pracy, nie poradzili sobie przy tych zmianach, które zaszły w tym kraju, te osoby też z różnych względów żyją na granicy wręcz ubóstwa. Ale są to osoby, które niekoniecznie potrafią się pchać i tę rękę wyciągać (W27).

Często zdarza się, że wspomniane kilkaset złotych zasiłku jest na tyle kuszące, że bezrobotni świadomie wolą nie pracować, zadowolając się taką sumą pieniędzy. Wspomina o tym jeden z respondentów: *Tego zasiłku jest raptem dla bezrobotnego około 700 zł i jak je dostanie przez pół roku, to będzie tym „niebieskim ptakiem”. To będzie mu bardzo odpowiadało, bo pieniądze ma, a nie chce pracować (W4).*

Według przedstawicieli instytucji dialogu społecznego, głównym powodem, dla którego bezrobotni nie są zainteresowani podjęciem zatrudnienia, jest stosunkowo niewielka różnica w wysokości zasiłku oraz wynagrodzenia, jakie mogliby otrzymać za pracę. Ta ostatnia jednak wymagałaby od nich znacznie większego wysiłku, co zauważył badany:

Niektórzy twierdzą, że wolą dostać te 600 zł i zostać w domu niż za 1 200zł, czy 1 000 zł cały miesiąc jeździć do pracy. O to właśnie chodzi, że to zatrudnienie na tych warunkach minimum płacowego, to jest bardzo powszechne i dlatego nie ciągnie tego kandydata do pracy, bo niektórzy woleliby mieć mniej, ale mieć wolny czas (W27).

Pojawił się więc postulat, aby w jakiś sposób oddzielić osoby niezainteresowane pracą i skierować je raczej ku pomocy społecznej od tych, którym rzeczywiście potrzebna jest pomoc w znalezieniu pracy. Na tę potrzebę wskazywał inny respondent: *Przede wszystkim należałoby wyselekcjonować te osoby, co chcą podjąć pracę i można te osoby przeznaczyć do podjęcia pracy, bo pozostałe chcą pozostać na „garnuszku” państwa (W9).*

W kontekście powyższych rozważań, podniesienie świadczeń socjalnych, rozdawanych bez głębszych analiz sytuacji beneficjenta, jeszcze bardziej demotywowałoby do podjęcia pracy. Dlatego też kwota zasiłku musi balansować między stawką minimalną a ewentualnym jej podwyższeniem tak, aby ci, którym nie zależy na pracy, nie byli z faktu jej niepodejmowania jeszcze bardziej usatysfakcjonowani. Jednocześnie zaś osoby, dla których zasiłek rzeczywiście jest niezbędny, były w stanie dzięki niemu zaspokoić najbardziej podstawowe potrzeby. Fakt ten ilustrują poniższe słowa badanego:

Różnie to bywa – są osoby w sytuacji takiej, jak mężczyźni około 50. roku życia. Im nie jest łatwo znaleźć pracę i te zabezpieczenia są w tym

momencie niewystarczające. Ale jakby dać większy zasiłek, to trudno by było kogokolwiek zachęcić do poszukiwania tej pracy. Powinien być jakiś zróżnicowany zasiłek (W6).

Tymczasem, jak podawali przedstawiciele badanej grupy, możliwość podjęcia pracy, choćby i najgorzej płatnej, wciąż w Polsce istnieje. Jeśli jakiejś osobie bezrobotnej naprawdę zależy na podjęciu aktywności zawodowej, zrobi to. W takiej sytuacji, jak sugerowali niektórzy badani, najlepszą motywacją do podjęcia pracy byłby brak pomocy ze strony państwa: *Największą presją, by pracować, jest brak środków. Nie należy finansować zasiłków dla bezrobotnych i może wtedy będą szukać pracy (W2).*

Wśród propozycji zmian systemu zabezpieczeń socjalnych, w wywiadach indywidualnych padło zaledwie kilka propozycji. Jedną z nich był - zaczerpnięty z systemu niemieckiego - pomysł, aby osoby pobierające zasiłek dla bezrobotnych były tym samym zobligowane do wykonywania przez określony czas prac społecznie użytecznych. Zajęciem takim mogłoby być na przykład sprzątanie ulic. Praca ta pozwoliłaby z jednej strony zminimalizować aktywność osób bezrobotnych w szarej strefie, z drugiej zaś – zmniejszyć poczucie dysonansu, niesmaku, ze strony osób, które uważają, że bezrobotni dostają pieniądze za „nicnierobienie”. Postulat ten sformułował badany w następujący sposób:

Niemcy wprowadzili coś takiego, że osoby bezrobotne muszą ileś tam godzin dziennie przepracować przy pracach społecznych: grabią liście, koszą trawę. Jak bierzesz zasiłek, musisz wykonać pracę. To w jakiś sposób niweluje szarą strefę. (...) Otrzymujesz zasiłek, więc musisz coś zrobić. Irytujące jest to, że osoby otrzymują to tak w sumie za nic. Warto by pomyśleć nad nowym rozwiązaniem (W1).

W trakcie rozmów padł również pomysł, by zamiast finansowego wsparcia wprowadzić system bonów czy talonów, które można by wymieniać na konkretne produkty i usługi. Respondent miał na myśli takie konkretne produkty lub usługi, które zabezpieczałyby byt bezrobotnego. Dzięki temu zasiłek nie byłby dodatkowym źródłem dochodów dla osób, które pracują w szarej strefie bądź dla osób uzależnionych, wydających uzyskane w ten sposób pieniądze na używki. W takich wypadkach bowiem

nie sposób zapewnić przetrwania rodzinie osoby borykającej się z problemem nałogu. Respondent tak opisywał swój pomysł:

Na Zachodzie funkcjonował system talonów z przeznaczeniem. W tym momencie nie było sytuacji, że rodzina biedę klepie, a ona na prawo i lewo wydaje. Słyszałem, że jakaś gmina wprowadziła ten system i wiem, że by to może zagrało. (...) Więc jak by były talony na konkretne towary, to byłoby to gdzieś kierowane; albo chleb dostajesz, albo gruszki czy kości. Ale jest to skierowane, bo to musi zjeść i tego nie wyrzuci (W8).

Innym pomysłem przedstawiciela grupy instytucji dialogu społecznego, jest przeznaczenie większej ilości środków z Funduszu Pracy na tworzenie nowych miejsc pracy u już funkcjonujących pracodawców. Wielu bowiem beneficjentów jednorazowej dotacji na otworzenie własnej działalności zupełnie nie może sobie poradzić z jej prowadzeniem. Z trudem wytrzymują oni całe 12 miesięcy obowiązku prowadzenia działalności gospodarczej, a nierzadko zamykają ją przedwcześnie.

Tymczasem funkcjonujące już od pewnego czasu firmy, nawet niekoniecznie będąc dużymi przedsiębiorstwami, dysponują podobną kwotą pieniędzy. Co jednak ważniejsze, mogłyby utworzyć nowe stanowiska pracy i, korzystając ze zwiększonego potencjału, jakim tymczasowo dysponują, polepszyć swoją sytuację na tyle, by zdecydować się na zatrudnienie nowych pracowników na stałe. Tę propozycję respondent opisał następująco:

Dzisiaj, aby rozpocząć działalność gospodarczą, nie wystarczy 20 000 zł, a nawet 40 000 zł. Moim zdaniem, za dużo robimy szumu, jeśli chodzi o tworzenie przedsiębiorczości i za dużo chcemy wmówić ludziom, że chcemy być przedsiębiorczy. Powinniśmy iść w innym kierunku, czyli wspierać tych, którzy już te firmy mają. A więc jeśli jest jakaś firma, która działa na rynku i jest jakiś przedsiębiorca, który zatrudnia jedną, dwie osoby, to on już wie, jak ten biznes zrobić, bo wie, jak stworzyć miejsce pracy. Nie róbmy ze wszystkich geniuszy biznesu, bo normalne jest to, że tylko 15-17% ludzi na świecie jest naturalnie przedsiębiorczym (W7).

Słowa te zyskują na ważności tym bardziej, że wielu spośród owych jednorocznych przedsiębiorców-amatorów, próbując utrzymać się na rynku poprzez oferowane stawki i jakość usług, zaczyna po prostu psuć rynek

i kondycję finansową dłużej funkcjonujących przedsiębiorstw. Powoduje to z kolei sytuację, w której te ostatnie nie mogą sobie pozwolić na zatrudnianie nowych pracowników. Na to niebezpieczeństwo wskazywał inny respondent:

Patrząc z punktu widzenia pracodawców, którzy już mają otwarte firmy, to takie osoby psują rynek. Takie osoby, które otwierają firmę na jeden rok. (...) Tyle, że oni otwierają na ten rok czy dwa lata, a potem zamykają te firmy. Nie potrafią się również utrzymać na rynku, nie znają go, nie wiedzą, jaka jest koniunktura, tylko wchodzą w ciemno. Niektórym się udaje, ale jest to znikomy procent (W12).

Podobnym pomysłem, wskazanym przez jednego z badanych przedstawicieli instytucji dialogu społecznego, jest współfinansowanie lub też całkowite pokrycie kosztów utrzymania pracownika na okresie próbnym. Takie rozwiązanie proponował respondent, poddając pod rozagę (...) *okres próbny, gdzie urząd pracy pokrywałby część wynagrodzenia osobom, które nie mogą znaleźć pracy (W2)*. Z tymi propozycjami współgrają także ulgi dla pracodawców, którzy chcieliby zwiększyć zatrudnienie, jednak wysokie koszty pracy im na to nie pozwalają. Takie rozwiązanie na problemy rynku sugerował inny badany, mówiąc: *Jakby były pieniądze, to można by pracodawców wspierać, ale jak pracodawcy są tak obciążeni finansowo, to nigdy nie będzie takiego zatrudnienia, jak byśmy chcieli (W4)*.

Innym pomysłem jest skuteczniejsze lobbowanie przez pracowników urzędów pracy u potencjalnych pracodawców na rzecz bezrobotnych. Obecnie bowiem, zdaniem badanych przedstawicieli instytucji dialogu społecznego, w pracy urzędników brakuje zaangażowania w pomoc bezrobotnym. Osoby wykluczone z pewnych względów i nieaktywne na rynku pracy, często mogłyby sprawdzić się w pracy, jednak ich zdolności interpersonalne są na tyle słabe, że nie są w stanie przejść przez sito rekrutacji. Jak podawał pewien badany, czasem takim osobom przydałaby się pomoc, chociażby w formie wizyty u trenera pracy:

Przede wszystkim przydałaby się pomoc urzędu pracy w relacjach pracownik – przyszły pracodawca. Zatrudnić taką osobę, by mogła się

wykazać. Objąć ochroną tę osobę przez urząd pracy. Może czasem nie daje się szans pracownikowi na podjęcie pracy (W2).

Kompleksową opieką nad takim bezrobotnym zajmować się powinien w urzędzie profesjonalny trener, doradca lub coach, który rozpoznałby w pierwszej kolejności umiejętności i predyspozycje osoby zarejestrowanej. Następnie mógłby ją skierować na kursy przekwalifikujące lub doszkalające, a w dalszej kolejności pomóc w przystosowaniu już w środowisku pracy. Nierzadko bowiem zdarza się, że długotrwale bezrobotni, nawet jeśli posiadają umiejętności i kwalifikacje, z powodu długiego czasu pozostawania poza rynkiem pracy, tracą umiejętności funkcjonowania w zakładzie. O tej sytuacji wspomniał jeden z respondentów:

(...) spotkałem się z czymś takim w systemie skandynawskim. To prowadzenie kompleksowej opieki nad bezrobotnym. Bo my mamy doradców zawodowych, pośredników, ale każdy odwala swoje – gadulstwo: 15-20 minut dla zrobienia ankiety i nie ma tego prowadzenia (W8).

Kolejną propozycją sformułowaną przez jednego z rozmówców jest przerzucenie większej odpowiedzialności za rozwój gospodarczy na ręce władz samorządowych, które według niego nie robią zbyt wiele w tej kwestii:

Powinien się zmienić system, w którym radny lub prezydent jest odpowiedzialny za bezrobocie, dotyczy to działań istotnych na rzecz gospodarki. Jeżeli w Kaliszu na wspieranie oświaty przeznaczają się 1 700 00 zł, a na wspieranie gospodarki i przedsiębiorczości 30 000 zł, to ta proporcja jest troszeczkę niewłaściwa. Wielu ludzi ze świata kultury i sportu potrafi skutecznie lobbować w komisji oświaty, kultury i sportu i są to główne działania gminy, a działaniami gminy nie jest wspieranie gospodarki, a powinno [być] (W7).

Jako ostatni w dyskusji na temat zabezpieczeń socjalnych, zaprezentowany zostanie głos przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu. Obecny system zabezpieczeń społecznych oceniany był przez wielu badanych jako *demotywuujący*, gdyż zamiast aktywizować bezrobotnych do poszukiwania zatrudnienia, wyrabia w nich postawy bierności i uzależnienia od pomocy państwa. Zdaniem rozmówców, stosunkowo wysoka

dostępność zasiłków sprawia, że bezrobotni (...) zatrudniają się na rok czy półtora, żeby znowu go dostać (W5).

Negatywnie na temat zasiłków wypowiedali się liczni przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu. Poniżej zostają przytoczone niektóre spośród ich spostrzeżeń:

- *Jeśli osoba jest bezrobotna i otrzymuje zasiłek, to w tym okresie nie chce się jej szukać pracy, bo ma już jakiś dochód. Gdyby zasiłek był niższy bądź gdyby go nie było, mobilizowałoby to bardziej do poszukiwania pracy (W4);*
- *Zasiłek pomaga przetrwać okres kryzysowy, ale jeśli osoba ma zasiłek, to mniej się stara o znalezienie pracy (W9);*
- *Ja nie jestem przeciwna tym zasiłkom, ale uważam, że one powodują to, że niektórzy po prostu nie chcą podejmować zatrudnienia. Tak samo, jak różne wsparcia przez ośrodki pomocy społecznej, ci ludzie, którzy tam są i korzystają z tego nagminnie, bo to są ciągle te same osoby niestety, to one nigdy nie podejmą zatrudnienia. Wiedzą, że po co ja mam iść do pracy, skoro i tak tutaj mi się to należy (W2);*
- *Zasiłki dla bezrobotnych nie powinny istnieć. Tymi ludźmi powinna zajmować się opieka społeczna i dotrzeć do tych ludzi. Urząd pracy nie powinien płacić zasiłków (W5);*
- *Urząd pracy płaci za to, że się nie ma pracy albo nie chce się pracować. W ten sposób psują ludzi i nie pomagają. Zasiłek też jest za mały dla ludzi, którzy pracowali i chcą dalej pracować i normalnie żyć (W10).*

Pomimo różnorodnych sygnalizowanych problemów, takich jak bierność czy uzależnienia od pomocy społecznej, do której przyczyniają się zasiłki, niektórzy badani podkreślają, że ciągle są one zbyt niskie. Jednocześnie jednak trudno jest określić badanym taką kwotę, która wystarczałaby na przeżycie, a tym samym nie zniechęcała do poszukiwania pracy. Sytuację tę obrazuje następujące spostrzeżenie: *Różne osoby w różnym wieku, jak mężczyźni około 50. roku życia - nie jest im łatwo znaleźć pracę i te zabezpieczenia nie są wystarczające. Ale jakby dać większy zasiłek, to trudno by było kogokolwiek zachęcić do poszukiwania pracy (W1).*

Także ustalane przez rząd minimalne wynagrodzenie w opinii badanych zamiast pomagać, zdaje się raczej deprawować beneficjentów takiej pozornej pomocy. Na ten temat jeden z badanych wyraził następującą opinię:

A jeszcze do tego wszystkiego rząd kreuje najniższe wynagrodzenie, z czyich pieniędzy? Wypracowanych przez zakłady pracy, tak? Deprawując ludzi. Dlaczego? Bo dzisiaj to już nie są małe pieniądze. Na te pieniądze trzeba zarobić tak, jak w produkcji ciągłej czy nawet w usługach. (...) Jeżeli ciągle rząd kreuje najniższe wynagrodzenie, które równa się wynagrodzeniu człowieka, który potrafi wykonywać fach i on jest na tym najniższym, to po co on ma się uczyć akurat na spawacza, tokarza? Po co? Jak on na innym stanowisku ochroniarza będzie miał te same pieniądze bez nauki? (W6).

Inny badany wskazał natomiast na „niesprawiedliwość” wytworzoną przez ułomny system funduszy socjalnych oraz podejście władz oderwane od realnych potrzeb społecznych:

Wiadomo, że fundusz socjalny jest odpisem na każdego pracownika. Jest to o tyle niesprawiedliwe, że jest to równo, niezależnie, czy jest to pracownik mniej czy więcej wydajny. Zawsze odpis jest taki sam. Również ten odpis zgodnie z ustawą o świadczeniach świadczeń socjalnych zgodnie z wytycznymi nie dla najlepszego pracownika, ale dla pracownika znajdującego się trudnej sytuacji. I to jest znowu dyskryminujące. Dyskryminuje dobrego pracownika. Bo jeżeli jest dobry pracownik, a są różne aspekty w życiu, najczęściej przekłada się to na ilość dzieci w rodzinie. A czy ktoś się zastanowił, co z tymi ludźmi, którzy nie mogą w ogóle mieć dzieci? Pomimo że jest najlepszy, pomimo, że jest odpis praktycznie, on by z tych świadczeń nigdy nie skorzystał. Dlaczego to jest bez wyobraźni stworzone? (W6).

Pojawiły się opinie, że obecnie działający system zabezpieczeń społecznych nie aktywizuje w żaden sposób swoich podopiecznych. Zdaniem jednego z badanych, obecny układ (...) zachęca, żeby pozostawać na bezrobociu. Niektórzy respondenci twierdzą nawet, że (...) obecnie bezrobotni mają lepiej, niż ludzie uczciwie pracujący (W6).

Według części respondentów z grupy przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu, wynika to z sytuacji, w której bezrobotny, jak twierdził pewien badany,

(...) dostanie obecnie około 800 zł zasiłku, jest w domu i się dwa razy w miesiącu odhaczy. To później resztę czasu może poświęcić na dorabianie na lewo. Więcej dorobi, niż zarobi i na pewnym poziomie rodzinę utrzyma (W6).

Jak zatem angażować tych, którzy działają poza rynkiem pracy lub nie widzą powodu do wykonywania pracy poza szarą strefą? Jedną z propozycji zmiany obecnego systemu zabezpieczeń na bardziej motywujący i aktywizujący dla takich osób, może być zróżnicowanie stawek w sposób, które przedstawił jeden z rozmówców:

Najpierw to trzeba zmienić system emerytalno-rentowy i opłacania składek. Płacimy na ZUS, gdzie są trzy etapy. Emerytalne, rentowe i chorobowe. Jaką motywację do pracy ma człowiek i odprowadzać te składki? Przecież, jeśli on nie będzie chorował, to nie ma żadnej motywacji, że dostanie większą emeryturę. Po prostu te pieniądze mu przepadną. Jeżeli nie pójdzie na rentę, to te pieniądze też mu przepadną, a emerytury wcale większej nie dostanie. A płaci całe życie. Każdy by musiał dużo chorować, zrobić wszystko, by dostać rentę i prosić Boga, by z emerytury mógł skorzystać. A tu jeszcze podniesiono wiek emerytalny do 67. roku życia. Ale jeśli są ludzie uczciwi, nie chorują i pójdą na tę emeryturę, to powinni być usatysfakcjonowani. A jeżeli jej nie doczekają, to powinni od ZUS-u wieniec laurowy ze złota dostać (W6).

Jeszcze inny pomysł na reformę systemu zabezpieczeń społecznych podsunął kolejny badany:

Ostatnio słyszałam o takim fajnym programie o ludziach, którzy mieli zadłużenie mieszkań. I miasto wprowadziło taki program, żeby odpracowywali w Przedsiębiorstwie Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej swoje zadłużenie. Jeżeli nie mają pracy, są w trudnej sytuacji społecznej, to po prostu chodzą i sprzątają, bloki, klatki i tym sposobem na przykład mają oddłużane mieszkania. Uważam, że to coś fajnego, fenomenalnego. Te osoby nie mogłyby nigdy znaleźć pracy, dostały taką szansę i jeśli jej nie wykorzystają, to na przykład muszą opuścić

mieszkanie. Są po prostu przenoszeni gdzieś indziej, korzystają z tego i myślę, że to jest coś super. W niektórych miastach to funkcjonuje i uważam, że jest to fenomenalne rozwiązanie (W2).

Bezpieczeństwo, będące obok elastyczności główną składową idei *flexicurity*, jest głównie kojarzone z systemem zabezpieczeń społecznych. Rozmówcy wskazali zwłaszcza na swoisty paradoks: z jednej strony zasiłki przyznawane osobom pozostającym na bezrobociu są zbyt niskie, by utrzymać rodzinę, z drugiej zaś – są na tyle wysokie, że bezrobotni często rezygnują z aktywnego poszukiwania pracy, wybierając zasiłki jako swoje podstawowe źródło dochodu. Jednocześnie, możliwość uzyskania pomocy finansowej przy odpowiednio niskich dochodach własnych motywuje osoby bezrobotne do podejmowania pracy w tak zwanej szarej strefie.

Osoby zarejestrowane w urzędzie pracy, a jednocześnie posiadające dodatkowe źródło dochodu, stanowią w Polsce bardzo liczną grupę – respondenci wskazali, że może ona sięgać nawet 50% spośród wszystkich zarejestrowanych w urzędach pracy. Aby uzdrowić polski system zabezpieczenia społecznego, konieczne wydaje się sięgnięcie po wzorce krajów zachodnich, tak, by zrewidować zarówno sposób, wysokość, jak i formę przyznawanych zasiłków, a pomoc trafiała do osób faktycznie potrzebujących.

Marta Lis

Ocena systemu kształcenia powszechnego i idei kształcenia ustawicznego

Rozdział poświęcony ocenie systemu kształcenia powszechnego oraz wprowadzenia idei kształcenia ustawicznego oparty został, podobnie jak poprzednie rozdziały, o wypowiedzi trzech grup badanych. Jako pierwsi przywołane zostaną wypowiedzi przedstawicieli instytucji rynku pracy, a następnie opinie przedstawicieli instytucji dialogu społecznego oraz instytucji otoczenia biznesu.

Większość badanych pracowników instytucji rynku pracy zgodnie przyznała, że polski system kształcenia nie jest dostosowany do potrzeb rynku pracy: *Jest nieodpowiedni. Naprawdę można dużymi literami, że nie jest odpowiedni* (W18). Niektórzy z respondentów podkreślali nawet, że system kształcenia i rynek pracy to dwa odrębne światy:

Między oświatą a instytucjami rynku pracy nie ma żadnych relacji. Oni mają zupełnie inne zainteresowania. Dziś młodzież to pewnego rodzaju towar i oni bardziej kształtują wszystko pod kadre, niż potrzeby rynku. Nie mówiąc już o tym, że potrzeby rynku wszyscy znamy. Są takie, jakie nie są realizowane. Dziś jest zapotrzebowanie na fachowców szkół zawodowych (W13).

O braku współpracy, a nawet zupełnie odrębnym działaniu oświaty i rynku pracy poinformował też inny badany:

Jeżeli pada hasło „oświata” i „rynek pracy”, to one funkcjonują niezależnie od siebie, pomimo tego, że są tutaj idee, takie jak monitoring zawodów deficytowych, nadwyżkowych. To miało się przekładać na wspólne działania i wyznaczać kierunki działania w zakresie oświaty. Mimo tego, że kursy proponowane na przykład przez urząd pracy w ramach kształcenia ustawicznego w jakimś sensie odpowiadają potrzebom rynku pracy, to jednak nadal mamy do czynienia z dużym niedostosowaniem. (...) Dziś jest zapotrzebowanie na konkret – ale szkoły niestety nie dają tego konkretnego narzędzia, nie uczą zawodu, jest to kształcenie na poziomie bardzo ogólnym (W6).

Inny badany wskazał, że ta sytuacja jest tak niekorzystna dlatego, że współpracy nie ma nawet na szczeblu krajowych instytucji. Nic zatem

dziwnego, że te dwa systemy funkcjonują w oderwaniu od siebie i bez uwzględniania wzajemnych powiązań:

Nie ma relacji między rynkiem pracy a oświatą. Tego nie ma nawet na szczeblu ministerialnym. Wszelkiego rodzaju propozycje i projekty, które wychodziły od dołu, na szczeblu centralnym były bombardowane. Oświata nie jest zainteresowana wynikami analiz, badań rynku pracy (W30).

Brak komunikacji między instytucjami edukacyjnymi a rynkiem pracy skutkuje sytuacją, w której kształci się w zawodach nadwyżkowych. Zauważył to jeden z badanych: *Powinno się położyć większy nacisk na inne zawody, a nie takie, na które jest przesyt (W1)*. Rozmówcy podkreślali także, że w Polsce kształci się za dużo magistrów (W3), podczas gdy większość ofert, które są przekazywane do urzędów pracy, skierowana jest dla osób z wykształceniem zawodowym i rzemieślniczym. I choć *po szkołach zawodowych każdy znajdzie pracę (W13)*, kształcenie zawodowe jest wciąż niedoceniane. Jeden z respondentów uzasadnił to w następujący sposób:

Kierunków, które pozwalają zdobyć takie zawody, jest dużo, ale nie ma chętnych. Utarło się, że każdy musi iść na uczelnię, a jak ktoś kończy administrację na podrzędnej uczelni, nie ma to najmniejszego sensu. Administracji będzie coraz mniej, a murarze ciągle są potrzebni – coraz więcej się buduje. W naszych ofertach pracy na 40-50 ofert jest jedna z wykształceniem wyższym (W10).

Także zdaniem innych badanych swoista „moda” na posiadanie wyższego wykształcenia nie służy rynkowi pracy:

Widzę, ile osób kończy na przykład pracę socjalną, architekturę krajobrazu, pedagogikę. Niech pan powie, gdzie takie osoby mogą się dzisiaj zatrudnić? Moim zdaniem to jest wina uczelni, które chce mieć jakiś dochód, a nie interesuje ich, co się z tobą stanie po skończeniu tej szkoły. Ja nie wiem, gdzie te osoby znajdują pracę, na pewno nie w Koninie. Druga sprawa jest taka, że wszyscy się kształcą. Szkolnictwo wyższe spowszedniało. (...) Ja się pytam: czy wszyscy muszą mieć wyższe wykształcenie? Uważam, że nie. Bo teraz osoby wykształcone mają pretensje - uważam, że słuszne - że chcą jakąś odpowiednią pracę: kształciłem się tyle lat, mam tytuł magistra, to mam iść towar wykładać do sklepu? (W15).

Co więcej, wiele szkół wyższych kształci w podobnych kierunkach, co powoduje, że co roku najpopularniejsze wydziały kończy kilkaset osób, a tymczasem rynek pracy nie jest w stanie ich wchłonąć. Tak opisał tę sytuację inny badany:

(...) jest to problem wypuszczania ze szkół wyższych tych samych specjalności – zarządzanie i marketing i ochrona środowiska. No i politologia oczywiście wiedzie prym. Szkoły zawodowe odeszły od kształcenia fachowców budowlanych. Murarzy, malarzy i technologów robót wykończeniowych to mamy mało, cieśli budowlanych i dekarzy wcale (W24).

Fakt, że w obecnych czasach każdy może mieć ukończone studia wyższe sprawia, że spada wartość takiego dyplomu:

Trzeba się przyjrzeć tym osobom, weryfikacja osób udających się na studia powinna być bardziej restrykcyjna. Ja tego nie zmienię, nie my jesteśmy ministerstwem edukacji, nikt nas o to nie pyta. Słyszę jednak, co ludzie mówią, ile kiedyś znaczyli ludzie wykształceni, a ile dzisiaj (W15).

Jeden z pracowników instytucji rynku pracy zauważył także, że wobec braku ofert pracy dla osób z wyższym wykształceniem, są one niejako zmuszone podejmować pracę poniżej swoich kwalifikacji, tymczasem nie wszyscy mają na to ochotę (W23). Niektórzy, jak dodał inny respondent, *mają wysokie mniemanie o sobie. Nic nie potrafią, a do pracy nie pójdą, jeśli nie ma wynagrodzenia 4 000 - 5 000 zł (W10).*

Natomiast osoby z wykształceniem zawodowym mają niższe oczekiwania na początku i łatwiej jest im znaleźć pracę. Nawet, jeśli nie są początkowo zadowoleni z wynagrodzenia rzędu 1 500 – 2 000 zł, łatwiej jest im zmienić pracę, gdyż ofert pracy dla nich jest wiele (W30).

Deficyt wykształconych rzemieślników sprawia, że „giną niektóre zawody”. Tak argumentował tę tezę jeden z badanych:

Nie będziemy mieć piekarzy. Dojdzie do tego, że będziemy kupować bułeczki w tych marketach z tych proszków i tak dalej. Nie ma takich podstawowych zawodów jak szewc, piekarz, nie wiem, jak ten wędliniarz, masarz. Jakoś nie mamy ślusarzy, nie mamy spawaczy, nie mamy tokarzy, nie mamy tych wszystkich... rzemieślników (W18).

Również pracodawcy mają problemy ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Tak przedstawił to jeden z badanych:

Nie dalej jak kilka dni temu miałem spotkanie z przedsiębiorcami klastra lotniczego i jeden z prezesów mówi mi: rozwijamy się i mamy straszne problemy z ludźmi. Musimy ich importować, bo edukacja nam nie wyprodukuje tego, co potrzebujemy. Nie wiem, co prawo na ten temat mówi, a co nie, bo nie jestem prawnikiem, ale edukacja produkuje, kształci ludzi tak jak 10 lat temu, a świat jest zupełnie inny. A więc edukacja nie jest dostosowana do potrzeb i w tym mamy problem (W4).

Jednak samo zwiększenie popularności szkół zawodowych nie rozwiąże zdaniem badanych przedstawicieli instytucji rynku pracy problemów rynku pracy. Konieczna jest większa elastyczność programów kształcenia, dostosowanie ich do potrzeb pracodawców i konkretnych miejsc pracy oraz większe nastawienie na umiejętności praktyczne:

(...) trudno jest zatrudnić tokarza, jakiegoś szlifierza, bo takich osób nie ma. (...) To jest to, co ja mówię na podstawie rozmów z pracodawcami, że w takich zawodach osób nie ma, a jeżeli są, to są niewykształceni, niedouczeni. Czyli jakoś teoretycznie tę wiedzę się podaje do wiadomości, ale w tej teorii takiej praktycznej nauki nie ma (W18).

Jak przekonują w wywiadach badani, największym problemem oświaty jest fakt, że szkoły otwierają kierunki nauczania według kadry, którą dysponują, a nie według faktycznego zapotrzebowania rynku:

Szkoły nie przygotowują uczniów do faktycznego podjęcia pracy. Te kierunki powinny być elastyczne, powinny się zmieniać. Na małym rynku nie może być tylko jeden kierunek, przypuśćmy krawcowe, gdzie zawodówka szkoli tylko krawcowe. Mają takiego wykładowcę, który do emerytury będzie to ciągnął, a dajmy na to, że na tym małym rynku jest przesyt tego zawodu. I one muszą się być elastyczne, muszą się dostosować. Jeżeli rynek jest przepełniony tym, to trzeba zmienić kierunek kształcenia. I dla mnie [ważna jest] jakość kształcenia, bo są to ludzie w ogóle nieprzygotowani do pracy. Coraz gorzej jest. (...) Pracodawca mówi: przynieś, wynieś, pozamiataj, ale żeby za dużo nie umiał, bo za chwilę otworzy własną działalność. Dla mnie jest za mało praktyki w tych szkołach, a zatem za dużo jest teorii. I dlatego idzie to w złym kierunku (W11).

Według badanych, programy szkolne dostosowane są do potrzeb nauczycieli tak, aby mogli oni „wyrobić swoje godziny”, a nie uwzględniają

potrzeb uczniów: *To jest chore, bo przecież szkoły tworzone są dla uczniów, a nie nauczycieli (W27).*

Podobne zdanie wyraził także inny rozmówca, podkreślając, że mimo licznych sugestii ze strony urzędów pracy, szkoły nie chcą rezygnować z kierunków, które przynoszą zyski, nawet, jeśli kształcą w zawodach nadwyżkowych:

(...) niestety, oświata jest nastawiona na komercję, to oni utrzymują te kierunki dosyć długo, mimo naszych uwag, sugestii o tym, że należy wygaszać te kierunki poszczególne. Jeżeli funkcjonowała praca socjalna, na przykład, jako kierunek na uczelni i ona funkcjonuje już naście lat, to powinna być już wygaszana. Ten najbliższy rynek wchłonął już specjalistów i nie można już kształcić dalej. Natomiast u nas się kształcą, bo są studenci, bo jest zainteresowanie (W19).

Jednym ze sposobów rozwiązania problemów z wyborem zawodu, który w przyszłości da absolwentom pewność zatrudnienia, jest, zdaniem badanych, wprowadzenie doradztwa zawodowego już na poziomie gimnazjum:

(...) to, co trzeba zrobić, to orientacja zawodowa na poziomie gimnazjum. Orientacja zawodowa, żeby ci ludzie młodzi wiedzieli, żeby już wtedy zostali zapoznawani z tym, co to w ogóle jest rynek pracy i żeby większą staranność przykładano do tego i wspierano i rodziców, i szkoły w zakresie doradztwa zawodowego, orientacji zawodowej, bo tu się zaczyna tak naprawdę problem. Bo nie chodzi tylko o to, że szkoła robi supernowoczesne kierunki, ale chodzi też o to, żeby na tych kierunkach byli ludzie, którzy chcą się tego uczyć i mają do tego predyspozycje (W12).

Zdaniem innego rozmówcy, praca z dziećmi w wieku gimnazjalnym, mająca na celu przekazanie im wiedzy, zgodnie z którą wybiorą swój przyszły zawód, jest dość trudna, ale konieczna:

(...) trzecioklasiści stają przed wyborem następnej szkoły, a to jest dla nich szkoła czysto ukierunkowana pod kątem zdobycia przez nich zawodu. Staramy się więc im uświadamiać, żeby podejmowali tę decyzję, na ile to możliwe, samodzielnie i świadomie. Chcąc zostać na przykład piekarzem, trzeba wybrać taką szkołę, mieć takie predyspozycje, przebadać się pod kątem zdrowotnym, czy nie mam jakichś ułomności, alergii na

mąkę. To są ludzie, którzy nie zdają sobie sprawy z wielu aspektów, a potem okazuje się, że człowiek po dwóch latach łąduje jako bezrobotny, bo pracował w piekarni, po pół roku stracił pracę. Okazało się, że ujawniła się u niego alergia na mąkę (W15).

Doradztwo zawodowe ma zaznajamiać młodych ludzi z różnymi zawodami już na etapie gimnazjum tak, aby mogli oni dokonać świadomego wyboru pomiędzy szkołą zawodową i technikum, a liceum.

Inny rozmówca zaproponował, oprócz doradztwa w szkołach, także regularne spotkania uczniów z przedsiębiorcami:

(...) jeśli chodzi o edukację i jak to zmienić, to po prostu trzeba dostosować do wymogów rynku pracy. Ja bym to widział, aby do edukacji włączyć biznes. Dla kogo się edukujemy? Po to, aby mieć pracę. Więc przedsiębiorca powinien przychodzić raz na dwa tygodnie i mówić o swojej firmie. Co jest wymagane od człowieka? (W24).

Aby proponowane rozwiązania były skuteczne, powinny być one dostosowane do aktualnych wymogów rynku pracy i na bieżąco konsultowane z jego najważniejszymi aktorami. Tę konieczność zauważyli sami badani:

- *(...) musi być ciągła obserwacja i monitorowanie rynku pracy i zastosowanie kierunków i ścisła współpraca między instytucjami rynku pracy, samorządu, szkół i organizacji przedsiębiorców (W12);*
- *Tutaj musi być ścisła współpraca wszystkich aktorów na rynku pracy. Tu nie może być, że oświata sobie sama kierunku szkoleń tworzy, a urząd sam sobie funkcjonuje (W19).*

Podejmowane są w tym kierunku pewne próby, bowiem nowootwierane kierunki opiniuje Powiatowa Rada Zatrudnienia. Opinia ta jednak, jak mówili respondenci, okazuje się nie być wiążącą:

(...) przez Powiatową Radę Zatrudnienia są wyrażane opinie na temat tworzenia nowych kierunków w powiecie, szkoły przedstawiają swoje kierunki. Z tym, że ta opinia nie ma mocy sprawczej, bo jeżeli nawet Powiatowa Rada Zatrudnienia wyrazi opinię, że jest nasycenie tym kierunkiem w powiecie i nie należałoby go uruchamiać, jej głos nie stanowi podstawy do wydania negatywnej opinii o uruchomieniu kierunku. Tak więc to jest tak, że opinia sobie, my sobie. Pracujemy nad tym, że nie powinno

tak być, a oświata sobie. Myślę, że rozwiązania systemowe powinny być trochę inne w tym zakresie, bo sami nie możemy sobie dać rady (W29).

Badani przedstawiciele instytucji rynku pracy byli zgodni, że kształcenie ustawiczne podnosi atrakcyjność pracowników na rynku pracy. Jednakże, jak stwierdził jeden z rozmówców:

(...) pod warunkiem, że się czegoś nauczy. Żeby to nie były dyplomy, tylko za tym szły umiejętności. I tu w tym kształceniu ustawicznym dobrze by było, żeby osoba kształtowała taką swoją ścieżkę kariery tak, żeby te zdobywane dodatkowo kwalifikacje, czy w formie kursu, czy tych szkół pomaturalnych, czy jakichś innych szkół podyplomowych, czy tam studiów podyplomowych, aby one jakby w całości robiły pewne kroki zawodowe (W12).

Ponadto, respondenci podkreślali, że zmienia się wiedza, powstają nowe technologie i doksztalcanie się jest koniecznością dla tych, którzy *chcą być na bieżąco i nie wypaść z obiegu (W1):*

Albo się pożegna z pracą, albo będzie się rozwijać. Ten pracownik jest poniekąd zmuszony, żeby się doksztalać. Im będzie miał więcej umiejętności, tym będzie bardziej atrakcyjny. To wynika od oczekiwań pracodawców (W18).

Inny badany zaznaczył, że szkolący się pracownik zyskuje nie tylko w wymiarze zdobywania wiedzy:

Szkolenie jest odskocznią i oprócz aspektu edukacyjnego, jest też czynnikiem motywujący i integrujący. Pracują w grupie, robią coś razem z ludźmi, których na co dzień nie spotykają (W27).

Wiele osób uważa również, że idea *long-life-learning* staje się coraz bardziej popularna i osoby podnoszące swoje kwalifikacje w wieku lat 45 i więcej nie wzbudzają już zdziwienia:

Nikogo dziś nie dziwi, że w wieku pięćdziesięciu lat trzeba podejmować nowe wyzwania w zakresie wyuczenia się nowego zawodu czy podparcia się nowymi kwalifikacjami. To już jest codzienność (W6).

Rozmówcy w większości wyrazili opinię, że uczenie się przez całe życie przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw oraz jest sposobem wymiany dobrych praktyk: *Pracownik, który się uczy i pogłębia wiedzę, jest cenny. Dealer samochodowy musi ciągle uczyć się informacji o nowych modelach, musi jeździć na szkolenia (W10).* Kursy doksztalcające,

szkoły dla dorosłych, wyraźnie zwiększają szanse starszych pracowników: (...) *Ludzie powinni się kształcić i doksztalać, przekształcać, przekwalifikowywać. Jest to szansa dla osób, które już dawno ukończyły szkoły podstawowe, średnie – mogłyby dostać pracę, więc warto z tego korzystać i się jeszcze doksztalać* (W14). Obecnie bowiem rynek pracy jest bardzo wymagający: (...) *dzisiejszy rynek pracy wręcz wymaga wielozadaniowości. Więcej uprawnień zwiększa szanse na zatrudnienie* (W26).

Niestety, jak zauważył jeden z respondentów, kształcenie ustawiczne nie jest popularne wśród osób bezrobotnych, a szczególnie tych w wieku 45 i więcej lat. Ludzie ci do konieczności doszkalania się podchodzą raczej niechętnie:

Ubolewam, że to kształcenie ustawiczne jest mało popularne i u osób bezrobotnych robiliśmy badania w roku ubiegłym na temat kształcenia osób powyżej 45. roku życia i praktycznie jest to na poziomie minimalnym (W19).

Inny z rozmówców zauważył, że szkolenia, zwłaszcza te organizowane przez urzędy pracy, często mają złych adresatów – osoby pozostające w trudnej sytuacji na rynku pracy. Natomiast zupełnie pomija się zarejestrowane osoby bezrobotne z wykształceniem wyższym, błędnie uznając, że nie muszą one podnosić swoich kwalifikacji. Przeprowadza się natomiast szkolenia, w których, jak mówiła jedna z badanych, *cała para idzie w gwizdek, które nie przekładają się na realia* (W6):

Zaobserwowałam zjawisko kształcenia dla samego kształcenia. Jest to idea „sobie a muzom”, bez przełożenia na rynek pracy. Kształcenie ustawiczne jak najbardziej, przy czym musiałyby być powiązane z konkretem. Mam wrażenie, że część pieniędzy przeznaczonych na kształcenie idzie „w dym”. Inwestuje się w grupy (...) osób będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy, bo inwestować „wypada”. Z mojej obserwacji jednak wynika, że później w sytuacji zawodowej tych osób nie zmienia się nic (W6).

Najczęściej, według innego respondenta, na szkolenia pracowników wysyłają (...) *wszystkie firmy związane z rachunkowością, czyli biura rachunkowe. Doszkalają swoich pracowników ze względu na tempo zmian przepisów* (W12). Ponadto, jak zauważył jeden

z rozmówców: (...) większą szansę na szkolenia mają pracownicy większych firm, takich powyżej 20 pracowników. Pracodawcy dysponują większym kapitałem, a w małych firmach to (...) głównie te szkolenia, gdzie po prostu przepisy się zmieniają (W22).

Dużym zainteresowaniem cieszą się kursy i szkolenia organizowane przez urzędy pracy: Kursy prawa jazdy B i C. Dla dziewcząt bardzo fajne są kosmetologia i fizjoterapia i powiązane z rehabilitacją (W1). Natomiast zdania co do tego, czy proponowane szkolenia są dostosowane do potrzeb lokalnego rynku pracy, są podzielone. Podczas, gdy jedni badani podkreślali, jak planowane są szkolenia, inni kładli nacisk na fakt, że niewiele osób znajduje po ich zakończeniu zatrudnienie:

Specjalista do spraw szkoleń konsultuje się z pośrednikiem pracy, który ma bezpośredni dostęp do ofert pracy. My wychodzimy do pracodawców i rozmawiamy, wiemy, kogo pracodawcy najczęściej szukają. Jeżeli pracodawcy szukają spawacza, a nie ma ani jednego w bazie, to organizujemy takie szkolenie. Natomiast rolą doradców zawodowych jest motywowanie bezrobotnych, którzy nie chcą się przekwalifikować (W10).

Podobnie, opinie na temat tego, czy pracodawca, czy też pracownik, powinien finansować szkolenia, podzieliły rozmówców. Poniżej zaprezentowano niektóre z tych wypowiedzi:

- *Uważam, że pracodawcy powinni dofinansować szkolenia pracowników – robią to rzadko i tylko duże firmy z naszego regionu, jak Pratt. Natomiast pracodawcy małych firm –nie fatygują się w ogóle (W2);*
- *Najbardziej znana firma na rynku kaliskim to jest Pratt&Whitney. To firma z kapitałem zagranicznym, kanadyjskim, i jak kiedyś słyszałem od pana prezesa, Pratt&Whitney wydaje ogólnie na wszystko – na kształcenie swoich pracowników – milion dolarów rocznie. To jest wyjątek, bo inne firmy o tym nie rozmawiają i nie myślą. Nie ma tej systematyczności i świadomości, jeśli moja firma nie będzie na topie, będzie miała problemy i to jest nieuniknione (W30);*
- *Jest tendencja spadkowa nie z powodu kosztów, ale z powodu obawy, że pracownik się kształcił i później będzie żądał ode mnie*

większych pieniędzy. Będzie mi się trudno z tym pogodzić albo będzie szantażował i pojedzie pracować do Wielkiej Brytanii (W24);

- W wielu przypadkach finansowanie przez pracodawcę jest jakimś zastrzykiem, nasze wynagrodzenia są tak niewielkie, a ceny szkoleń wysokie. Tak więc jak pracodawca choć część finansuje, to jest to jego atutem (...). Generalnie firmy państwowe wspomagają pracowników, wyjeżdżamy na szkolenia i nie ma problemu z pokryciem kosztów (W7).

Pojawiły się także stanowiska oparte na niejakim kompromisie, proponujące współfinansowanie szkoleń zarówno przez pracodawcę, jak i pracownika. Jak twierdził jeden z rozmówców, w ten sposób korzyść osiągną obie strony:

Idealnym rozwiązaniem jest 90% do 10%. 90% pokrywa pracodawca, 10% jest wkładu własnego pracownika. Wtedy jest największy efekt, bo też całkiem za darmo nie zawsze jest docenione. Bądź jeżeli te 10% nie w formie finansowej, to w formie jakby rzeczowej, zaimplementowania jakichś nowych rozwiązań ze szkolenia. (...) Finansowanie tak, ale też mobilizowanie, żeby to było wykorzystane (W12).

Pytani o to, w porozumieniu z kim powinny być podejmowane decyzje dotyczące oferty kształcenia, badani wymieniali szereg aktorów, którzy mogliby się w to zaangażować:

- (...) myślę, że z dyrektorami szkół i pracownikami urzędów pracy, ochotniczymi hufcami pracy, Krajową Radą Zatrudnienia, która kontroluje urząd pracy i rozlicza go z stosowanych działań. Na pewno z jednostkami prowadzącymi szkolenia (W10);
- Fajnie by było, gdyby współpracowały ze sobą jednostki szkolące i urzędy pracy. Taka nić porozumienia pomiędzy wszystkimi jest ważna, żeby nie byli kształceni stolarze, dla których nie ma ofert pracy albo jednostki szkolące robią kursy na wózki widłowe, a my mamy wiele bezrobotnych z tą kwalifikacją zarejestrowanych. Gdyby była nić porozumienia między wszystkimi, kierunki kształcenia byłyby jeszcze lepiej dopasowane do rynku pracy (W7);
- (...) są centra kształcenia ustawicznego, są w każdym dużym mieście powiatowym. (...) Centra kształcenia zostały wypaczone. Ja

pamiętam czasy, kiedy kształceniem zawodowym zajmowały się resorty i mieliśmy fachowców. (...) Kształcenie zawodowe powinno być odseparowane. Centra kształcenia ustawicznego powinny się znaleźć w Ministerstwie Rynku Pracy, bo oni nie organizowaliby liceów, tylko kształciłiby w określonych zawodach. Tu należy dokonać zmian strukturalnych (W13).

Jak na kwestię kształcenia powszechnego oraz ustawicznego zapatrywali się specjaliści reprezentujący instytucje dialogu społecznego? Według wielu przedstawicieli tej grupy badanych, system oświaty w Polsce jest w dużej mierze niedostosowany do potrzeb współczesnego rynku pracy. To niedopasowanie objawia się praktycznie na każdym poziomie – czy to szkół średnich, zawodowych czy też studiów. Jak przyznał jeden z respondentów, mało który absolwent pracuje dziś w wyuczonym zawodzie: *Rzeczywistość po skończeniu szkoły jest zupełnie inna, niż się zakładało i okazuje się, że po zakończeniu edukacji marzenia, które zrodziły się kiedyś, nagle pękają jak bańka mydlana. Okazuje się, że w życiu robi się coś zupełnie innego (W15).*

Głównym powodem tego niedopasowania jest kształcenie kilkuset młodych ludzi w najbardziej popularnych kierunkach, podczas gdy w niektórych zawodach brakuje chętnych do nauki. Tak przedstawił ten problem inny badany:

Dzisiaj mamy bardzo dużo ludzi po studiach, którzy są sfrustrowani, bo nie znajdują pracy w swoim zawodzie. U nas na produkcji mamy bardzo dużo osób z wyższym wykształceniem, inżynierów, licencjatów. To nie jest budujące, bo każdy, kto idzie na studia, to ma wizję lepszej przyszłości (W28).

Ponownie w wypowiedziach badanych pojawił się wątek upadającego szkolnictwa zawodowego:

Od pewnego czasu kładzie się nacisk na szkolnictwo wyższe i szkolnictwo średnie. Odstąpiono od szkolnictwa zawodowego, w jakiś sposób marginalizując to szkolnictwo. Okazało się jednak, że do pracy potrzebni są ludzie z przygotowaniem zawodowym – nie tylko wyższe studia, ale i manualne przygotowanie. Po prostu powinien nastąpić powrót do szkolnictwa zawodowego (W11).

Wina za taki stan rzeczy upatrywana jest w zjawisku oderwania obu systemów i braku współpracy na poziomie krajowym: *Oświata robi wszystko „pod siebie”, ale nie jest to dostosowane do potrzeb rynku, przynajmniej na naszym terenie, gdzie szkoli się magistrów, a magistrowie nie mają pracy. Nie daje się natomiast pieniędzy na szkolenie zawodowe (W12).*

Jednakże nie wszędzie sytuacja wydaje się tak zła. Pozytywnym przykładem działań zmierzających ku uelastycznieniu oferty kształcenia jest na przykład miasto Jarocin:

(...) kierunek kształcenia na terenie Jarocina jest dobry. Widzę, że tych różnych profili w każdej szkole jest co roku coraz więcej. U nas na terenie Jarocina są klasy z przysposobieniem pożarniczym, policyjnym, wojskowym. Są też klasy hotelarstwa, których nigdy na terenie Jarocina nie było. W nowym roku ma zostać otwarte technikum budowlane. Na przestrzeni ostatnich lat w tym zawodzie kształcenia nie było, dlatego też zauważyłem, iż szkoły szukają różnych form kształcenia po to, aby uzupełnić rynek (W10).

Wobec nieskuteczności dotychczas funkcjonujących instytucji, których celem jest dopasowanie oferty szkolnictwa i szkoleń do realiów rynku pracy (powiatowe i wojewódzkie rady zatrudnienia niestety wciąż reagują zbyt wolno), zapytano przedstawicieli dialogu społecznego, jak można usprawnić ten proces. Niestety, pomysłów na uzdrowienie sytuacji nie było zbyt wiele. Najczęściej nadzieję pokładano we współpracy urzędów pracy, posiadających dane na temat zawodów nadwyżkowych i deficytowych, ze szkołami i lokalnymi władzami (W9).

Problem pojawia się jednak w przypadku oceny metody opracowania owych rankingów. Często bowiem, zarówno wśród zawodów deficytowych, jak i nadwyżkowych, pojawiają się te same pozycje. Najczęściej, oprócz osób bez zawodu, na czołowym miejscu zarówno wśród deficytowych, jak i nadwyżkowych jest sprzedawca, w czołówce zawodów nadwyżkowych występuje przeważnie szereg zawodów rzemieślniczych, które przez rozmówców są określane jako zdecydowanie deficytowe. Inna rzecz, że nawet w przypadku trafnego zdiagnozowania potrzeb w tym zakresie i podjęcia decyzji o otwarciu klasy o profilu odpowiadającemu temu zapotrzebowaniu, do czasu wykształcenia potrzebnych na rynku absolwentów, mija około trzech lub czterech lat. W tym czasie dynamicznie

zmieniający się rynek pracy ma już często inne zapotrzebowanie. Fakt ten ilustruje poniższa wypowiedź:

Gdybym miał dzisiaj jakiemuś dyrektorowi szkoły powiedzieć: panie dyrektorze, potrzeba jest taka, wykonujcie szkolenia dotyczące jakiegoś zagadnienia, bo jest taka koniunktura na rynku, nie podpisałbym się pod tym. Bo to szkolenie będzie trwało trzy, cztery lata. Po tym czasie może się zupełnie sytuacja na rynku zmienić. Dlatego cała trudność polega na tym, że, prowadząc firmę, należy prowadzić nasłuch, zbierać te wszystkie bodźce zewnętrzne. Modę, która się zmienia, obserwować i błyskawicznie reagować. I obawiam się, że reakcja zwykłego szkolnictwa byłaby po prostu zbyt długa (W15).

System edukacji szkolnej działa więc w opinii respondentów zbyt wolno. Dopóki nie zostaną opracowane metody diagnozowania zapotrzebowania za konkretne zawody z kilkuletnim wyprzedzeniem, jedyną nadzieją na dopasowanie umiejętności potencjalnych pracowników do wymagań pracodawców jest sprawnie funkcjonujący system szkoleń i kursów gwarantujących możliwość szybkiej zmiany branży. Tak sytuację opisał inny badany: *Bardziej może należałoby skupić się na zaszczepianiu w ludziach zaradności, umiejętności ogólnych. Żeby potrafili rozwijać się także później, dalej ukierunkowywać się, zdobywać już konkretną wiedzę, która będzie im potrzebna na stanowisku pracy (W15).*

Taka idea wymaga jednak bliskiej i ustawicznej współpracy instytucji przeprowadzających tego typu szkolenia, jak urzędy pracy, cechy rzemieślnicze czy prywatne firmy szkoleniowe, z przedsiębiorcami. Środki na szkolenia, po których i tak nie ma większych szans na zatrudnienie, nie zostałyby zmarnowane. Szkolono by pod kątem konkretnego zapotrzebowania pracodawcy, który zostałby zobowiązany do przyjęcia później osób przeszkolonych. Takie rozwiązanie podsuwa jeden z rozmówców:

To przedsiębiorstwa powinny decydować o tym gdzie, jak i kiedy szkolić, bo to one zatrudniają. Co innego byłoby, gdyby instytucja publiczna wyszła do pracodawcy z tym, że mają wykształcone osoby, które chcą się szkolić, my zapłacimy za szkolenie, ale pan go potem zatrudni. Tu mógłby się pojawić urząd pracy (W28).

Aby poznać rzeczywiste potrzeby pracodawców, należałoby, zdaniem badanych, zmienić metody prowadzenia monitoringów, nie opierając ich wyłącznie na danych gromadzonych przy rejestracji osób bezrobotnych: *Powinno się organizować spotkania z pracodawcami, ankiety wśród pracodawców, poznać opinie klastrów, opinie przedsiębiorców, jakich ludzi oni poszukują* (W8).

Zdaniem innego respondenta, istotne są także konsultacje z organizacjami zrzeszającymi pracodawców, a także z instytucjami naukowymi, edukacyjnymi: *Stowarzyszenia i cechy rzemiosł powinny być w jakiś sposób w to włączane i w jakiś sposób ankietowane, to by lepsza była tego typu wymiana. No może i związki zawodowe, a i korporacje pracodawców też pewnie* (W26).

Przedstawiciele instytucji dialogu publicznego zapytano także o to, jakie udokumentowane umiejętności - wyniesione ze szkoły lub też szkoleń i kursów - są najbardziej pożądane na lokalnych rynkach pracy. Najczęściej wskazywano na dwie grupy: dobrze wykształconych specjalistów po wyższych studiach na kierunkach politechnicznych, a także na osoby z wykształceniem średnim, technicznym: *Brakuje dobrych inżynierów, technicznych kierunków. Na pewno z wykształceniem technicznych, z dobrym wykształceniem* (W21). Podobnych głosów w badaniu pojawiło się tak wiele, że wystarczy przywołać tylko niektóre z nich, niezwykle zgodne w przekazie:

- *Gospodarka ma duży apetyt na inżynierów, techników* (W2);
- *Po studiach inżynierskich, potrzebni są tacy fachowcy* (W6);
- *Brakuje średniej kadry technicznej. Absolwentów techników, wykwalifikowanych w różnych dziedzinach* (W23).

Drugim rodzajem wskazanych przez respondentów umiejętności okazały się te związane z zawodami rzemieślniczymi – a więc w zawodzie tokarza, ślusarza czy spawacza. Deficyty wskazano także w branży budowlanej: *Brakuje wykwalifikowanych specjalistów branży budowlanej, a także meblarzy, stolarzy, tapicerów, krawcowych* (W3).

Przy okazji pytań o zawody deficytowe, ze strony respondentów padały także propozycje konkretnych szkoleń, na przykład językowych. To

dzięki nim, jak sądził jeden z badanych, wielu spośród nie mogących znaleźć pracy w Polsce, mogłoby wyjechać zagranicę:

(...) jeżeli zna się język, to pracę znajdzie się zawsze i wszędzie. Ja ostatnio otwieram się na rynek niemiecki, by stolarzy, tapicerów wysłać do Niemiec. Mam taki problem, że tych tapicerów, stolarzy mam po tysiąc, ale wśród nich jest czterech czy pięciu, którzy mówią po niemiecku. Robotnik nie zna języka. Niemiecki rynek pracy też jest mało elastyczny i trzeba znać język, by przejść szkolenie BHP (W2).

Z kolei w miejscowości Pleszew jeden z badanych zauważył potrzebę szkolenia spawaczy:

Wiadomo, nasz region słynie z wyrobów kotlarskich i wydaje mi się, że za mało jest spawaczy na naszym terenie. Powinna być bardziej rozszerzona informacja, żeby kursów na spawaczy było więcej, żeby ta oferta była tak korzystnie przedstawiona, żeby byli chętni do uczestniczenia w tych kursach (W14).

Osoby związane z instytucjami szkoleniowymi wymieniają też kursy cieszące się największym powodzeniem. Wśród nich znalazły się zarówno te związane z księgowością i kadrami, uprawnieniami do prowadzenia pojazdów mechanicznych, jak i ubojem zwierząt lub obsługą maszyn. Poniżej zaprezentowano niektóre z wypowiedzi badanych:

- *Jeśli chodzi o kursy realizowane przez nas, to dużym powodzeniem cieszą się kursy księgowych, kadrowych, kierowców wózków jezdniowych, kursy przewozu towarów niebezpiecznych, kursy dla kierowców, kwalifikacja wstępna, przyspieszona i okresowa kierowców wykonujących transport drogowy (W9);*
- *Na terenie Jarocina było zorganizowane szkolenie dla masarzy, czyli osób, które pracują w zakładach uboju zwierząt (gdzie zapotrzebowanie na rynku jarocińskim jest duże). Mamy dużo zakładów przerobu mięsa, uboju zwierząt. Dla tych ludzi są tutaj miejsca pracy, ale nie ma odpowiedniej kadry, która by te miejsca zapełniła. Stąd wiem, że Powiatowy Urząd Pracy organizował ze wszystkimi zakładami mięsnymi takie szkolenie w celu pozyskania pracowników (W10);*

- *Z tych technicznych, to znaczy obsługi wózka, ale też uprawnienia pedagogiczne, mistrzów szkolących w rzemiośle. Zespół nauczycieli prowadzi także kształcenie pedagogiczne i te, które na stanowisku podlegają szybkiej mechanizacji, jak na przykład maszyny drogowe (W29).*

Z kolei wśród kwalifikacji nieprzydatnych, wymieniane były przez badanych właściwie wszystkie wyższe studia humanistyczne. Dotyczy to szczególnie absolwentów zarządzania i marketingu, socjologii, politologii, pedagogiki oraz administracji. Jak podawał pewien badany:

Produkuje się setki pedagogów, kiedy idzie niź demograficzny i nie będzie potrzeba tylu nauczycieli. Mamy też te kierunki – administracja samorządowa i administracja europejska. Znam ludzi, którzy po tych szkołach pracują w dyskontach na kasie (W8).

Ale także i w innych zawodach widoczny jest nadmiar absolwentów, także spośród zawodów rzemieślniczych, jak na przykład fryzjerstwo. Z krytyką spotykają się także niektóre szkolenia organizowane przez urzędy pracy, jak te z florystyki, kosmetyczki, florecistki. *To są małe grupy, a szkolenia są notoryczne powtarzane. Po co? (W12).*

Jak przedstawiciele instytucji dialogu społecznego odnosili się do idei kształcenia ustawicznego? Rozmówcy, spośród których wielu na co dzień zajmuje się szkoleniami, nie mieli problemu ze zdefiniowaniem tego pojęcia. Twierdzili, że w dzisiejszych realiach rynku pracy, zdolność do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji jest rzeczą konieczną i niezbędną. Ich zdaniem tendencja ta widoczna jest w młodszych pokoleniach. Niestety, wiele osób wciąż mentalnie tkwi w czasach PRL-u, gdy raz zdobyte umiejętności i posada wystarczały na całe życie. Fakt ten ilustruje poniższa wypowiedź:

Jesteśmy trochę do tego zmuszeni. (...) My rozumiemy to, że pracodawcy od nas wymagają ciągłych szkoleń, kursów. Wymusza to dużą konkurencję na rynku. Jesteśmy zmuszeni, by być na czasie. Pokolenie naszych rodziców ma z tym kłopot. Pracowali w jednej spółdzielni całe swoje życie zawodowe. Tym osobom jest bardzo ciężko się przestawić (W1).

Zdaniem badanych, czasy, w których większość czasu zawodowego spędzało się u jednego pracodawcy, bezpowrotnie minęły: *Rynek pracy*

wymaga kształcenia ustawicznego. Skończyły się te czasy, gdy pracowało się 40 lat u jednego pracodawcy (W2).

Także tempo rozwoju technologicznego sprawia, że w wielu branżach proces nieustającego pogłębiania swojej wiedzy i umiejętności jest rzeczą niezbędną:

Nie da się pracować na maszynach, które były wyprodukowane 20, 50 lat temu, a i komputer sprzed 10 lat trzeba wymienić. Tu już będzie pojawiał się element, gdzie ten człowiek będzie musiał podnosić swoje kwalifikacje. Systemy operacyjne, programy edukacyjne i inne, którą wiążą się z jego pracą bezpośrednio, to wymusza ciągłe doszkalanie (W24).

Kształcenie ustawiczne pozwala pracownikom na zwiększenie swojej konkurencyjności, zarówno wewnątrz firmy, gdzie lepsze kwalifikacje wiążą się najczęściej z awansem czy podwyżką, jak i na otwartym rynku pracy. Tam też, dysponując szeregiem udokumentowanych kursów i szkoleń, można stać się bardziej atrakcyjnym dla potencjalnego pracodawcy. Także możliwość zmiany branży otwiera nowe, atrakcyjne finansowo perspektywy, co zauważył pewien respondent: *Jest to ważne dla samego pracownika. Jeżeli cały czas się kształci, to ma świadomość, że jest konkurencyjny (W1).*

Także przedsiębiorstwa zyskują na wzroście kompetencji swoich pracowników – poziom wiedzy i umiejętności załogi przekłada się na jakość produkcji towarów czy usług, zwiększając prestiż firmy, jej pozycję wśród konkurencji, a co za tym idzie wyniki finansowe. Badani pamiętali o tej zależności: *Dobrzy pracownicy to dobrze funkcjonująca firma (W21).*

W tym kontekście pojawia się z pozoru mało istotny dylemat: kto powinien finansować doksztalanie w firmie: pracownik sam sobie, czy też pracownikowi – pracodawca. Szkolenia i kursy nie są tanie, można je klasyfikować jako inwestycje w innowacje. Naturalnym rozwiązaniem byłoby więc, aby finansował je przedsiębiorca. Jednakże wyposażony w nową wiedzę i umiejętności pracownik jest „takimym kąskiem” dla konkurencyjnych firm, które, zaoszczędziwszy na kosztach szkolenia, mogą zaproponować mu lepsze warunki finansowe. Z rozmów z badanymi wynika, że jest to częste zjawisko. Firmy wolą zatrudnić już przeszkolonego pracownika niż finansować szkolenia własnych: *Przedsiębiorcy wolą*

pracownika z rynku pozyskać, wykształconego i wyszkolonego (W8). Inny badany także wskazuje na wyraźną niechęć panującą wśród pracodawców w kwestii ponoszenia kosztów szkoleń pracowniczych:

Pracodawcy najchętniej w ogóle by nie szkolili, tylko wtedy, kiedy muszą. Kursy BHP to na pewno muszą się odbywać. Są inne kursy, których koszty powinien pokrywać pracodawca, na przykład przewóz towarów niebezpiecznych. Natomiast pracodawca tego unika i przyjmuje człowieka już z uprawnieniami (W29).

Często więc stosowanym przez pracodawcę zabiegiem jest, po opłaceniu szkolenia, podpisywanie zobowiązań do przepracowania pewnego określonego czasu:

(...) jeżeli pracodawca finansuje pracownikowi jakieś szkolenie czy kurs, to ponosi to za sobą pewne konsekwencje. Pracownik jest wtedy związany jakąś umową, że przez jakiś czas będzie u tego pracodawcy pracował. Jest to umowa wiążąca – ten daje kasę, a ten daje zobowiązanie, że przez jakiś okres czasu będzie pracował (W14).

Inny rozmówca zwrócił uwagę, że pracodawcy boją się nielojalnych pracowników. Dlatego też niechętnie w nich inwestują. Wspomina jednak, że podobna sytuacja miałaby miejsce, gdyby mowa była o finansowaniu szkoleń z kieszeni pracownika:

Finansowanie jest o tyle niebezpieczne, że pracodawca nigdy nie wie, co dalej stanie się z pracownikiem. Finansowanie przez samego pracownika ma dokładnie ten sam, tylko odwrotny skutek. Skoro pracownik sam inwestuje, sam też podejmuje decyzje, co dalej będzie robi i za chwilę może powiedzieć, że ta praca go nie interesuje. A powiązanie tych elementów wskazuje na zainteresowanie pracodawcy i powiązanie pracownika lojalnością wobec organizacji (W23).

Z wypowiedzi tych wynika, że najbardziej korzystnym dla obydwu stron byłoby współfinansowanie szkoleń. Inną bolączką pracodawców są jednak zwiększone roszczenia finansowe ze strony podnoszących swe kwalifikacje pracowników. Najczęściej więc na finansowanie szkoleń dla pracowników zdobywają się przedsiębiorstwa duże, o mocnej, finansowej pozycji, najczęściej z kapitałem zagranicznym, które dysponują doświadczeniem i wiedzą o korzyściach, jakie daje kształcenie ustawiczne

w strategii zarządzania firmą. Wśród rodzimych przedsiębiorców świadomość ta jest ciągle mocno ograniczona:

Firmy zagraniczne mają w tym lepsze rozeznanie. My jesteśmy za zachodem w tyle, przez komunę. Zachód nas tego uczy. Nie tyle ważny jest kapitał, co styl zarządzania firmami (W1).

Ostatnia z badanych grup, przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu, także ustosunkowali się do rozwiązań w zakresie kształcenia powszechnego oraz kształcenia ustawicznego. Pytani o ocenę funkcjonującego w Polsce systemu kształcenia oraz o to, czy dostosowany jest on do potrzeb lokalnego rynku pracy, badani mieli zróżnicowane opinie. Część zauważyła swoiste „przeteoretyzowanie” systemu edukacji, a więc niedostatek zajęć praktycznych w szkołach. Sytuacja ta, w opinii respondentów, przekłada się na kompetencje i kwalifikacje absolwentów.

Jednocześnie, coraz mniej osób chce się kształcić w kierunkach zawodowych i rzemieślniczych. Brak zainteresowania takimi zawodami wynika, zdaniem jednego z badanych, z faktu, że w szkolnictwie na poziomie podstawowym zrezygnowano z tak zwanych „prac ręcznych”, na których uczniowie mogli poznawać zawody i precyzować swoje zainteresowania:

Nie ma takich przedmiotów, jak prace ręczne. Kiedyś to się nazywało wychowanie techniczne. Dzisiaj tego nie ma. To właśnie wtedy ludzie poznawali pierwsze zawody. Wykonując pewne operacje, przede wszystkim manualnie, te osoby się usprawniały. Poznawały podstawowe narzędzia, przez to podstawowe operacje technologiczne i wreszcie zawody. (...) A dzisiaj do czego doszło? Ludzie zgłaszają się do szkoły, tworzy się klasę i kiedy dana szkoła wysyła na jakieś warsztaty, bo szkoła nie ma zaplecza, jest zażenowanie. Bo dziewczyny, które złożyły papiery na frezarki i miały tam być frezarkami, dowiadują się, że będą pracować przy maszynach, frezować coś. One myślały, że w dobie Unii Europejskiej to jest nowy oddział fryzjera! Oto do czego doprowadziła ta uprzemysłowiona edukacja (W6).

Współcześnie kształci się uczniów w kierunkach, na które jest nie ma zapotrzebowania, a panująca moda na wykształcenie humanistyczne sprawia, że brakuje na rynku pracy osób ze specjalistycznymi kwalifikacjami. Nierzadko też osoby na rynku pracy posiadają uprawnienia,

tylko „na papierze”. Nie idą za tym konkretne, wymagane przez pracodawców, umiejętności:

Absolwenci nie są przygotowani, bo w szkołach kładzie się większy nacisk na teorię, a nie na praktyki i przynajmniej w naszym regionie kierunki studiów są bardziej humanistyczne. A politologów w naszym regionie nie potrzeba aż tylu. Wydaje mi się, że te kierunki nie odpowiadają zapotrzebowaniu naszych przedsiębiorców. Przedsiębiorcy szukają innych pracowników – na pewno inżynierów, informatyków i pracowników bardziej fizycznych, jak budowlańcy (W1).

Wśród wypowiedzi rozmówców pojawiały się bardzo krytyczne opinie na temat systemu kształcenia: (...) *szkoła kształci umysł, a nie uczy (W5)*. Słychać także w ich głosach narzekanie na brak prawdziwie specjalistycznych szkół:

Kształcimy zbyt obszernie. Jeśli do jednej klasy w szkole zawodowej chodzą krawcy, piekarze itd., to wszyscy uczą się praktycznie tego samego. Praktyka zawodowa, która się odbywa, ich szkoli, ale nie mają wykształcenia jako takiego. Brakuje ukierunkowania (W5).

Badani sygnalizowali także niski poziom kształcenia w szkołach zawodowych, czego dowodem są ich zdaniem absolwenci, zmuszeni do nabywania dopiero w pracy podstawowych umiejętności, takich, jakie winny nabyć w szkole:

Ludzie zgłaszają, że przychodzi do nich uczeń na praktykę i on nie jest przygotowany do tego zawodu. On go uczy szkicu, rysunku. To co, on ma go uczyć praktyki czy ma uczyć fachu? Czy komputer szewcowi jest potrzebny? Czy ślusarzowi? Niech to będzie ta znajomość podstawowa, mamy XXI wiek, nie jestem przeciwko, ale nie łudźmy się, że absolwent szkoły zawodowej poprowadzi, przynajmniej w dzisiejszych czasach, cyfrową tokarkę (W6).

Jednocześnie jednak brakuje szkół zawodowych, co zauważyli między innymi badani z terenu miejscowości Turek:

Posłużę się wypowiedziami naszych przedsiębiorców, którzy zgłaszają nam problemy. To bardzo często jest tak, że poziom czy nawet kierunek edukacji, nie do końca jest dostosowany do potrzeb rynku pracy. U nas, jeśli chodzi o wykształcenie zawodowe, kierunków typowo

zawodowych, po prostu nie ma. Technika i licea biją się o uczniów, przyjmując tak naprawdę każdego, bo w tej chwili tylu, ilu uczniów ma szkoła, taki ma też poziom dofinansowania. Nie ma kierunków typowo zawodowych u nas. I na to przedsiębiorcy narzekają (W2).

W opinii przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu występuje także niedostatek specjalistów w danych branżach, szczególnie tych rzemieślniczych czy wysokotechnologicznych, z zapotrzebowaniem na konkretne umiejętności:

Wszyscy są wykształceni ogólnie. Szkoła nie daje ukierunkowania. To szkoła powinna kierować ucznia i wyczuć, na co by się nadawał. Wiadomo, że z praktykami jest trudno, ale nie tą drogą powinno się iść. Pracodawcy nie chcą uczniów, bo oni nie są wyuczeni (W5).

Inny badany zauważył, że nastąpiło swoiste „uprzemysłowienie szkolnictwa”, a więc sytuacja, w której szkoły masowo „produkują” przyszłych urzędników, w takiej ilości, której nie jest w stanie wchłonąć rynek pracy. Natomiast zawody rzemieślnicze zanikają, gdyż coraz mniej osób chce się kształcić w takich kierunkach:

Przekazanie samorządom szkolnictwa uważam za wielki błąd. System, który u nas wprowadzono, programów i innych rzeczy, uprzemysłowił nasze szkolnictwo. Ze szkoły się zrobił przemysł. Dlatego już kilka lat temu mówiłem, że doczekamy takich czasów, że nie będzie miał kto nam chleba upiec (W6).

Inny rozmówca zasugerował natomiast, że programy nauczania dostosowane są do potrzeb nauczycieli, a niekoniecznie do potrzeb rynku pracy:

Myślę, że edukacja nie jest dostosowana, bo nie myśli o uczniu, tylko nauczycielu. Dyrektor szkoły ma problem, jak nie ma pracy dla nauczyciela. W związku z tym kierunki kształcenia są tak układane, żeby odpowiadały zasobom szkoły, a nie potrzebom rynku. Nie można też iść za daleko i mówić, że mamy samą patologię. Jednak w części ma to uzasadnienie na rynku, a w części nie ma (W8).

Co należy zatem zrobić, aby zmienić obecną sytuację? Zdaniem jednego z badanych konieczna jest lepsza wymiana informacji pomiędzy instytucjami rynku pracy a władzami odpowiedzialnymi za tworzenie kierunków kształcenia na danym obszarze. Potrzebne są, prowadzone na

bieżąco, analizy zawodów deficytowych, na podstawie których stworzy się prognozy na najbliższe lata, a dopiero później zaproponuje się konkretne kierunki nauczania dostosowane do potrzeb rynku:

Ten system musi być po prostu zarządzany, a to oznacza, że jest organ zarządzający, który jest w stanie na pewne rzeczy przystać, a na inne nie. Żadna szkoła nie otworzy nowego kierunku bez zgody organu prowadzącego i bez pozytywnej rekomendacji Powiatowej Rady Zatrudnienia. Gdyby na tym etapie była określona wiedza, to nieuzasadnione kierunki zostałyby odrzucone, a dyrektorzy musieliby zweryfikować swoje plany. W tej chwili nie ma tego. Teraz każdy dyrektor podejmuje decyzje według uznania, co znaczy, że analizuje swoje zasoby (W8).

Kształcenie ustawiczne postrzegane jest przez respondentów jako *bardzo potrzebne* w obecnych zmiennych warunkach rynku pracy, a jednocześnie, jak uważają, *niewykorzystane* (W8). Szczególnie zauważalny jest brak uczestnictwa w szkoleniach osób wieku 45+, co negatywnie wpływa na sytuację rynku pracy, zwłaszcza, gdy w *pewnym sensie jesteśmy skazani na zmianę i podnoszenie kwalifikacji* (W8). Opinii tej wtóruje także głos innego respondenta:

W całej Europie kształcenie ustawiczne jest bardzo rozbudowane. U nas przez lata przeznaczanie na ten cel środków z budżetu było bardzo małe, ono się dopiero dzisiaj rozwija. Chcąc zdobyć zawód, trzeba mieć kilka specjalności zawodowych, a kształcenie kursowe daje to, że dość szybko przystosowuje do środowiska pracy. W szkole trzeba uczyć się cztery lata, a tutaj już po stugodzinym kursie ma się już możliwość pracy. Dzisiaj przychodzi się nie na długofalowe kształcenie w szkołach średnich czy policealnych, a raczej na kursowe, szybkie, gdzie zakres umiejętności dostosowuje się tylko do konkretnego stanowiska pracy (W10).

Uczenie się przez całe życie i podnoszenie kwalifikacji pracowników jest nierzadko jedyną możliwością utrzymania się na rynku pracy, szczególnie dla osób w wieku 45+: *Jeżeli jest osoba starsza w wieku 40, 45, 50 lat, to ona do szkoły już nie pójdzie i jedynie może w systemie kursowym zdobyć kwalifikacje, które są wymagane dzisiaj na polskim rynku pracy (W10).*

Badani przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu byli zgodni w opinii, że kształcenie ustawiczne wpływa na atrakcyjność pracownika na

rynku pracy. Jednak zdania respondentów z tej grupy co do tego, kto powinien ponosić koszty szkolenia pracowników, są podzielone. Część zdecydowanie opowiada się za tym, że to pracodawca powinien pokrywać wydatki związane z doskonaleniem zawodowym swoich podwładnych, inni sugerują, że ciężar ten powinien spoczywać na samych pracownikach. Jeszcze inni zaś poszukują złotego środka, wskazując na możliwość chociażby częściowej partycypacji pracodawcy w kosztach szkoleń czy studiów: (...) *ja bym była za współfinansowaniem. (...) powiązanie tych elementów wskazuje na zainteresowanie pracodawcy i powiązanie pracownika lojalnością wobec organizacji (W8).*

Finansowanie lub współfinansowanie nauki pracowników jest inwestycją, która nie zawsze się zwraca, co jest najczęściej podkreślanym argumentem usprawiedliwiającym niechęć czy nawet obawy pracodawców przed zaangażowaniem w tego rodzaju działalność:

Jak czytam raporty, opracowania na temat szkoleń i skierowania na nie pracowników, to są dla mnie przerażające dane. Szczególnie w małych regionach na szkolenia nic się nie wydaje. Pracodawca nie rozumie, że jego pracownik podnosi swoje kompetencje i ma to za darmo. On to traktuje jako stracony czas (W7).

W praktyce, za szkolenia przeważnie płacą sami zainteresowani, czyli pracownicy, rzadziej zaś pracodawcy. Respondenci wskazywali jednak na przypadki określone ogólnie przez przepisy, dotyczące głównie zawodów fizycznych: *Jak dzisiaj jest operator sycharki, ładowarki, koparki, zagęszczarki, to jak pracodawca uważa, że musi, bo inspekcja pracy tego wymaga, to musi też płacić (W10).*

Zdaniem niektórych badanych, chęci pracodawców do opłacania szkoleń pracowników często są uzależnione od tego, czy firma działa z kapitałem polskim czy zagranicznym:

Jeżeli jakaś polska firma upada, to daje temu pracownikowi na odchodne jakieś szkolenie. A zagraniczna, na przykład niemiecka, uważa, że ich przepisy w firmie są wewnętrzne i wcale nie muszą być polskie. Dotyczy to na przykład operatorów maszyn drogowych zatrudnianych na niemieckich przepisach. Natomiast, jak idzie nasz do pracy, w naszym przedsiębiorstwie, to musi mieć z Instytutu Mechanizacji uzyskaną książeczkę, a Niemcy nie

muszą mu dawać. Także to są już dwie różne relacje. Jak Niemiec chce zatrudnić, to nie korzysta z polskich uprawnień (W10).

Respondenci zgodnie ocenili, że polski system kształcenia nie jest dostosowany do bieżących potrzeb rynku pracy. Brakuje relacji pomiędzy oświatą a instytucjami rynku pracy, które umożliwiłyby poznanie wzajemnych potrzeb i możliwości. Co znamienne, rozmówcy zauważyli, że choć potrzeby rynku pracy są w Polsce wyraźnie artykułowane – potrzeba rzemieślników, osób ze ścisłą specjalizacją i wykształceniem technicznym – system kształcenia wykazuje się wysokim niedostosowaniem, poprzez promocję ogólnych kierunków humanistycznych. Nie brakuje osób wykształconych w zawodach nadwyżkowych, podczas gdy wzrasta zapotrzebowanie na takie zawody deficytowe, jak ślusarz, elektryk czy murarz.

Z informacji przekazanych przez rozmówców wynika, że w Polsce obserwujemy spowolnienie szkolnictwa wyższego i przesyt osób z wyższym wykształceniem na rynku pracy, który nie jest w stanie ich wchłonąć. Jednocześnie, osoby te mają zbyt duże oczekiwania, przez co trudno jest im zdobyć choćby podstawowe doświadczenie. Tymczasem, pracodawcy poszukują pracowników posiadających wykształcenie zawodowe, posiadających konkretne umiejętności i doświadczenie. Dopóki zaś interesy szkół wyższych i samych nauczycieli będą przedkładane przed potrzeby samych uczniów i wymogi rynku pracy, trudno będzie wypracować wspólny consensus.

Kształcenie ustawiczne staje się coraz bardziej popularną oraz naturalną ścieżką zarówno rozwoju zawodowego, jak i osobistego. Podejmowanie nowych wyzwań w zakresie poznawania nowych technologii, zdobywania kolejnych certyfikatów czy odbywania szkoleń przestało dziwić również w przypadku osób powyżej 45. roku życia pragnących podnosić swoje kwalifikacje. Aby oferta szkoleń była adekwatna do potrzeb rynku pracy, w aspekcie kształcenia ustawicznego konieczna jest jednak stała współpraca instytucji przeprowadzających tego typu kursy – urzędy pracy, cechy rzemieślnicze, firmy szkoleniowe – z samymi pracodawcami.

Marcin Woźniak

Wnioski i rekomendacje

...u nas niby to flexi jest, ale czy security?!⁷⁷

Czytelnik niniejszej lektury z łatwością mógł dostrzec, iż dogłębne zaznajomienie się z problematyką *flexicurity* jest możliwe tylko poprzez spojrzenie wieloaspektowe: od genezy samego pojęcia, poprzez ocenę sytuacji na rynku pracy, ocenę kształcenia powszechnego oraz idei kształcenia ustawicznego, aż po opinie dotyczące elastycznych form zatrudnienia i bezpieczeństwa socjalnego. Głos w tych sprawach zabrały osoby związane z subregionami: kaliskim i konińskim. By odrzec problematykę *flexicurity* z narosłych teorii i, często nierealistycznych, postulatów, o wypowiedzi zostali poproszeni zarówno pracownicy i pracodawcy wspomnianych obszarów, a także przedstawiciele trzech typów instytucji: związanych z rynkiem pracy, dialogiem społecznym oraz otoczeniem biznesu.

Sformułowane już w styczniu 2009 r. zalecenia Rady Unii Europejskiej pod adresem polskiej polityki rynku pracy obejmują w szczególności następujące potrzeby:

⁷⁷ Por. kontekst wypowiedzi jednego z badanych zawartej w: *Raport z badań jakościowych...*, *op. cit.*, s. 86.

Schemat 14. Zalecenia Rady Unii Europejskiej w zakresie polskiej polityki rynku pracy sformułowane w 2009 roku

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;

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”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *A jaki model flexicurity dla Polski?*, <http://flexcore.wordpress.com/2011/04/22/a-jaki-model-flexicurity-dla-polski/>; data dostępu: 02.08.2012.

Co więcej, Krajowy Program Reform na lata 2008-2011 za cel postawił sobie przeprowadzenie reform w trzech obszarach priorytetowych, to jest: aktywne społeczeństwo, innowacyjna gospodarka oraz sprawne instytucje. Ale sam program to jeszcze nie wszystko, liczą się realia, które pozwalają na skonfrontowanie teorii i praktyki.

Jak ukazano w niniejszej publikacji, sytuacja na rynku pracy jest bardzo skomplikowana. Aprobata ze strony osób na rynku pracy, co do idei *flexicurity*, będzie widoczna, kiedy podjęte zostaną działania od podstaw tak, aby zmienić nawyki polskich pracowników i pracodawców.

Z badań bowiem wynika, że 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. Badania wykazują, iż przykładowo w Stanach Zjednoczonych przeciętny pracownik zmienia pracę 11 razy, a zawód trzykrotnie. Natomiast w Polsce, tylko ok. 30% Polaków uważa, że zmiana pracy jest pozytywnym zjawiskiem i szansą na rozwój. Dla porównania – we wspomnianej w rozdziale poświęconym genezie pojęcia *flexicurity* Danii takich pracowników jest tymczasem 70%.

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. Unia Europejska nie narzuca konkretnego modelu *flexicurity*, ale wskazuje cztery ścieżki dochodzenia do tejże idei. Ścieżka adekwatna do Polskich warunków 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 pracującej w szarej strefie – dla tej grupy zalecany jest przede wszystkim rozwój efektywnej aktywnej polityki rynku pracy (ALMP) oraz kształcenia ustawicznego (LLL⁷⁸).

17 czerwca 2008 roku zorganizowana została konferencja przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych Lewiatan oraz BUSINESSEUROPE pod nazwą „*Flexicurity*: elastyczny i bezpieczny model zatrudnienia – idea warta

⁷⁸ *Ibidem.*

wdrożenia”. Uczestnicy konferencji dyskutowali na temat tego, czy Polska jest gotowa na to, aby na rynek pracy wprowadzić model *flexicurity*. Koncepcja owego modelu koncentruje się na 4 obszarach:

Schemat 15. Model *flexicurity* zaproponowany dla polskiego rynku pracy podczas konferencji „*Flexicurity*: elastyczny i bezpieczny model zatrudnienia – idea warta wdrożenia”

Efektywna aktywna polityka rynku pracy;

Elastyczność prawna i organizacyjna;

Sprawny system kształcenia ustawicznego;

Sprawny, szczelny i sprawiedliwy system zabezpieczenia społecznego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://www.firma.egospodarka.pl/31714,Flexicurity-a-polski-rynek-pracy,1,11,1.html>; data dostępu: 03.08.2012.

Liczne badania wskazują, że polityka rynku pracy w Polsce, choć w założeniach jest stosunkowo dobrze zaplanowana, nie jest efektywna. Z usług rynku pracy korzysta niewielu przedsiębiorców. Urzędy pracy zajmują się w większej mierze rejestracją bezrobotnych, a w niewielkim stopniu ich aktywizacją. Nieefektywne są też mechanizmy przyznawania zasiłków. W zakresie elastyczności prawnej i organizacyjnej realia polskiego rynku pracy sprawiają, że elastyczne rozwiązania są wykorzystywane w stosunkowo niewielkim zakresie. Etyka pracy i mentalności polskich pracodawców i pracowników sprawia, że elastyczne formy zatrudnienia przekształciły się w relacje nie gwarantujące bezpieczeństwa zatrudnienia. Ponadto Polska jest krajem o umiarkowanym stopniu prawnej ochrony stosunku pracy⁷⁹. Formalności związane ze zwolnieniem pracownika zatrudnionego w oparciu o umowę o pracę na czas nieokreślony są uciążliwe dla pracodawców, a tym

⁷⁹ Por.: E. Kryńska, *Partnerzy społeczni w tworzeniu modelu flexicurity w Polsce*, www.cpsdialog.pl/files/flexicurity_profEKrynska-.doc; data dostępu: 02.08.2012.

samym obniżają one elastyczność zatrudnienia na czas nieokreślony. Część pracodawców jest ograniczana regulacjami dotyczącymi zwolnień grupowych (to pozostałość systemu prawa pracy z czasów transformacji oraz prywatyzacji większych przedsiębiorstw państwowych).

Ograniczane są też możliwości regulowania zatrudnienia w przypadku przejmowania przedsiębiorstw. Elastyczne formy zatrudnienia napotykać na bariery ze strony pracodawców, którzy nie posiadają wiedzy na ten temat oraz ze strony menadżerów, którzy obawiają się tego, że utracą kontrolę nad pracownikami. Ci ostatni obawiają się utraty stabilizacji i bezpieczeństwa. Brak elastyczności hamuje aktywność zawodową i elastyczność pracowników na rynku pracy i przedsiębiorców na rynku gospodarczym.

Zachodzące zmiany demograficzne wymagają podejmowania działań na rzecz upowszechniania kształcenia ustawicznego w rocznikach już aktywnych zawodowo. Działania na rzecz wykształcenia nawyku uczenia się, rozwijania własnych kompetencji należeć powinny do zadań systemu edukacji już od poziomu przedszkola. Kompleksowa zmiana systemu edukacji od tej przedszkolnej, do wyższej jest koniecznością już nie dla przyspieszenia rozwoju Polski, ale stanowi warunek niezbędny do uchronienia Polski przed regresem gospodarczym, a w konsekwencji społecznym. Efektywny system kształcenia ustawicznego mógłby poradzić sobie z bezrobociem strukturalnym, a ponadto zapewniłby konkurencyjność i innowacyjność firm⁸⁰.

Mechanizmy dostępu do szkoleń sprawiają, że dostęp do kształcenia ustawicznego jest ograniczony dla osób niewykwalifikowanych, mieszkańców wsi oraz dla osób starszych. Szkolą się ci najbardziej przedsiębiorczy, a najczęściej młodzi i już wykształceni. Problemem jest również bierność i niewystarczający zasięg i siła oddziaływania organizacji i zrzeszeń przedsiębiorców, którzy nie angażują się w organizację szkoleń dla pracowników. Potrzeba zatem nowej instytucjonalnej formy kształcenia ustawicznego, zajmującej się wyłącznie kształceniem osób dorosłych.

Konieczne jest rozpowszechnienie informacji o zakresie działania i możliwościach aktywizacji i wsparcia oferowanych przez urzędy pracy. Istotna

⁸⁰ Por. ustalenia na wzmiankowanej konferencji *Flexicurity: elastyczny i bezpieczny model zatrudnienia – idea warta wdrożenia*; org. Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan; BUSINESSEUROPE.

jest promocja korzystania z usług doradcy zawodowego już na poziomie gimnazjum, ale także wykorzystania tego typu usług wśród osób już pracujących. Należy „odstygmatyzować” urzędy pracy, jako miejsce dla „niezaradnych” i „leniwych”.

Jak wykazano w rozdziale poświęconym genezie pojęcia, nawet kraje europejskie posiadające długoletnią tradycję *flexicurity*, nie są wolne od pewnych problemów w tym zakresie. Bowiem wdrażanie polityki *flexicurity* tylko wówczas może się zakończyć powodzeniem, gdy spełniony jest warunek stworzenia i utrzymania równowagi między pożądanym poziomem elastyczności i bezpieczeństwa. Warunki występowania tej równowagi są wyraźnie określone przez teoretyków tej idei, podobnie jak korzyści wynikające z jej osiągnięcia. W koncepcji tej z powodzeniem łączą się mechanizmy właściwe dla liberalnego i socjaldemokratycznego modelu społecznego, a lansowana w niej idea polityki społecznej jest czynnikiem sprzyjającym rozwojowi. Na uwagę i naśladowanie zasługuje szczególnie sposób uzgadniania i wdrażania reform wpisanych w politykę *flexicurity*. We wszystkich trzech, opisanych w rozdziale drugim, państwach, reformy rynku pracy oparto na rozbudowanym procesie konsultacji z partnerami społecznymi i uzyskanym w jego wyniku szerokim konsensusie społecznym.

Praktyka duńska dowodzi, że wdrażaniu modelu *flexicurity* sprzyja istnienie dobrze zorganizowanych związków zawodowych, wysoka reprezentatywność organizacji pracodawców i pracowników, praktyka tworzenia regulacji na poziomie układów zbiorowych, która skutecznie ogranicza monopol państwa na reformowanie rynku pracy.

Z kolei *casus* Hiszpanii jest czytelną ilustracją faktu, że nawet *flexicurity* może nie stanowić skutecznego remedium na problemy rynku pracy w obliczu zataczającego coraz szersze kręgi kryzysu gospodarczego. Jak podkreślano, według tamtejszych partnerów społecznych, w negocjacjach układów zbiorowych priorytetem powinno być bezpieczeństwo zatrudnienia. Szanując postulaty przedsiębiorców dotyczące dostępu do pracowników tymczasowych, podkreśla się, iż politykę *flexicurity* najskuteczniej można wdrażać poprzez stosowanie mechanizmów mobilności funkcjonalnej, elastycznych rozwiązań w zakresie czasu i miejsca pracy, czy wreszcie: konieczność negocjacji

w celu pogodzenia interesów pracowników i firm. Wydaje się, że zwłaszcza ta ostatnia konieczność z trudem przychodzi także i polskiemu pracodawcom i pracownikom.

Jak wykazano w rozdziale poświęconym rynkowi pracy w oczach badanych, większość z nich, zarówno w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym, pesymistycznie oceniała kondycję obecnego rynku pracy we wspomnianych subregionach. Jeśli zaś chodzi o bardziej szczegółową ocenę sytuacji na lokalnych rynkach pracy w subregionie kaliskim i konińskim, zdaniem badanych pracowników instytucji rynku pracy największą ich bolączką jest samo wejście na rynek pracy.

Trudność ta dotyczy szczególnie młodych ludzi – absolwentów – nierzadko nie posiadających zadowalającego doświadczenia zawodowego. Pracodawcy bowiem oczekują, że znajdą kandydatów jednocześnie młodych i z doświadczeniem. Z kolei to mężczyznom łatwiej jest znaleźć pracę niż kobietom. Jak wynika z analiz zewnętrznych oraz wypowiedzi respondentów, bezrobocie w obu badanych subregionach utrzymuje się na wysokim, najwyższym w Wielkopolsce, poziomie i cechuje się sezonowymi fluktuacjami. Owe zmiany to zmniejszanie się liczby bezrobotnych w miesiącach letnich, kiedy pojawiają się możliwości pracy dorywczej w budownictwie czy rolnictwie lub też wyjazdy zagraniczne, a zaraz zwiększanie się liczby rejestrujących się w urzędach pracy zimą. Jest to, znana pracownikom powiatowych urzędów pracy, strategia przeczekania trudnych miesięcy oraz czas na podleczenie zdrowia dzięki ubezpieczeniu zdrowotnemu, któremu podlegają bezrobotni.

W zarejestrowanych opiniach badanych zauważalne są skutki kryzysu ekonomicznego, który przyczynił się do znacznego zmniejszenia się liczby ofert pracy, częściej zdarzają się także zwolnienia. W tym aspekcie badani zarówno subregionu kaliskiego, jak i konińskiego oceniają, że sytuacja na rynku pracy w ostatnich trzech latach uległa pogorszeniu. Kryzys spowodował, że rynek stał się bardziej hermetyczny, coraz bardziej polega się na znajomościach, poleceniach, przy zatrudnianiu pracowników. Jednocześnie generuje się zbyt mało miejsc pracy w porównaniu do liczby osób bezrobotnych.

Z zebranych danych wynika, iż brakuje także inwestycji prorozwojowych. Fakt ten wynika ze złej polityki władz lub też mało atrakcyjnego położenia geograficznego. Podkreślana jest wyjątkowość

subregionu konińskiego jako charakteryzującego się najbardziej dramatyczną sytuacją na rynku pracy w Wielkopolsce. Swoiste „zapóźnienie gospodarcze” subregionu, postrzegane jest jako reperkusja wydarzeń historycznych i przekształceń administracyjnych, które przyczyniły się do transformacji lokalnej gospodarki. Poza wielkimi przedsiębiorstwami nie funkcjonowały żadne dobrze rozwinięte gałęzie gospodarki i drobna przedsiębiorczość. Rzemiosło było niewielkie, a subregion został zdominowany przez dwa skrajne obszary gospodarowania – wielki przemysł (energetyka, hutnictwo) i - zapóźnione w rozwoju - rolnictwo.

Drobne gospodarstwa rolne wciąż utrzymują się na rynku, ponieważ większość ich właścicieli wyjeżdża co roku do pracy za granicę. Jednak trudna sytuacja gospodarcza skutkuje wysokim odsetkiem, szczególnie młodych osób, które decydują się na emigrację zarobkową. Jednocześnie jednak, obecnie zauważany jest spadek popularności wyjazdów do Niemiec. Mimo ich długiej tradycji, mieszkańcy subregionu konińskiego coraz mniej chętnie szukają zatrudnienia zagranicą. Twierdzą oni, że w Polsce można zdobyć podobne wynagrodzenie bez konieczności rozłąki z rodziną.

Decydując się na pozostanie, wobec trudności ze znalezieniem zatrudnienia, bezrobotni biorą każdą pracę, która się nadarzy, niekoniecznie zgodną z wykształceniem, aspiracjami czy sytuacją życiową. Jednocześnie w całym subregionie tworzy się mało trwałych miejsc pracy, a większość pracodawców proponuje jedynie zatrudnienie krótkookresowe. Aby poprawić sytuację na lokalnych rynkach pracy, zdaniem respondentów, konieczny jest większy przepływ informacji na linii: pracodawcy – urząd pracy – bezrobotni.

W warstwie deklaratywnej zarówno przedsiębiorcy, jak i poszukujący zatrudnienia, znają możliwości, które daje im współpraca z urzędami pracy. Jednak nierzadko w praktyce okazuje się, że ta wiedza jest niepełna. Większe zaangażowanie przedsiębiorców we współpracę z urzędami pracy wydaje się koniecznością, gdyż nikt lepiej niż oni nie zna realiów rynku pracy i jego zapotrzebowania. Jednym ze sposobów poprawy sytuacji na lokalnych rynkach pracy jest tak zwany „śledzony rynek pracy”, monitorowanie zapotrzebowania rynku i dostosowywanie do jego potrzeb zarówno oferty kształcenia, jak i oferty działań aktywizacyjnych urzędów pracy.

Winą za niekorzystną sytuację na rynkach pracy badani obarczają także niedostosowanie przepisów prawa pracy do aktualnej sytuacji. W najogólniejszym skrócie – kodeks ten chroni i zapewnia szereg przywilejów pracownikom, co w dzisiejszych realiach ekonomiczno-politycznych niejednokrotnie działa na szkodę pracodawców. Utrudnia między innymi zwolnienia, pozwala na wielomiesięczne urlopy chorobowe, jest skomplikowany, niezyciowy, potęguje biurokratyczne ograniczenia. Oprócz Kodeksu Pracy wiele zastrzeżeń padło w stosunku do obowiązków fiskalnych, a także względem obowiązków ubezpieczeniowych (koszty ZUS) i ogólnie kosztów prowadzenia działalności i zatrudniania. Skomplikowane procedury i znaczne obciążenia finansowe przy zatrudnieniu pracowników sprawiają, że do gargantuicznych wprost rozmiarów rośnie szara strefa, w znacznym stopniu uszczuplająca budżet państwa.

Sytuacja na rynkach pracy zarówno w subregionie konińskim, jak i kaliskim, oceniana była przez przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu także jako trudna, charakteryzująca się dużym odpływem kapitału ludzkiego wskutek emigracji zarobkowej, szczególnie osób młodych i wykształconych, które nie wracają w rodzinne strony po studiach. Obecne trudności na rynku pracy mogą stanowić reperkusje specyfiki zatrudnienia w latach poprzednich, kiedy to głównymi pracodawcami były duże zakłady pracy, z rozbudowaną sferą socjalną, do której przyzwyczaili się pracujący tam przez wiele lat pracownicy. Ten swoisty „dobrobyt socjalny” zaowocował brakiem wyrobienia w lokalnych pracownikach „postawy przedsiębiorczości”, zwłaszcza, kiedy wskutek upadku wspomnianych zakładów trafiają oni na bezrobocie – niechętnie biorą udział w projektach zorientowanych na pomoc w zakładaniu własnej działalności gospodarczej. Problemem w obu subregionach jest bezrobocie, brakuje miejsc i ofert pracy, jednocześnie jednak nietrudno odnaleźć osoby, które wolą żyć z zasiłków pomocy społecznej niż podjąć zatrudnienie.

Opinie przedstawicieli instytucji rynku pracy na temat skuteczności działań aktywizacyjnych prowadzonych przez powiatowe urzędy pracy oraz funkcjonowanie tych instytucji są podzielone, od skrajnie negatywnych do pozytywnych. Niektórzy są zdania, że w ostatecznym rozrachunku sukces prowadzonych form aktywizacji kształtuje się indywidualnie, gdyż nie można

nikogo przymusić i pomóc mu „na siłę”. Trudności w ocenie PUP zwiększa dodatkowo problem mierzalności efektów działań tej instytucji, szczególnie w aspekcie motywacyjnym i psychologicznym. Ponadto urzędy pracy nie mają kontroli nad sytuacją na lokalnych rynkach pracy i same nie mogą się przyczynić do tworzenia nowych miejsc zatrudnienia, dlatego też czasem są bezradne wobec zastałej sytuacji. Podkreśla się także ograniczenia finansowe, z którymi borykają się powiatowe urzędy pracy wobec zmniejszonych ostatnio środków z Funduszu Pracy.

Najlepiej ocenianymi działaniami urzędów pracy są staże absolwenckie oraz dotacje przyznawane na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej. Sygnalizowano jednak, że staże powinny być dłuższe i stwarzać realną możliwość zatrudnienia, co nie zawsze ma miejsce wskutek niedotrzymywania obietnic przez pracodawców. Dostrzega się dwie kategorie bezrobotnych: tych, którzy faktycznie chcą znaleźć pracę i chętnie uczestniczą w szkoleniach i doradztwie oraz tych, którzy rejestrują się dla zasiłku czy ubezpieczenia zdrowotnego i przyjmują postawę bierności i roszczeniowości.

Jak wykazano, badani skrytykowali działalność instytucji działających na rzecz poprawy sytuacji na rynku pracy. Obecna forma, w jakiej odbywa się wsparcie dla osób bezrobotnych sprawia, że zdecydowana większość funduszy jest marnotrawiona. Choćby dofinansowanie do otwarcia własnej działalności gospodarczej trafia do osób, które często (mimo specjalnych szkoleń) ani nie mają o jej prowadzeniu pojęcia, ani zdolności – tak zwanej żyłki do interesów.

Również grupowe szkolenia, pochłaniające sporą część pieniędzy przeznaczonych na aktywizację, organizowane dla wykluczonych grup najczęściej nie przekładają się na ich sytuację na rynku pracy, ponieważ profile szkoleń (przysłowiowe już kursy florystyki czy filcowania) nijak nie wywołują zainteresowania u potencjalnych pracodawców. Młodzi, zdolni, czy też najbardziej przedsiębiorczy mają ograniczony dostęp do, coraz zresztą mniejszych, funduszy urzędów pracy, gdyż według wytycznych i rozporządzeń ministerialnych, mają oni największe szansę na zdobycie zatrudnienia, bez pomocy urzędów pracy.

Podobnie, także i przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu są przekonani, że obecnie podejmowane przez powiatowe urzędy pracy działania nie służą faktycznej aktywizacji bezrobotnych, a w wielu przypadkach

przyczyniają się do utrwalenia postaw roszczeniowych (zasiłki). Konieczne jest zatem, aby wszystkie instytucje rynku pracy – publiczne i prywatne – a także władze samorządowe i organizacje pozarządowe podjęły ścisłą współpracę z przedsiębiorcami, wówczas ich działania będą bardziej efektywne.

Respondenci przyczyn tak negatywnej sytuacji upatrywali w słabościach systemu kształcenia powszechnego, braku współpracy między pracodawcami, a także różnego rodzaju niedomaganiach ze strony instytucji takich jak urzędy pracy czy powiatowe rady zatrudnienia. Aby poprawić sytuację na lokalnych rynkach pracy, zdaniem badanych przedstawicieli instytucji rynku pracy, konieczny jest większy przepływ informacji na linii: pracodawcy-urząd-bezrobotni. Ironiczną ilustracją krytyki urzędów pracy mógłby być cytat wypowiedzi jednego z badanych respondentów: *Urząd Pracy obchodził 20-lecie, a wraz z nim jedna kobieta, której przed 20 lat nikt nie mógł zaktywizować*⁸¹.

Badani przywoływali także sytuacje, w których bezrobotnym zależało jedynie na uzyskaniu „papieru” czy „pieczętki”, w dowód ich rzekomego zaangażowania w poszukiwaniu pracy. Na tle tak zarysowanego problemu, w procesie walki z bezrobociem kluczowa wydaje się także bariera mentalna. Aby zbadać stan świadomości badanych w obliczu przemian na krajowym rynku, zapytano o ich stan wiedzy na temat podstawowych założeń idei *flexicurity*. Przedstawiciele instytucji rynku pracy z subregionu kaliskiego i konińskiego są raczej zaznajomieni z terminem *flexicurity*. Większość spotkała się z nim w pracy, przy okazji studiów czy szkoleń, przy czym wielu respondentów wskazywało, że raczej zna tą problematykę z teorii niż z praktyki.

Badani wskazywali, że *flexicurity* polega na łączeniu elastyczności zatrudnienia z bezpieczeństwem rynku pracy, sygnalizowali także korzyści, które mogą płynąć dla Polski z rozwoju *flexicurity*. *Flexicurity* postrzegane jest jako szansa na „humanizację” pracy, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu oraz możliwość pogodzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym. Jednocześnie jednak zdaniem rozmówców przedsiębiorcy nie są gotowi, nie mają odpowiedniej wiedzy, jak wprowadzać *flexicurity* i nie do końca rozumieją, że mogą stosować elastyczne formy zatrudnienia zgodnie

⁸¹ Por. wypowiedź w: *Raport z badań jakościowych...*, op. cit., s. 82.

z obowiązującym prawem. Znajomość terminu *flexicurity* wśród przedstawicieli instytucji dialogu społecznego obydwu subregionów także jest na dość dobrym poziomie. Spora część przyznała, że wcześniej nazwa ta obijała się im o uszy, z czego zdecydowana większość trafnie kojarzy go z pojęciami elastyczność oraz bezpieczeństwo.

Elastyczność łączona była z kolei z różnorodnymi formami zatrudnienia – pracą w domu, pracą zdalną oraz różnorodnymi umowami cywilno-prawnymi. Bezpieczeństwo kojarzono zaś raczej z przywilejami pracodawców, dzięki którym bezproblemowo mogą zwolnić pracownika. W zasadzie żaden z badanych nie odwoływał się przy tej okazji do kwestii zabezpieczeń socjalnych samych pracowników.

Z kolei na podstawie badań przeprowadzonych wśród przedstawicieli otoczenia biznesu w subregionie konińskim i kaliskim można powiedzieć, że koncepcja *flexicurity* jest znana głównie, niestety, tylko w teorii. Większość osób słyszała o niej i potrafi wskazać jej najważniejsze założenia, jednak niewielu stosuje elastyczne formy zatrudnienia inne niż umowy cywilnoprawne, określane „śmieciowymi”, z którymi głównie kojarzy się *flexicurity*. Można zatem uznać, że choć anglojęzyczny termin *flexicurity* w Polsce funkcjonuje od stosunkowo niedawna, zdążył się już przyjąć i upowszechnić.

Obecnie funkcjonujący system kształcenia oceniany jest przez badanych przedstawicieli instytucji rynku pracy, dialogu społecznego i otoczenia biznesu jako niedostosowany do potrzeb rynku pracy. Panuje moda na kształcenie ogólne, podczas gdy największe zapotrzebowanie jest na specjalistów o kwalifikacjach zawodowych. Nawet monitoring zawodów nadwyżkowych i deficytowych nie przekłada się na politykę władz i proponowanie kierunki kształcenia. Brak odpowiedniej komunikacji pomiędzy instytucjami edukacyjnymi a instytucjami rynku pracy skutkuje kształceniem młodych osób w zawodach nadwyżkowych, czyli de facto przyczynia się do zwiększania bezrobocia. Sporo osób kończy studia wyższe, podczas gdy większość ofert pracy skierowanych jest dla osób z wykształceniem zawodowym, rzemieślniczym.

Winą za taki stan rzeczy badani obarczają ponownie złe rozwiązania prawne (przede wszystkim obowiązywanie Karty Nauczyciela), z powodu

których dyrektor dopasowuje ofertę edukacyjną szkoły pod zatrudnionych nauczycieli, a nie potrzeby rynku. Co więcej, rola powiatowych rad zatrudnienia zdaje się być – w opiniach rozmówców – instytucją nie mającą żadnego realnego wpływu na kształt oferty edukacyjnej. O słabości oferty edukacyjnej świadczy także fakt, że pracodawcy mają problemy ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, gdyż w szkołach kładzie się za mały nacisk na praktykę. Jednak samo zwiększenie popularności szkół zawodowych nie rozwiąże, zdaniem badanych, problemów rynku pracy. Konieczna jest większa elastyczność programów kształcenia, dostosowanie ich do potrzeb pracodawców i konkretnych miejsc pracy oraz większe nastawienie na kształcenie praktycznych umiejętności.

Jednym ze sposobów rozwiązania problemów z wyborem zawodu, który da w przyszłości absolwentom pewność zatrudnienia, jest wprowadzenie doradztwa zawodowego już na poziomie gimnazjum. Inną propozycją są cykliczne spotkania z przedstawicielami różnych zawodów w szkołach. Przede wszystkim jednak, konieczna jest ścisła współpraca wszystkich aktorów rynku pracy, władz oraz placówek edukacyjnych w dostosowaniu kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy. Potrzebne są także rozwiązania systemowe, między innymi ściślejsza współpraca Ministerstwa Pracy oraz Ministerstwa Edukacji.

Niemniej jednak konieczne jest uświadomienie młodym ludziom, że zawód, którego uczyć się w szkolenie niekoniecznie będzie tym, w którym pracować będą do samej emerytury, a raczej rynek wymusi konieczność przekwalifikowania się. Stąd też niezwykle istotna wydaje się idea *long-life-learning* (uczenia się przez całe życie). Kształcenie ustawiczne przynosi korzyści nie tylko pracownikom, ale także i ich firmom. Z kolei pracownik, który podniesie swoje kwalifikacje, może liczyć na podwyżkę czy nawet awans, staje się ponadto bardziej atrakcyjnym dla konkurencyjnych firm, mogących zaoferować mu większe wynagrodzenie – czyli zwiększa swoją konkurencyjność na rynku pracy. Pracodawca z kolei, dysponując lepiej wyszkolonym pracownikiem, zwiększa wydajność i podnosi jakość swojej firmy, ugruntowując jej pozycję wśród konkurencji.

Pojawia się więc dylemat – kto powinien takie szkolenia finansować. Zarówno jedna, jak i druga strona obawia się – zdaniem badanych – braku

lojalności ze strony partnera. Pracodawcy bowiem niechętnie decydują się na finansowanie szkoleń, gdyż pracownik może odejść do konkurencji oferującej wyższe wynagrodzenie, pracownik zaś unika ponoszenia kosztów za szkolenia, gdyż nie zawsze może być pewien, że ta inwestycja się wróci, bowiem pracodawca może go zwolnić z powodu pogorszenia koniunktury. Sytuacja jest skomplikowana i wymaga od obydwu stron strategicznego myślenia i traktowania wzrostu kompetencji jako inwestycji w innowacyjność mogącej przynieść wymierne skutki w przyszłości. Doraźnym rozwiązaniem stosowanym w wielu przedsiębiorstwach jest zatem współfinansowanie szkoleń bądź też podpisywanie umów lojalnościowych.

Tak niekorzystne oceny systemu kształcenia, sytuacji na lokalnych rynkach pracy subregionu kaliskiego i konińskiego oraz działań, które są podejmowane przez instytucje troszczące się o jej poprawę powodują, że należałoby przyrzeć się uważniej przepisom regulującym funkcjonowanie na rynku różnych podmiotów. W tym kontekście szczególnie istotne wydaje się, aby maksymalnie dostosować do potrzeb pracodawców system prawny i fiskalny, aby pobudzać w mieszkańcach przedsiębiorczość, dzięki której powstawać zaczęły nowe miejsca pracy. Jedną z idei, która powstała właśnie na tym gruncie jest idea nosząca anglojęzyczną nazwę *flexicurity*, a będąca połączeniem elastyczności (*flexibility*) i bezpieczeństwa (*security*). Elastyczny rynek pracy daje bowiem pracodawcom możliwość szybkiego zatrudniania i zwalniania pracowników stosownie do potrzeb przedsiębiorstwa i koniunktury gospodarczej, z kolei bezpieczny rynek pozwala pracownikom na zaspokojenie elementarnej potrzeby bezpieczeństwa, możliwości planowania przyszłości pod kątem finansów.

Jak wykazały jednak badania, wiele osób obawia się elastycznych form zatrudnienia, co wynika głównie z niewiedzy i nieznamomości innych sposobów pracy niż praca „na etat”. Elastyczne formy zatrudnienia są odpowiedzią na zmieniające się potrzeby rynku pracy, w którym typowe zatrudnienie na umowę o pracę, na pełen etat, zostaje zastępowane formami, które lepiej są dostosowane zarówno do potrzeb pracodawców, jak i pracowników.

Elastyczność postrzegana jest jako nie tyle potrzebna, ale jako konieczna charakterystyka współczesnych rynków pracy. Tymczasem elastyczne formy zatrudnienia nie są zbyt rozpowszechnione w subregionach

konińskim i kaliskim, a korzystają z nich głównie firmy z zagranicznym kapitałem. Najczęściej też z elastycznymi formami zatrudnienia kojarzone są umowy cywilno-prawne: umowy o dzieło i zlecenie, co znacznie zawęża sens tych rozwiązań i prowadzi do utożsamiania elastycznych rozwiązań z umowami niechlubnie nazwanymi „śmieciowymi”.

Co gorsza, badani przedstawiciele wszystkich kategorii uznali, że elastyczne formy zatrudnienia są przeznaczone dla młodych osób, które jeszcze się uczą i zdobywają pierwsze szlify na rynku pracy oraz dla młodych matek, które dzięki takim rozwiązaniom mogą bez trudu godzić obowiązki zawodowe z domowymi. Należy zaznaczyć, że takie pojmowanie elastycznych form zatrudnienia także nie jest kompleksowe i znacznie ogranicza ich możliwość zastosowania.

Korzyści płynące z elastycznych form zatrudnienia można bowiem odnaleźć zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika – niekoniecznie znajdującego się w szczególnej sytuacji. Jest to nie tylko ważny instrument godzenia życia rodzinnego i zawodowego, szansa powrotu na rynek pracy dla młodych matek i osób 45+, a także wejścia na ten rynek dla młodych absolwentów. *Flexicurity* bez wątpienia może być dobrym narzędziem równości szans dla kobiet i mężczyzn na rynku pracy, gdyż skraca czas „oczekiwania na etat” po urodzeniu dziecka. Znaczne korzyści ze stosowania elastycznych form zatrudnienia można odnaleźć po stronie pracodawcy. Wobec niższych kosztów pracy i braku konieczności finansowania stanowiska pracy w przypadku telepracy, pracownik pracujący w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia to „tani pracownik”. Pracodawca może też dostosować liczbę pracowników do swoich potrzeb i zmniejszać liczbę kadry w okresach przestoju.

Największą korzyścią płynącą ze stosowania elastycznych form zatrudnienia jest możliwość łączenia pracy z życiem rodzinnym oraz sprawami osobistymi, na przykład tymi, które trzeba załatwić w urzędzie bez konieczności korzystania z urlopu. Jednocześnie jednak jest to praca dla osób, które „posiadają wewnętrzną dyscyplinę” i potrafią zmobilizować się do pracy w domu, w tym aspekcie skuteczność elastycznych form zatrudnienia zależy od indywidualnych predyspozycji. Ponadto, taka forma

pracy postrzegana jest jako korzystna dla osób, dla których dojazd do pracy stanowi główną barierę zatrudnienia.

Niewątpliwie jednak to pracodawcy są bardziej zainteresowani elastycznością rynku pracy, zatem konieczne jest wypracowanie równowagi w postaci bezpieczeństwa, które zagwarantuje pracownikowi środki do życia w czasie pozostawania bez pracy, łatwość zmiany kwalifikacji oraz stosunkowo szybkie zdobycie nowego zatrudnienia. Na chwilę obecną jednak polski system zabezpieczeń socjalnych oceniany jest przez niemal wszystkich badanych jako demotywujący, gdyż zamiast aktywizować bezrobotnych do poszukiwania zatrudnienia, wyrabia w nich postawy bierności i uzależnienia od pomocy państwa (zasiłki z urzędów pracy i pomocy społecznej).

Konieczne jest w takiej sytuacji sięgnięcie do rozwiązań w tej kwestii funkcjonujących w państwach, które ideę *flexicurity* wprowadziły w życie kilkadziesiąt lat temu i które zdołały wypracować satysfakcjonujące metody zabezpieczające pracownika. Głównymi aspektami są tutaj: szeroko zakrojona współpraca między przedsiębiorcami a instytucjami rynku pracy (wymiana informacji na temat zwolnień i zatrudnień, pomoc w przekwalifikowaniach i szkoleniach), aktywizujące wsparcie różnorodnych instytucji (głównie polegające na oferowaniu kursów i pośredniczeniu w rozmowach z pracodawcami) oraz zasiłki (w Polsce do chwili obecnej to właśnie zasiłki zdają się być najważniejszą pomocą oferowaną bezrobotnym).

Jedną z głównych przeszkód we wprowadzaniu *flexicurity* na szeroką skalę, oprócz ograniczeń systemowych, jest wciąż stereotypowe postrzeganie umów o pracę jako najbardziej korzystnych z punktu widzenia pracownika i pracodawcy. Ta sytuacja jednak, podobnie jak niechęć do elastycznych form zatrudnienia, wynika z niewiedzy, którą należy zwalczać i, „przemawiając językiem korzyści”, pokazywać zarówno pracodawcom, jak i pracownikom, zalety płynące z *flexicurity*.

Jeśli chodzi o problematykę dotyczącą idei *flexibility*, a więc elastycznych form zatrudnienia, w tym zakresie stwierdzono przede wszystkim istniejące bariery świadomościowe. W obliczu braku poważniejszych, obiektywnych ograniczeń co do możliwości stosowania elastycznych form zatrudnienia, organizacji miejsca czy czasu pracy, ich względnie niski stopień wykorzystania wynika głównie z braku wiedzy. Fakt ten dotyczy większości

badanych firm, zaś brak wiedzy dotyczy niezajomości konkretnych rozwiązań lub konkretnych korzyści płynących z owych rozwiązań.

Po stronie pracodawców opory wiązały się z koniecznością zmiany przyzwyczajzeń, zmiany sposobów naliczania wynagrodzeń, systemów motywacyjnych i tym podobnych. Po stronie pracowników zaś ów opór wiąże się w dużej mierze ze stereotypowym przeświadczeniem o „śmięciowym”, bezwartościowym charakterze elastycznych form zatrudnienia. więcej tego rodzaju rozwiązania postrzegane są jako dobre raczej jedynie dla osób dopiero wchodzących na rynek pracy. Myśli się o nich pozytywnie głównie w kontekście ludzi młodych, ewentualnie powracających na rynek pracy po przerwie, jak na przykład kobiety w ciąży.

Co znamienne, stosowanie przez pracodawcę form elastycznych, oceniane jest przez pracowników jako korzystne dla samego pracodawcy. Gotowość zatem do dobrowolnego przyjęcia którejś z elastycznych form czy zatrudnienia się w jej ramach, będzie w dużej mierze wypadkową życiowej konieczności, wysokości proponowanych zarobków oraz stopnia zaufania przejawianego do pracodawcy. Nie dziwi w związku z tym ocena elastycznych rozwiązań jako nienadających się zdaniem pracowników dla osób o ograniczonej mobilności zawodowej czy dużych potrzebach stabilizacji, a więc w wieku powyżej 45. i 50. roku życia.

Zupełnie odrębną kwestią jest ta sfera życia gospodarczego dotycząca relacji pracodawca-pracownik, która wymyka się formom prawnym, klasyfikacjom, a niekiedy nawet i ilościowym badaniom społecznym. Jak zauważono, niejawni i nielegalni charakter nierejestrowanego obrotu gospodarczego stanowi pewną formę uelastycznienia rynku pracy, jednakże: formę obciążoną wieloma słabościami czy patologiami.

Jeśli chodzi o kształcenie ustawiczne, w większości opinii badanych pracowników i pracodawców zostało one ocenione jako mające pozytywny wpływ na rynek pracy. Pomimo jednak powszechnej zgody co do znaczenia kształcenia ustawicznego w życiu zawodowym i prywatnym, z praktyczną realizacją postulatów koncepcji *lifelong learning* jest w analizowanych subregionach zdecydowanie gorzej. W związku z tym faktem, jak zauważano, w większości firm nie dokonuje się znaczący skok jakościowy wiedzy, umiejętności i kompetencji znaczącej części zasobów ludzkich. Na dodatek

pewna część owych zasobów, skuszona większymi możliwościami, dokonuje migracji zarobkowej do regionalnych centrów wzrostu gospodarczego.

Przy zachowaniu świadomości zgłoszonych w badaniach barier w kształceniu ustawicznym, warto przypomnieć wzmiankowane przez respondentów duże zapotrzebowanie na doskonalenie umiejętności interpersonalnych czy związanych z zarządzaniem, ale dostosowanych do realiów konkretnych branż i najlepiej w połączeniu z obsługą na przykład specjalistycznego oprogramowania czy technologii. Jak wspomniano, rozwiązaniem, które pozwala połączyć tego rodzaju zróżnicowane cele szkoleniowe (i często po niższych kosztach) są szkolenia mieszane (komplementarne), czyli tak zwane *blendend learning*. Zakładają one zróżnicowanie form szkolenia poprzez połączenie tradycyjnych m. in. warsztatów/wykładów z formami zdalnymi (na przykład e-learningiem).

Warto wspomnieć o znikomym stopniu dostosowania przepisów rynku pracy i oświaty do wymagań współczesnego rynku pracy. Aż 44% pracodawców ustosunkowało się negatywnie do omawianego zagadnienia. Przypomnijmy najważniejsze z zarzutów pod adresem kształcenia powszechnego: były to rozwiązania względem praktycznej nauki zawodu oraz nauczania przez szkoły pod wymogi programowe i egzaminacyjne w niektórych zawodach, rozmiągające się z potrzebami pracodawców.

W kontekście zmian demograficznych i prognoz konieczne jest promowanie wydłużonej aktywności zawodowej – działania związane ze wzrostem wskaźnika zatrudnienia na rzecz promowania wydłużonej aktywności zawodowej. Owo promowanie będzie łatwiejsze poprzez system wsparcia między innymi program Solidarności Pokoleń skierowanego do osób 50+⁸². Obniżenie kosztów pracy jest od lat postulatem przedsiębiorców i zaleceniem w strategiach rozwoju gospodarki. Elastyczne form pracy pozwolą nie tylko na owo obniżenie kosztów, ale także sprawią, że pracownicy i pracodawcy będą musieli wykazywać się konkurencyjnością, aby utrzymać zatrudnienia lub wartościowego pracownika. Umożliwią też zbalansowanie relacji między czasem przeznaczanym na pracę a życiem osobistym.

Zasadniczą barierę w zakresie przekładania idei *flexicurity* w warunkach polskich jest mentalność, etyka pracy i niechęć do samorozwoju.

⁸² Por. Konferencja pt. *Flexicurity: elastyczny i bezpieczny...*, *op. cit.*

Odpowiednia wartość kapitału ludzkiego, kapitału społecznego stanowi warunek konieczny, choć nie wystarczający dla wdrożenia idei *flexicurity* w Polsce. Inwestycję na rzecz wzrostu wartości tych kapitałów stanowi podejmowanie działań takich, jak:

Schemat 16. Działania rekomendowane dla polskiego rynku pracy w celu efektywnego wdrożenia idei *flexicurity*

Podniesienie jakości nauczania;

Dostosowywanie oferty edukacyjnej do zmieniających się potrzeb rynku pracy;

Internalizacja nawyku uczenia się, chęci rozwoju i samodoskonalenia;

Zapewnienie wsparcia w poszukiwaniu pracy i w momencie jej utraty;

Budowanie zaufania między aktorami życia społecznego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zabranych wyników badań.

Podobnie, jak w powiedzeniu „pieniądz tworzy pieniądz”, tak i w przypadku inwestowania w kapitał ludzki i społeczny można spodziewać się rosnących w czasie zysków. Jednak możliwość przełożenia na rzeczywistość założeń idei *flexicurity* wymaga działań na wielu obszarach, w różnych sektorach i obejmujących aktorów społecznych o zróżnicowanym statusie społeczno-ekonomicznym. Wdrożyć ją można tylko w przypadku wypracowania odpowiednich postaw i świadomości w społeczeństwie. Wspominał o tym również R. Putnam wskazując iż (...) *działania zbiorowe każdego rodzaju, włączając w to działania rządowe, są łatwiejsze dzięki normom i powiązaniom, które są wynikiem obywatelskiego zaangażowania*⁸³.

Przełożenie na polski rynek pracy idei *flexicurity* skutkować będzie w dłuższej perspektywie przede wszystkim wzrostem wartości

⁸³ R. Putnam, *Demokracja w działaniu*, Społeczny Instytut Wydawniczy ZNAK, Kraków 1995, s. 174-175.

zindywidualizowanego kapitału ludzkiego Polaków, a co za tym idzie wzrostem wartości kapitału społecznego i intelektualnego. Czynnikiem, który w głównej mierze na zasadach rynkowych może pozytywnie wpływać na wzrost wartości kapitału ludzkiego jest uzależnienie wynagrodzeń bardziej od wydajności pracowników i sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Taki stan rzeczy będzie wymagał również podejmowania działań na rzecz samorozwoju i stałego podnoszenia własnej wartości pracowników, a także przedsiębiorstw na rynku pracy i w konkurencji gospodarczej.

Część II

Flexicurity – dobre praktyki

Anna Świdurska

Dobre praktyki w zakresie *flexicurity*

Wprowadzenie

Współczesna gospodarka, w tym rynek pracy funkcjonują w bardzo złożonych uwarunkowaniach zewnętrznych. Obok uwarunkowań demograficznych, wynikających z konsekwencji procesów rozwoju demograficznego ludności na danym obszarze, stanowiących rezultat przyrostu naturalnego i migracji, zasadnicze znaczenie posiadają procesy ekonomiczne związane z postmodernizacją, globalizacją, transformacją i integracją.

Wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, rozwój działalności innowacyjnej, wzrost stopnia elastyczności organizacji produkcji, restrukturyzacje, fuzje, przejęcia, likwidacja przedsiębiorstw i ich relokacja wymuszają na rynku pracy podążanie za zmianami, aby nie stał się on czynnikiem hamującym rozwój.

Powszechnie wiadomo, że misją rynku pracy jest zapewnienie człowiekowi prawa do pracy przy jednoczesnym efektywnym użytkowaniu zasobów pracy oraz popytu na pracę. Zgodnie z artykułem XXII Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, przyjętej przez Organizację Narodów Zjednoczonych w 1948 roku oraz Konwencją 122 Międzynarodowej Organizacji Pracy z 1964 roku człowiek ma prawo do swobodnego wyboru rodzaju i miejsca pracy, wykonywanej w warunkach bezpiecznych, sprzyjających wysokiej wydajności, wynagradzanej w sposób zapewniający egzystencję odpowiadającą godności ludzkiej. Do realizacji prawa do pracy o wiele bardziej skutecznie przyczynia się rynek pracy niż nierynkowe zasady alokacji zasobów pracy. Realizację prawa do pracy poprzez wykształcenie mechanizmów dostosowawczych jest jednak w stanie zapewnić tylko sprawnie działający rynek pracy. Sprawnie działający rynek pracy powinien realizować następujące cele⁸⁴:

⁸⁴ Por. P. Churski (red.), *Rynek pracy i mobilność siły roboczej w aglomeracji poznańskiej*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2010; A. Francik, A. Pochtowski, *Wybrane problemy zatrudnienia i rynku pracy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie Kraków 1993; J. Orczyk, *Polityka społeczna. Uwarunkowania i cele*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005.

- 1) zapewniać informację o rozmiarach i strukturze podaży pracy i popytu na pracę przy uwzględnieniu układów zawodowo - kwalifikacyjnych i przestrzennych,
- 2) motywować pracowników i pracodawców do zachowań konkurencyjnych związanych z poszukiwaniem przez pracowników najlepszych miejsc pracy, a przez pracodawców najlepszych pracowników,
- 3) tworzyć warunki do efektywnego użytkowania zasobów pracy oraz kształtowania pożądanej aktywności w zakresie elastycznego dostosowywania się pracowników do potrzeb rynku pracy,
- 4) tworzyć warunki do efektywnego użytkowania popytu na pracę oraz kształtowania pożądanej aktywności w zakresie elastycznego dostosowywania się liczby i struktury miejsc pracy do zmieniających się uwarunkowań gospodarki,
- 5) doprowadzać do urealnienia rachunku kosztów pracy żywej i uprzedmiotowionej, co prowadzi do weryfikowania społecznej użyteczności angażowania zasobów pracy.

Uważa się, że sukces jednostek, przedsiębiorstw, regionów i krajów będzie bardziej przejawem ich zdolności do kształcenia niż czegokolwiek innego⁸⁵. Kształcenie w ujęciu gospodarki opartej na wiedzy pojmuje się jako proces, który polega na uzyskiwaniu kwalifikacji i umiejętności (a nie wyłącznie wiedzy), prowadzących do osiągnięcia większego sukcesu w realizacji celów jednostek lub organizacji. Z punktu widzenia kształcenia gospodarka oparta na wiedzy ma stanowić gospodarę ludzi uczących się⁸⁶. Na tych założeniach oparte jest pojęcie kapitału ludzkiego. Ujęcie to ma charakter komplementarny w stosunku do poglądu, że gospodarę opartą na wiedzy wyznacza tylko działalność innowacyjna: *Kształtowanie gospodarki opartej na wiedzy warunkują bowiem, w sposób konieczny, chociaż nie wystarczający, wysokie kwalifikacje i stałe uczenie się*

⁸⁵ OECD, *Knowledge management in the learning society*, Paris 2000, s. 29.

⁸⁶ Z. Chojnicki, *Polska na ścieżce rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Podejście regionalne*, Przegląd Geograficzny, 75, 1, 2003, s. 23-39.

w dziedzinie wiedzy technologicznej i zarządzania (biznesu). Kreatywność pracowników w obu tych dziedzinach staje się najważniejszym czynnikiem konkurencyjności oraz przekształceń postmodernizacyjnych organizacji gospodarki⁸⁷.

Rozwój kapitału ludzkiego dostarcza nowych idei. Nowa wiedza może być budowana na bazie istniejących w danym czasie zasobów, ale jest cenniejsza, gdy zasoby te nie są statyczne, ale rozwijają się dostarczając nowych idei⁸⁸. Przyszła wiedza, umiejętności, kompetencje oraz inne cechy związane z ekonomiczną działalnością ludności mają raczej charakter dóbr publicznych i oferują udoskonalanie *know-how*: *Tym samym akumulacja kapitału ludzkiego może również powodować wzrost dochodów*⁸⁹. Jak zaznacza P. Churski czynnikiem bardzo istotnym dla zapewnienia dochodów, który związany jest z akumulacją kapitału ludzkiego, jest efekt szeroko rozumianego uczenia się przez działanie, obejmujący⁹⁰:

- *learning-by-doing*, czyli proces, który można określić nauką przez produkcję (np. produkcja nowego modelu danego produktu trwa krócej niż poprzedniego dzięki zastosowaniu wszystkich doświadczeń zdobytych wcześniej);
- *knowledge spill-overs*, czyli proces rozprzestrzeniania się wiedzy i umiejętności (np. pracownik, który zdobył kwalifikacje i wiedzę w jednej firmie, przechodząc do drugiej przechodzi ze swoją wiedzą i umiejętnościami; tym samym wiedza wykształcona w jednej firmie staje się dobrem publicznym i rozprzestrzenia się poprzez proces przemieszczania się pracowników);

⁸⁷ Z. Chojnicki, T. Czyż, *Aspekty regionalne gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2006, s. 14.

⁸⁸ P. Churski, *Czynniki rozwoju regionalnego w świetle koncepcji teoretycznych*. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistyczno- Ekonomicznej we Włocławku*, Nauki ekonomiczne, T. XIX. Z. 3, *Gospodarka regionu na Jednolitym Rynku Europejskim, Wybrane zagadnienia*, Włocławek 2005, s. 13-30.

⁸⁹ *Ibidem*.

⁹⁰ *Ibidem*, por. G. Tondl, *Convergence after divergence?: Regional Growth in Europe*. Verlag, Wien-New York 2001.

- *knowledge*, czyli wiedza jest wypadkową uczenia się przez działanie, rozprzestrzeniania się kwalifikacji i umiejętności spowodowanego przemieszczaniem się pracowników, aktywności sektora badawczo-rozwojowego (B&R) oraz inwestycji w edukację.

Wzrost gospodarczy staje się coraz bardziej uzależniony od produkcji, dystrybucji i wykorzystania wiedzy. Jak zaznacza A. Toffler to wiedza staje się siłą napędową gospodarki, a nie gospodarka – wiedzy⁹¹. Cechy gospodarki wiedzy zmieniają dotychczasowe poglądy związane z pracą. Zdaniem cytowanego autora *gospodarka nadsymboliczna sprawia, że dezaktualizują się nie tylko nasze przekonania o bezrobociu, ale także nasze poglądy na samą pracę. (...) Podział gospodarki na takie sektory, jak rolnictwo, przemysł i usługi, raczej zaciemnia umysł, niż go rozjaśnia. (...) Nie oglądając się na dawne klasyfikacje, musimy raczej spojrzeć pod etykiety i postawić pytanie, co ludzie zatrudnieni w tych firmach rzeczywiście muszą zrobić dla wytworzenia wartości dodanej*⁹².

Współczesne przedsiębiorstwo chcąc przetrwać na rynku i dostosować się do mających miejsce ciągłych zmian w otoczeniu powinno charakteryzować się wysokim poziomem elastyczności (zwinności, ruchliwości, zdolności do utrzymania stanu równowagi) i w sposób niemal natychmiastowy dopasowywać swoje funkcjonowanie do otoczenia. Z jednej strony stosując procesy organizacyjnego uczenia się, przedsiębiorstwa podwyższają swój poziom adaptacyjności i dążą do uzyskania zdolności proaktywnego wykorzystania okazji pojawiających się w otoczeniu, a z drugiej strony koncentrują się na swoich szczególnych zdolnościach i pozbywając się wszelkich działań „ubocznych” przez dywestycje i *outsourcing*, uzupełniają swoje możliwości wykorzystując zasoby zewnętrzne⁹³.

⁹¹ A. Toffler, *Zmiana władzy*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 403.

⁹² *Ibidem*, s. 114.

⁹³ Patrz Np.: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2007.

Kluczowym mechanizmem na współczesnym rynku pracy jest ponadto zarządzanie wiekiem (*age management*). Jak zaznacza D. Mól⁹⁴ dotyczy ono polityki HR przedsiębiorstw i powinno być wpisane w szerszą strategię firmy w ramach *diversity management*, czyli zarządzania różnorodnością. Pojęcie zarządzania wiekiem jest elementem polityki personalnej (zarządzanie zasobami ludzkimi) pracodawców i obejmuje działania oraz praktyki dotyczące głównie starszych pracowników. Ma ono na celu poprawę ich warunków pracy oraz zdolności do jej wykonywania. D. Mól podkreśla, że pojęcie zarządzania wiekiem powinno obejmować planowanie i dobór form zatrudnienia, rekrutację pracowników, organizację pracy, długość i organizację czasu pracy, kształtowanie wynagrodzeń, ocenianie i motywowanie, a także zarządzanie rozwojem oraz karierą zawodową z uwzględnieniem wieku pracowników⁹⁵. Z upływem lat najbardziej obniżają się zdolności psychofizyczne starszych pracowników, wzrasta za to umiejętność kompleksowego ujmowania zagadnień. Efektywność zarządzania wiekiem w danej firmie powinna więc dostosowywać typy zadań powierzanych starszym pracownikom do ich predyspozycji fizycznych oraz mentalnych. W zarządzaniu wiekiem istotna jest również organizacja pracy zespołowej uwzględniająca zróżnicowaną strukturę pracowników według wieku, która sprzyja wzajemnej wymianie doświadczeń w obu kierunkach. Pracodawca musi jednak stworzyć warunki do takiego przepływu informacji: atmosferę otwartości, wzajemnego zaufania i szacunku. Istotne znaczenie posiada ponadto poczucie wspólnoty pracowniczej. W takich warunkach młodszy pracownicy są traktowani jako potencjalne źródło nowych idei i inspiracji, natomiast starsi stają się fundamentem wiarygodności firmy⁹⁶.

Funkcjonowanie rynku pracy w gospodarce podlegającej ciągłym przemianom stawia przed nauką nowe wyzwania i wymaga rozwiązania szeregu istotnych problemów. Jednym z nowych nurtów badań społeczno-ekonomicznych stało się badanie zachowań adaptacyjnych na rynku pracy.

⁹⁴ D. Mól, „Osoby 50+ na rynku pracy”, Biuletyn nr 7 maj 2008, dostępny: http://technologie.ngo.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/biuletyny_fise/biuletyn_fise_nr7_osoby_50_na_ryнку_pracy.pdf; data dostępu: 26.08.2012.

⁹⁵ *Ibidem*.

⁹⁶ *Ibidem*.

Biorąc pod uwagę wzajemne zależności występujące między podstawowymi składnikami rynku pracy mechanizm działania rynku pracy można badać w aspekcie podaży, czyli zachowań i decyzji pracowników oraz popytu, czyli zachowań i decyzji pracodawców⁹⁷. Brak wzajemnego dopasowania popytu i podaży na pracę doprowadza do stanu nierównowagi rynku pracy przejawiającego się w nadwyżce wolnych miejsc pracy lub bezrobociu. Przy rozwiązywaniu tych problemów należy wziąć pod uwagę i wykorzystać koncepcje procesów i struktur społeczno-gospodarczych, jakie zachodzą w społeczeństwach i gospodarce krajów wysoko rozwiniętych. Obok modelu struktury rynku pracy w warunkach elastyczności opracowanego przez British Institute of Management Studies⁹⁸ istotne znaczenie posiada podejście *flexicurity*.

Na temat pojęcia i zjawiska *flexicurity* istnieje obszerna literatura i doświadczenie międzynarodowe, zwłaszcza w wysoko rozwiniętych krajach zachodnich⁹⁹. Nie przeprowadzając analizy założeń koncepcji

⁹⁷ Por. P. Churski (red.), *Rynek pracy i mobilność siły roboczej w aglomeracji poznańskiej*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2010.

⁹⁸ Patrz np.: D. Harvey, *The condition of postmodernity*, Blackwell, Cambridge 1990, s. 151; S. Crook, J. Pakulski, M. Waters, *Postmodernization. Change in advanced society*, London: Sage Publications, London 1992 s. 189; Z. Chojnicki, *Postmodernistyczne zmiany globalnego porządku społeczno-gospodarczego*, (w:) Z. Chojnicki, *Podstawy teoretyczne i metodologiczne geografii*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 1999, s. 290-291.

⁹⁹ Patrz np.: P.K. Madsen, *The Danish Model of Flexicurity: A Paradise with some snakes*, (w:) *Labour market and social protection reforms in international perspective: Parallel or converging tracks?*, Aldershot, U.K, Burlington, V., Ashgate 2002; P. Auer, S. Cases, *Employment stability in an age of flexibility*, ILO, Geneva 2003; T. Wilhagen, F. Tros, *The Concept of "Flexicurity": A new approach to regulating employment and labour markets*, Tilburg University Flexicurity Paper, 2003-4; F. Larsen, *Active labour market policy in Denmark as an example of transitional labour market and flexicurity arrangements – What can be learnt?*, tlm.net working paper, 2005; *Implementation of the common principles of flexicurity within the framework of the 2008-2010 round of the Lisbon Strategy - Report by the "flexicurity" mission*, Council of the European Union, Brussels 2008, SOC 776; *Mission for Flexicurity*, Council of the European Union, Brussels 2008, SOC 129; *Nowe umiejętności w nowych miejscach pracy. Przewidywanie wymogów rynku pracy i potrzeb w zakresie umiejętności oraz ich wzajemne dopasowywanie*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Regionów. COM(2008) 868 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 16 grudnia 2008; *The contribution of the Public Employment Services to flexicurity*, European Network of Heads of Public Employment Services, Joint Opinion adopted during the 23rd meeting of European Heads of Public Employment Services, Nice, 11th of December 2008; I. Mandl, J. Hurley, M. Mascherini, D. Storrer, *Extending flexicurity – The potential of short-time working schemes*,

flexicurity oraz zasad jej skutecznego wdrażania – należy zaznaczyć, że stosunkowo szczegółową charakterystykę założeń modelu *flexicurity*, ze szczególnym uwzględnieniem wymiarów, w których podejmowane są próby godzenia sprzeczności wynikających z łączenia rozwiązań z zakresu polityki społecznej i polityki rynku pracy, przedstawił M. Rymsza¹⁰⁰. W ekspertyzie przygotowanej dla Fundacji Fundusz Współpracy M. Rymsza szczególną uwagę zwrócił właśnie na wdrożeniowy aspekt *flexicurity*, to jest „elastycznej ochrony socjalnej” podkreślając, że aspekt ten jest często niedostrzegany lub wręcz marginalizowany, co zasadniczo zmniejsza szanse powodzenia podejmowanych działań. Należy bowiem zaznaczyć, że specyfika koncepcji *flexicurity* polega między innymi na tym, że sposób jej upowszechniania jest nie mniej ważny niż założenia merytoryczne¹⁰¹. Zdaniem cytowanego autora *flexicurity jest tyleż modelem, co metodą działania: metoda i jej rezultat wzajemnie się tu warunkują. Upowszechnianie rozwiązań flexicurity w Polsce powinno uwzględniać tę zależność*¹⁰².

Pomysł wdrożenia w Polsce „elastycznego bezpieczeństwa” jest zgodny z bieżącą strategią zatrudnienia Unii Europejskiej oraz mocno promowany przez organizacje zraszające pracodawców. Powinien on być również promowany przez partnerów społecznych na poziomie lokalnym. Stanowi on bowiem gwarancję poprawy sytuacji na rynku pracy¹⁰³.

ERM REPORT 2010, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 2010; *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu Komunikat Komisji Europa 2020*, Komisja Europejska, COM(2010) 2020 wersja ostateczna, Bruksela 2010; Raport *FIS Flexicurity Integrated Services*, Fondirigenti – Associazione Management Club, 2011.

¹⁰⁰ M. Rymsza, *Analiza, testowanie i wdrażanie w Polsce koncepcji flexicurity przy wykorzystaniu środków Europejskiego Funduszu Społecznego*, ekspertyza przygotowana dla Fundacji Fundusz Współpracy, Warszawa 2009, dostępny:

[\[katowice.pl/__data/assets/pdf_file/0013/1813/03Ekspertyza_flexicurity.pdf\]\(http://efs.wup-katowice.pl/__data/assets/pdf_file/0013/1813/03Ekspertyza_flexicurity.pdf\), data dostępu: 04.09.2012.](http://efs.wup-</p></div><div data-bbox=)

¹⁰¹ *Ibidem*, s. 2.

¹⁰² *Ibidem*, s. 2.

¹⁰³ Patrz np.: M. Boni (red.), *Elastyczny rynek pracy w Polsce. Jak sprostać temu wyzwaniu?* CASE, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, BRE-Bank. Warszawa 2004; K. Belczyk, *Flexicurity – elastyczne bezpieczeństwo na rynku pracy*. Sedlak&Sedlak 2008, <http://www.rynekpracy.pl/>; K. Marchlewska, *Flexicurity, czyli elastyczność i bezpieczeństwo w ramach unijnego rynku pracy*, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy 2008.

Idea *flexicurity* jest obecna w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki, w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, w¹⁰⁴:

- Poddziałaniu 1.3.2 - Projekty na rzecz promocji równych szans kobiet i mężczyzn oraz godzenia życia zawodowego i rodzinnego (wdrażanie i upowszechnianie rozwiązań służących godzeniu życia zawodowego rodzinnego; upowszechnianie i promocja alternatywnych i elastycznych form zatrudnienia i metod organizacji pracy oraz uelastycznianie czasu pracy pracownika), skierowane do osób podejmujących pracę po przerwie związanej z urodzeniem dziecka i/lub wychowujących dzieci oraz do pracodawców.
- Poddziałaniu 2.1.2 - Partnerstwo dla zwiększenia adaptacyjności (projekty ponadregionalne na rzecz wzmocnienia potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw poprzez wspieranie nowych rozwiązań między innymi w zakresie organizacji czasu pracy/form świadczenia pracy), skierowane do przedsiębiorstw i ich pracowników oraz do przedstawicieli organizacji pracodawców i organizacji związkowych.
- Poddziałaniu 6.1.1 - Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy (upowszechnianie oraz promocja elastycznych form zatrudnienia i alternatywnych metod organizacji czasu pracy), skierowane do osób pozostających bez zatrudnienia.
- Poddziałaniu 7.2.1 - Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (organizowanie akcji i kampanii promocyjno – informacyjnych między innymi z zakresu mobilności i elastyczności zawodowej), skierowane do osób długotrwale bezrobotnych /niezatrudnionych korzystających ze świadczeń pomocy społecznej, osób niepełnosprawnych, bezdomnych, powracających na rynek pracy po urloпах wychowawczych i macierzyńskich oraz do młodzieży w wieku 15 – 25 lat zagrożonych wykluczeniem społecznym, osób opuszczających rodziny zastępcze, placówki opiekuńczo –

¹⁰⁴ Za: <http://www.nowe-dotacje.pl/idea-flexicurity-a-projekty-unijne.php>.

wychowawcze oraz osób po zwolnieniu z zakładu karnego lub innej jednostki penitencjarnej, a także osób uzależnionych od alkoholu lub innych środków odurzających.

- Poddziałaniu 8.1.3 - Wzmocnienie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności -projekty konkursowe (tworzenie sieci współpracy w zakresie wzmocniania dialogu społecznego i inicjatyw podejmowanych wspólnie na poziomie lokalnym i regionalnym przez organizacje pracodawców i przedstawicielstwa pracownicze), skierowane do pracodawców i pracowników przedsiębiorstw, organizacji pracodawców i przedstawicielstw pracowniczych, jednostek samorządu terytorialnego oraz instytucji rynku pracy, a także do społeczności lokalnej i organizacji pozarządowych.

Każde z wymienionych działań kładzie nacisk na różne aspekty *flexicurity*, gdyż żadne z nich nie realizuje kompleksowo tej idei. Natomiast poszczególne poddziałania zawierają w sobie elementy składowe elastycznego bezpieczeństwa.

Adaptacja i upowszechnienie koncepcji *flexicurity* wśród przedstawicieli pracodawców i pracowników przedsiębiorstw oraz zainicjowanie publicznej dyskusji nad modelem *flexicurity* adekwatnym do potrzeb krajowego, regionalnych i lokalnych rynków stanowią cel wielu publikacji i projektów, w tym projektów naukowych¹⁰⁵. Przykładami takich projektów są:

¹⁰⁵ Patrz np.: E. Kryńska, *Partnerzy społeczni w tworzeniu modelu flexicurity w Polsce*, „Dialog”2008, nr 3; E. Kryńska, *Równowaga między elastycznością i bezpieczeństwem na polskim rynku pracy. Jak osiągnąć flexicurity?*, (w:) A. Kamińska (red.), *Flexicurity – między elastycznością a bezpieczeństwem na rynku pracy*, Biblioteka Monitora Prawa Pracy, C. H. Beck, Warszawa 2008; E. Kryńska E., *Flexicurity pathways – building strategic approach of social partners organizations through mutual learning. Raport krajowy Polska 2009* (maszynopis); E. Kryńska (red.), *Flexicurity w Polsce, diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009; P. Lewandowski, Ł. Skrok, *Flexicurity - diagnoza na dziś, działanie na jutro*, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa 2009; Ł. Arendt, I. Kukulak-Dolata, *Flexicurity w praktyce – ujęcie mikroekonomiczne*, dostępny: http://www.flexicurity.rzemioslo.bialystok.pl/dokumenty/FLEXICURITY_W_PRAKTYCE_UJECIE_MIKROEKONOMICZNE.pdf; data dostępu: 03.09.2012; A. Barwińska-Małajowicz, *Wpływ modelu flexicurity na modernizację europejskich rynków pracy na przykładzie Polski i Niemiec*, Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet

- Projekt „Modelowe rozwiązania *flexicurity*”¹⁰⁶, realizowany w partnerstwie Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan i Instytutu Badań Strukturalnych. Projekt miał na celu wypracowanie propozycji zmian prawnych, których wprowadzenie pozwoli na budowę elastycznego i bezpiecznego, dostosowanego do współczesnych realiów rynku pracy w Polsce. Założenia i wybrane efekty realizacji projektu przedstawiono w ramach analizy wyników konkursu „FlexiLider 2011”, stanowiącego jeden z elementów projektu.
- Projekt „Ocena wdrożenia modelu *flexicurity* w polskiej polityce rynku pracy oraz rekomendacje dalszych działań”¹⁰⁷, realizowany przez Departament Rynku Pracy w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej. Projekt został wybrany do realizacji przez Dyрекcję Generalną ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans Komisji Europejskiej w otwartym konkursie VP/2008/008 - Projekty wspierające wdrażanie wspólnych zasad *flexicurity* w ramach Krajowych Programów Reform, ogłoszonym w ramach Wspólnotowego Programu na Rzecz Zatrudnienia i Solidarności Społecznej – PROGRESS. Realizacji celu projektu służyły badania, które pozwoliły na ocenę dotychczasowych efektów tworzenia i udoskonalania skutecznej, aktywnej polityki rynku pracy, budowania nowoczesnych systemów zabezpieczenia społecznego oraz wdrażania modelu *flexicurity* na poziomie przedsiębiorstw. Wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach pozwoliły określić: poziom zainteresowania przedsiębiorców zastosowaniem elastycznych form zatrudnienia oraz bariery w ich wykorzystywaniu, poziom zaangażowania przedsiębiorców w proces podnoszenia kwalifikacji pracowników, rodzaje działań najchętniej stosowane przez przedsiębiorców w tym obszarze, bariery ich stosowania oraz możliwości intensyfikacji działań, poziom wykorzystania w procesie rekrutacji instrumentów aktywnej polityki rynku pracy oraz bariery

Rzeszowski, dostępny: <http://www.univ.rzeszow.pl/pliki/Zeszyt17/30.pdf>, data dostępu: 03.09.2012.

¹⁰⁶ Za: <http://www.polskieflexicurity.pl/pl/o-projekcie>.

¹⁰⁷ Za: <http://www.flexicurity.org.pl/index.php/pl/strona-glowna>.

w ich stosowaniu. Badania pozwoliły na wskazanie: możliwości poprawy wykorzystania przez pracodawców istniejących elastycznych form zatrudnienia oraz ewentualnego wprowadzenia nowych, które byłyby przez nich pożądane, możliwości zastosowania działań i instrumentów zwiększających zaangażowanie pracodawców w działania podnoszące kwalifikacje pracowników, pożądanych przez przedsiębiorców zmian w zakresie instrumentów aktywnej polityki rynku pracy.

- Projekt "Idea *flexicurity* na czas kryzysu"¹⁰⁸, mający na celu upowszechnienie idei *flexicurity* wśród pracodawców, bezrobotnych, przedstawicieli instytucji rynku pracy i władz samorządowych województwa łódzkiego, zrealizowany przez Regionalny Związek Pracodawców Prywatnych Ziemi Łódzkiej, członka PKPP Lewiatan w partnerstwie z Trade and Travel Company Sp. z o.o. Cele szczegółowe projektu objęły między innymi: uruchomienie dziesięciu partnerstw lokalnych na rzecz wdrażania idei *flexicurity*, wypracowanie przez partnerów społecznych wspólnych priorytetów prowadzących do wdrażania idei *flexicurity* na poziomie lokalnym, uaktualnienie bazy danych pracodawców zainteresowanych wdrożeniem idei *flexicurity*.

Zważywszy na możliwości przeniesienia rozwiązań wyróżniających się pod względem efektów realizacji, trwałości wyników oraz stopnia osiągnięcia wyznaczonych korzyści do innych krajów, regionów czy przedsiębiorstw, celem prezentowanego opracowania jest analiza dobrych praktyk w zakresie wdrażania modelu *flexicurity*. Opracowanie składa się z trzech zasadniczych części.

Część pierwsza jest poświęcona zagranicznym doświadczeniom w zakresie stosowania rozwiązań *flexicurity*. Szczególną uwagę zwrócono na przykłady dobrych praktyk przedstawione w Raporcie *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*¹⁰⁹,

¹⁰⁸ Za: <http://www.flexicurity-lewiatan.pl/>.

¹⁰⁹ I. Mandl, J. Hurley, M. Mascherini, D. Storrie, *Extending flexicurity – The potential of short-time working schemes*, ERM REPORT 2010, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 2010, dostępny:

w którym stwierdza się, że w Europie są one liczne i bardzo zróżnicowane. Analizą objęto: fiński model „bezpieczeństwa zmiany”, austriackie „fundacje pracy”, belgijskie i francuskie „przesunięcia komórek organizacyjnych”, holenderskie „centra mobilności”, niemieckie „firmy transferu”, szwedzkie „Rady Bezpieczeństwa Pracy”, francuski „solidarny dochód”, hiszpańskie „plany równouprawnienia”, belgijskie, francuskie i niemieckie „zjednoczenia pracodawców”, austriacką „premię solidarności”, rumuński program „budowniczości domu społecznego”, austriacki „urlop na szkolenie”, belgijski „płatny urlop szkoleniowy”, belgijski program „przerwa w karierze”, duńskie rozwiązanie „rotacja pracy” oraz irlandzkie „sieci umiejętności”. Pominięto natomiast prezentowane w wielu dokumentach i opracowaniach¹¹⁰ przykłady podkreślające zalety zintegrowanego podejścia, łączącego przynajmniej niektóre z czterech elementów modelu, w ramach którego elastyczność i bezpieczeństwo wzajemnie się wzmocniają, to jest „system wypłaty odpraw” w Austrii, „złoty trójkąt” w Danii, „pracę czasową” w Holandii, „zmniejszenie liczby umów na czas określony” w Hiszpanii oraz porozumienie partnerów społecznych „W stronę 2016 roku” w Irlandii. Istotnym elementem tej części opracowania jest natomiast analiza nowoczesnych inicjatyw podejmowanych przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność w Ameryce Północnej, gdzie bierne oraz aktywne wsparcie socjalne dla osób tracących pracę lub mających trudności z jej znalezieniem jest ograniczone¹¹¹. Tym samym

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/71/en/1/EF1071EN.pdf>; data dostępu: 05.09.2012, 2010; cyt. za: A. Szuwarzyński (red.), *Flexicurity i bezpieczeństwo*, Opracowanie wydane w ramach projektu „Pomorskie Partnerstwo na rzecz Flexicurity” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Akwen Sp. z o.o., Gdańsk 2011, dostępny: <http://www.solidarnosc.gda.pl/wp-content/uploads/2012/05/8.1.3-Flexicurity.pdf>; data dostępu: 2012-09-06.

¹¹⁰ *Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, COM(2007) 359 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 27.6.2007; por. *Analiza dobrych praktyk dotyczących idei flexicurity w państwach UE*, Opracowanie: Doradztwo Społeczne i Gospodarcze, Poznań 2011, dostępny: http://flexicurityirpoznan.pl/joannafiles/Wyniki_badan/Analiza_dobrych_praktyk_dot._Idei_flexicurity_w_panstwach_ue.pdf, data dostępu: 02.09.2012.

¹¹¹ M. Zakrzewski, *Inspirujące praktyki flexi za oceanem*, dostępny:

nawiązano do badań realizowanych przez Great Place to Work® Institute, który od ponad 20 lat publikuje listy najlepszych miejsc pracy na świecie (np. Lista Najlepszych Miejsc Pracy na świecie, Lista Najlepszych Miejsc Pracy w Europie 2012, Lista Najlepszych Miejsc Pracy Polska 2012).

W drugiej części opracowania przedstawiono innowacyjne i elastyczne rozwiązania wypracowane przez pracodawców prowadzących działalność w Polsce, którzy zostali wyróżnieni w konkursie „FlexiLider 2011”, stanowiącym jeden z elementów wspomnianego projektu „Modelowe rozwiązania *flexicurity*”. Ideą konkursu było znalezienie firm, które w ramach swojej działalności realizują założenia idei *flexicurity* we wszystkich jej obszarach.

Trzecia część opracowania ma przede wszystkim charakter podsumowujący w odniesieniu do studium przypadku na przykładzie dziesięciu przedsiębiorstw zlokalizowanych w subregionach kaliskim i konińskim, dotyczącego dobrych praktyk w zakresie stosowania rozwiązań wpisujących się w założenia idei *flexicurity*. Istotnym składnikiem analizy jest charakterystyka działalności przedsiębiorstwa Domer Handel Hurt Detal zarejestrowanego w Kępnie, które można traktować jako wzorcowy przykład firmy rzemieślniczej podejmującej próbę wdrażania założeń koncepcji *flexicurity*.

1. Dobre praktyki w zakresie wdrażania modelu *flexicurity* – doświadczenia zagraniczne

Koncepcja *flexicurity*, łącząca w sobie elementy elastyczności zatrudnienia z bezpieczeństwem, jest szeroko promowana w Unii Europejskiej¹¹². Model łączy dwa elementy zatrudnienia w sposób korzystny zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Na model *flexicurity* składają się: 1) elastyczne umowy ułatwiające pracownikom i przedsiębiorstwom szybkie dostosowanie do zmian na rynku,

http://pkpplewiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/Flexicurity_dobre_praktyki.pdf, data dostępu: 28.08.2012.

¹¹² *Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, COM(2007) 359 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 27.6.2007.

2) bezpieczeństwo pracowników oraz 3) zapewnienie pracownikom wystarczającego dochodu w okresie bezrobocia. Uzupełnieniem strategii jest wsparcie pracowników i firm przez kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie, szkolenia i promocję przedsiębiorczości. Komisja Europejska przyjęła model *flexicurity* po szerokich konsultacjach społecznych. I choć ma się on opierać na ośmiu wspólnych zasadach, to każdy kraj ma samodzielnie wypracować swój model *flexicurity*, korzystając ze wskazanych przez Unię modelowych ścieżek rozwoju, doświadczeń i wzorców wypracowanych przez inne kraje.

Wdrożenie wspólnych zasad *flexicurity* w państwach członkowskich wymaga precyzyjnego zaplanowania i wynegocjowania kombinacji i sekwencji działań w zakresie polityki, a także innych środków. Z uwagi na fakt, że sytuacja społeczno-gospodarcza państw członkowskich, ich kultura i instytucje znacznie się różnią, konkretne kombinacje i sekwencje również będą się od siebie różnić.

Jak już podkreślono, celem *flexicurity* nie jest stworzenie jednolitego modelu rynku pracy, ani jednolitej strategii wdrażania polityki. Jednak dzięki przykładom dobrych rozwiązań stosowanych w Unii Europejskiej, państwa członkowskie mogą uczyć się od siebie nawzajem, analizując jakie podejście najlepiej odpowiada ich konkretnym potrzebom.

Aby pomóc w rozwiązaniu typowych problemów, z jakimi stykają się państwa wdrażające model *flexicurity*, określić można szereg „typowych” kombinacji i sekwencji komponentów polityki, zwanych „ścieżkami” wprowadzania modelu *flexicurity*¹¹³. Cztery opisane w tabeli 1 typowe ścieżki i problemy, którym mają zaradzić, nie odzwierciedlają konkretnej sytuacji w określonym państwie członkowskim, nie jest to zresztą możliwe. Jednak każda ścieżka, czy nawet ich kombinacja, określa sposób rozwiązania problemów, które dotyczą szeregu państw członkowskich. Ścieżki te opracowano na podstawie analizy sytuacji w państwach członkowskich oraz sprawozdania grupy ekspertów w zakresie *flexicurity*. Państwa członkowskie powinny przeanalizować własne problemy w kontekście swojej specyficznej sytuacji i systemu instytucjonalnego, a następnie, w ramach konsultacji z partnerami

¹¹³ *Ibidem.*

społecznymi i innymi zainteresowanymi stronami, wybrać spośród podanych typowych ścieżek sposoby ich rozwiązania, opracowując w ten sposób własną całościową ścieżkę prowadzącą do lepszego połączenia elastyczności i bezpieczeństwa. Typowe ścieżki powinny służyć również jako źródło wiedzy i instrument służący wyznaczaniu poziomów odniesienia w ramach odnowionej Strategii Lizbońskiej¹¹⁴.

Tabela 1. Ścieżki realizacji modelu *flexicurity*

ŚCIEŻKI REALIZACJI MODELU <i>FLEXICURITY</i>	
ŚCIEŻKA 1: Rozwiązanie problemu segmentacji wynikającej z warunków umów	Ta ścieżka ma znaczenie dla krajów, w których głównym wyzwaniem jest segmentacja rynku pracy – podział na pracowników posiadających stabilne zatrudnienie i pozostałych. Celem tej ścieżki jest bardziej równomierne rozłożenie elastyczności i bezpieczeństwa wśród pracowników. Ułatwiłaby ona osobom wchodzącym na rynek pracy dostęp do zatrudnienia, a następnie stopniowe uzyskiwanie lepszych warunków w ramach umów.
ŚCIEŻKA 2: Wprowadzanie i rozwój <i>flexicurity</i> w przedsiębiorstwie i zapewnianie bezpieczeństwa w zakresie zmiany pracy	Tą ścieżką mogą być zainteresowane kraje o stosunkowo niskich przepływach pracowników. Przewidywałaby ona wzrost inwestycji służących zwiększaniu zdolności do bycia zatrudnionym, przez co pracownicy przedsiębiorstw mogliby stale podnosić swoje kwalifikacje i dzięki temu być lepiej przygotowani na zmiany metod produkcji lub organizacji pracy w przyszłości. Znaczenie działań w ramach tej ścieżki wykraczałoby również poza aktualne miejsce pracy i pracodawcę. Obejmowałyby one wprowadzenie systemów zapewniających bezpieczną i udaną zmianę pracy w przypadku restrukturyzacji przedsiębiorstw i konieczności zwolnień.
ŚCIEŻKA 3: Rozwiązywanie problemów niedoborów kompetencji	Ta ścieżka ma zastosowanie dla krajów, gdzie głównym wyzwaniem są poważne braki umiejętności i ograniczone możliwości obywateli. Miałaby ona na celu zwiększanie możliwości uzyskiwania pracy przez

¹¹⁴ *Ibidem*.

i możliwości u pracowników	osoby o niższych kompetencjach, które dzięki temu mogłyby rozwijać swoje umiejętności, aby uzyskać na rynku pracy trwałą pozycję.
ŚCIEŻKA 4: Poprawa możliwości odbiorców świadczeń i osób pracujących nieformalnie	Ta ścieżka ma znaczenie dla krajów, które w niedawnej przeszłości dokonały znacznej restrukturyzacji gospodarczej, wskutek czego wiele osób znalazło się na długoterminowym bezrobociu z niekorzystnymi perspektywami powrotu na rynek pracy. Celem działań powinna być poprawa możliwości odbiorców świadczeń oraz przejście z zatrudnienia nieformalnego do formalnego poprzez rozwój efektywnych aktywnych polityk rynku pracy oraz systemów uczenia się przez całe życie w połączeniu z odpowiednim poziomem świadczeń dla bezrobotnych.

Źródło: *Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, COM(2007) 359 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 27.6.2007.

Jak już wspomniano specyfika koncepcji *flexicurity* polega między innymi na tym, że sposób jej upowszechniania jest nie mniej ważny niż założenia merytoryczne. Jak podkreśla M. Rymsza¹¹⁵ kilkuletnia historia upowszechniania koncepcji *flexicurity* w Unii Europejskiej wskazuje, że marginalizowanie aspektu wdrożeniowego zasadniczo zmniejsza szanse powodzenia podejmowanych działań. W Unii Europejskiej podejście *flexicurity* traktowane jest jako jeden z kluczowych instrumentów dostosowania założeń europejskiego modelu społecznego (EMS) do współczesnych wyzwań globalizacyjnych. W ten sposób model *flexicurity* postrzegany jest zarówno przez Komisję Europejską, jak i Parlament Europejski. Okazuje się jednak, jak zaznacza M. Rymsza, że sama „promocja” koncepcji na poziomie unijnym połączona z próbami jej „mechanicznego” wdrożenia na poziomie państw członkowskich przynosi – jak do tej pory – mocno ograniczone rezultaty. *Koncepcja rozwija się*

¹¹⁵ M. Rymsza, *Analiza, testowanie i wdrażanie w Polsce koncepcji flexicurity przy wykorzystaniu środków Europejskiego Funduszu Społecznego*, ekspertyza przygotowana dla Fundacji Fundusz Współpracy, Warszawa 2009, http://efs.wupkatowice.pl/_data/assets/pdf_file/0013/1813/03Ekspertyza_flexicurity.pdf; data dostępu: 04.09.2012.

bowiem przede wszystkim w tych państwach członkowskich UE, w których fundamenty „elastycznej ochrony socjalnej” zbudowano jeszcze przed unijnym „zielonym światłem”, dzięki wykorzystaniu krajowych instytucji dialogu społecznego i własnych doświadczeń związanych z transformacją rynków pracy¹¹⁶. Są to przede wszystkim Dania i Holandia, a także Austria, Irlandia. Przeszczepienie tej koncepcji na inne państwa okazuje się zadaniem trudnym. Jak do tej pory w pewnym zakresie udało się to w przypadku Hiszpanii¹¹⁷.

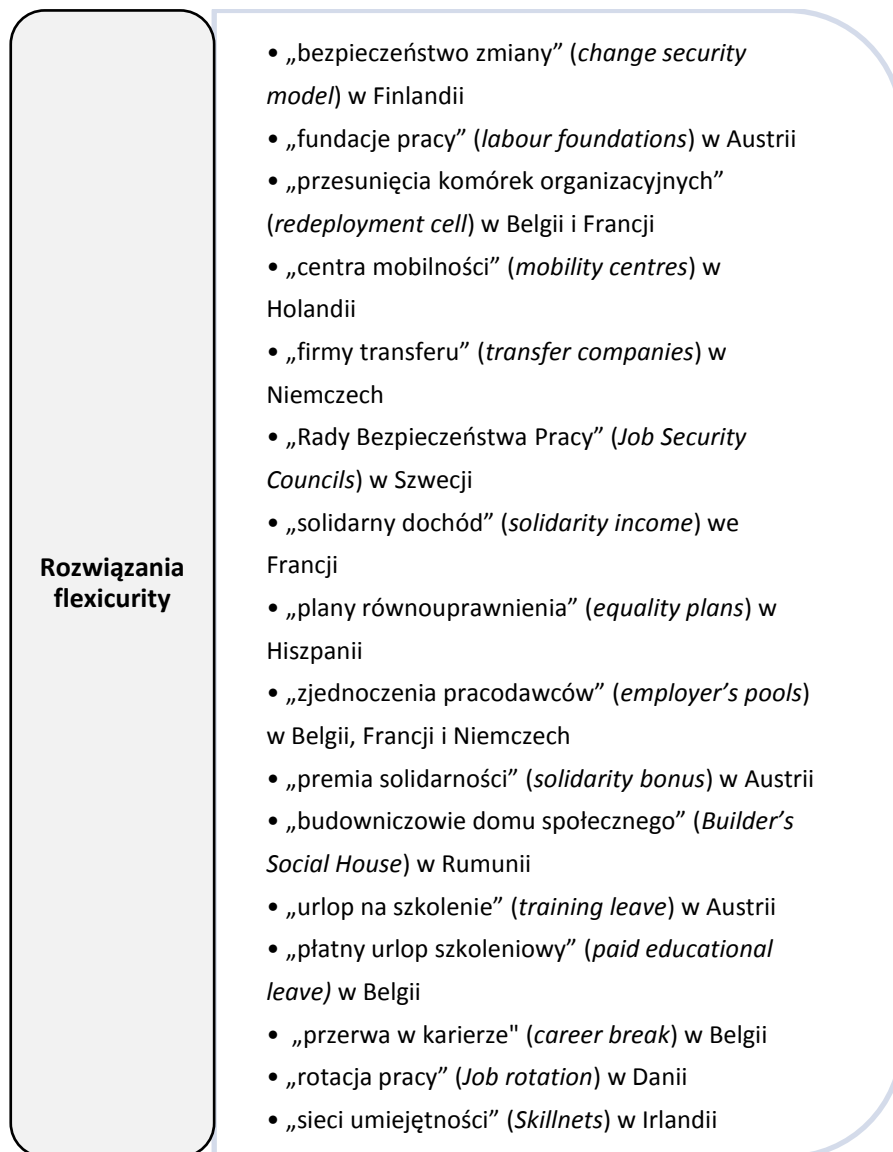
Poniżej przedstawiono przykłady dobrych praktyk w zakresie wdrażania modelu *flexicurity*, które zostały zaprezentowane w raporcie European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions¹¹⁸ (schemat 1). Stosowane są następujące rozwiązania: skrócony czas pracy i czasowe zwolnienia, które są środkami łączącymi wewnętrzną ilościową elastyczność z bezpieczeństwem pracy, bezpieczeństwo finansowe i połączone bezpieczeństwo. Należy jednak pamiętać, że ten sam środek może służyć jako narzędzie do kilku rozwiązań elastyczności i bezpieczeństwa¹¹⁹. Ponadto poniższe przykłady pokazują różne poziomy, na których środki *flexicurity* mogą być stosowane, tj. na poziomie ogólnym w formie rozwiązań rządowych lub prawnych, jak układy zbiorowe, lub na poziomie mikroekonomicznym.

¹¹⁶ *Ibidem*, s. 2.

¹¹⁷ *Ibidem*, s. 2.

¹¹⁸ I. Mandl, J. Hurley, M. Mascherini, D. Storrie, *Extending flexicurity – The potential of short-time working schemes*, ERM REPORT 2010, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 2010, dostępny: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/71/en/1/EF1071EN.pdf>; data dostępu: 05.09.2012; opracowano na podstawie.: A. Szuwarzyński (red.), *Flexicurity i bezpieczeństwo*, Opracowanie wydane w ramach projektu „Pomorskie Partnerstwo na rzecz Flexicurity” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Akwen Sp. z o.o., Gdańsk 2011, dostępny: <http://www.solidarnosc.gda.pl/wp-content/uploads/2012/05/8.1.3-Flexicurity.pdf>; data dostępu: 06.09.2012.

¹¹⁹ A. Szuwarzyński (red.), *Flexicurity i bezpieczeństwo*, Opracowanie wydane w ramach projektu „Pomorskie Partnerstwo na rzecz Flexicurity” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Akwen Sp. z o.o., Gdańsk 2011, dostępny: <http://www.solidarnosc.gda.pl/wp-content/uploads/2012/05/8.1.3-Flexicurity.pdf>; data dostępu: 06.09.2012.

Schemat 1. Przykłady dobrych praktyk w zakresie wdrażania modelu *flexicurity* w Europie

Źródło: I. Mandl, J. Hurley, M. Mascherini, D. Storrie, *Extending flexicurity – The potential of short-time working schemes*, ERM REPORT 2010, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 2010, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdo>

cs/2010/71/en/1/EF1071EN.pdf; data dostępu: 05.09.2012, cyt. za: A. Szuwarzyński (red.), *Flexicurity i bezpieczeństwo*, Opracowanie wydane w ramach projektu „Pomorskie Partnerstwo na rzecz *Flexicurity*” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Akwen Sp. Z o.o., Gdańsk 2011, dostępny: <http://www.solidarnosc.gda.pl/wp-content/uploads/2012/05/8.1.3-Flexicurity.pdf>; data dostępu: 06.09.2012.

Jednym z rozwiązań stanowiących połączenie zewnętrznej elastyczności ilościowej z łącznym bezpieczeństwem zatrudnienia i dochodów jest fiński model „bezpieczeństwa zmiany” (*change security model*). W modelu tym połączono koncepcję uczenia się przez całe życie z zasiłkami dla bezrobotnych. Pracownicy, którzy mają być zwolnieni z przyczyn ekonomicznych mogą skorzystać z urlopu w okresie wypowiedzenia nie tylko w celu poszukiwania pracy, ale także na realizację szkoleń specjalistycznych, mając jednocześnie dostęp do wszystkich świadczeń związanych ze zwolnieniem.

Podobny cel mają austriackie „fundacje pracy” (*labour foundations*), belgijskie i francuskie „przesunięcia komórek organizacyjnych” (*redeployment cell*), holenderskie „centra mobilności” (*mobility centres*), niemieckie „firmy transferu” (*transfer companies*) i szwedzkie „Rady Bezpieczeństwa Pracy” (*Job Security Councils*). Wymienione rozwiązania łączą moduły takie jak reorientacja zawodowa (w tym oceny umiejętności i informacje na temat rynku pracy), intensywne szkolenia zawodowe, wsparcie w zakresie psychologicznym i outplacement’u (czyli wytyczne w procesie poszukiwania pracy) z rekompensatą dochodów dla zwolnionych pracowników¹²⁰.

Długoterminowe działania są w większości przypadków współfinansowane przez poprzedniego pracodawcę i ze środków publicznych. Są organizowane i prowadzone z dużym udziałem partnerów społecznych. Partnerzy społeczni wkraczają przed nastąpieniem zwolnienia (a więc, gdy umowa o pracę jest nadal aktualna) i oferują swoje usługi dostosowane do potrzeb i specyfiki danego pracownika¹²¹.

¹²⁰ *Ibidem*, s. 74.

¹²¹ *Ibidem*, s. 74.

W studium przypadku Europejskiego Centrum Monitorowania Zmian (*European Monitoring Centre on Change EMCC*) przeanalizowano fundację pracy w austriackiej firmie Plansee, która została powołana w 2009 roku w porozumieniu z Radą Pracowniczą oraz regionalnymi publicznymi służbami zatrudnienia. Celem fundacji było podjęcie działań mających zredukować trudności gospodarcze związane z ostatnim kryzysem. Fundacja jest finansowana przez firmy i publiczne służby zatrudnienia, natomiast koszty szkoleń częściowo są współfinansowane przez władze regionalne. Dobrowolnymi uczestnikami byli głównie średnio wykwalifikowane osoby poniżej 30 lat. Po fazie wstępnej, podczas której zostały ocenione ich obecne umiejętności i kwalifikacje, został opracowany indywidualny plan kariery i każdy z uczestników przeszedł szkolenie w pełnym wymiarze czasu. Szkolenie zostało zorganizowane głównie w celu umożliwienia uczestnikom zdobycia wyższych kwalifikacji, które pozwoliłyby później na kształcenie w szkołach zawodowych. Udział w działaniach fundacji był możliwy przez trzy lata (cztery lata dla pracowników w wieku 50+), ze średnią trwającą około 30 miesięcy. Ponieważ fundacja pracy znajdowała się na terenie firmy, pracownicy korzystający z jej działań mogli pozostać w kontakcie z firmą i swoimi współpracownikami¹²².

Przykład gwarantowanych płac minimalnych, czyli bezpieczeństwa dochodu, w odniesieniu do zewnętrznej elastyczności ilościowej reprezentuje francuski „solidarny dochód” (*solidarity income*) stosowany od 2009 roku. Oprócz zapewnienia minimalnego dochodu dla tych, którzy nie pracują, zapewnia również uzupełnienie dochodów dla tych, którzy znaleźli nową pracę, ale ich zarobki są niższe od poprzedniego uposażenia¹²³.

Innym z przypadków Europejskiego Centrum Monitorowania Zmian jest inicjatywa rumuńskiego producenta stali ArcelorMittal Galati, która łączy zewnętrzną elastyczność ilościową i bezpieczeństwo dochodów. ArcelorMittal Galati oferuje pracownikom, którzy byli gotowi do dobrowolnego zwolnienia w czasie recesji, jednorazową odprawę

¹²² *Ibidem*, s. 74.

¹²³ *Ibidem*, s. 74.

w granicach około €2400 i €5900, w uzupełnieniu do ich miesięcznego wynagrodzenia przez okres sześciu do 24 miesięcy (w zależności od długości stażu). Przewlekłe chorzy pracownicy otrzymali dodatkową wypłatę w wysokości około €1000. W okresie otrzymywania uzgodnionej płacy miesięcznej pracownicy mogli podjąć inną pracę, a zarówno pracodawcy, jak i pracownicy kontynuowali płatności składek na ubezpieczenie społeczne. Duża część pracowników zatrudnionych w ArcelorMittal w Europie Środkowej i Wschodniej, w większości będących blisko wieku emerytalnego, zdecydowała się opuścić firmę na zasadzie dobrowolności w pierwszym kwartale 2009 roku. Konta czasu pracy są szeroko rozpowszechnionym instrumentem *flexicurity* na poziomie przedsiębiorstw, które łączą w sobie wewnętrzną elastyczność ilościową z bezpieczeństwem pracy¹²⁴.

Prawnie regulowanym przykładem wewnętrznej elastyczności ilościowej połączonej z bezpieczeństwem pracy jest holenderska „Ustawa o dostosowaniu godzin pracy” (*Adjustment of Working Hours Act*). W przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 10 osób Ustawa zapewnia prawo do zwiększenia lub zmniejszenia wymiaru czasu pracy pracownikom raz na dwa lata bez podania uzasadnienia. Jednakże dostępne dane wskazują, że taka możliwość nie jest często stosowana¹²⁵.

W Danii pracownicy nie mogą być zwolnieni, jeśli odmówią pracy na część etatu. W tym samym czasie pracownicy, którzy muszą pracować w niepełnym wymiarze czasu pracy, chociaż chcieliby pracować w pełnym wymiarze czasu pracy, mają prawo do zasiłku, aby wyrównać utratę ich dochodu. Te same rozwiązania są stosowane w Portugalii. Bardziej ukierunkowane podejście do elastyczności czasu i bezpieczeństwa pracy jest podejmowane przez hiszpańskie „plany równouprawnienia” (*equality plans*), które są wymogiem prawnym w dużych firmach. W celu poprawy jakości miejsc pracy zajmowanych przez kobiety, plany dotyczą dostosowania czasu pracy do obowiązków rodzinnych i wynagrodzenia¹²⁶.

¹²⁴ *Ibidem*, s. 75.

¹²⁵ *Ibidem*, s. 75.

¹²⁶ *Ibidem*, s. 75.

Elastyczność wewnętrzna i bezpieczeństwo zatrudnienia mogą być realizowane przez „zjednoczenia pracodawców” (*employer’s pools*), które istnieją np. w Belgii, Francji i Niemczech. Kilku pracodawców tworzy odrębną spółkę, która angażuje, na żądanie, pracowników zatrudnionych w tych firmach, które są członkami zjednoczenia. Pracownicy są rekrutowani tylko wtedy, gdy spółki mogą zagwarantować pełne obciążenie dla nich tak, że unika się czasu bezczynności. Z tego powodu liczba firm będących członkami zjednoczenia jest w większości przypadków ograniczona, często do mniej niż pięciu. Rotacja między poszczególnymi zadaniami może być organizowana sezonowo, co tydzień, codziennie lub co pół dnia, w zależności od rozwiązań przyjętych wśród firm członkowskich. W wielu przypadkach oddzielnie zarządzana firma nie tylko zarządza wymianą pracowników, ale również rekrutuje i wprowadza pracowników oraz wspiera firmy członkowskie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i szkoleniami (także dla ich kluczowych pracowników). Obecnie istnieje około 400 zjednoczeń pracodawców we Francji, które zatrudniają około 13000 pracowników¹²⁷.

Przykładem wewnętrznej elastyczności ilościowej i bezpieczeństwa dochodów jest również austriacka „premia solidarności” (*solidarity bonus*). Jeżeli kilku pracowników firmy redukuje czas pracy, tak aby osoba bezrobotna lub praktykant mogły być zatrudnione, rząd zwraca pieniądze za 50% utraconych przez nich dochodów i pokrywa całkowite dodatkowe składki na ubezpieczenie społeczne przez okres do dwóch lat (lub trzech lat, jeżeli zatrudniona osoba jest długoterminowym bezrobotnym, jest w wieku 45 lat lub więcej lub jest niepełnosprawna)¹²⁸.

Połączenie wewnętrznej elastyczności ilościowej z bezpieczeństwem dochodów stanowi ponadto rumuński instrument „budownicowie domu społecznego” (*Builder’s Social House*). To pokazuje, że rozwiązania *flexicurity* nie muszą być działaniami publicznymi, ale mogą być realizowane w oparciu o inicjatywy partnerów społecznych. Organizacja non-profit została założona w branży budowlanej. Jej celem jest zapewnienie ochrony pracowników w okresach, gdy prace nie mogą

¹²⁷ *Ibidem*, s. 75.

¹²⁸ *Ibidem*, s. 75.

być realizowane z powodu złej pogody. W czasie takich okresów pracownicy otrzymują miesięczne wsparcie dochodów do 90 dni w wysokości 75% średniego miesięcznego wynagrodzenia z okresu poprzednich trzech miesięcy. Instrument ten, zarządzany wspólnie przez partnerów społecznych, jest finansowany ze składek jego firm członkowskich (odpowiednio 1,5% obrotów), pracowników (1% swojego miesięcznego podstawowego wynagrodzenia brutto) oraz beneficjentów inwestycji w budownictwie (0,5% wartości zakończonych robót budowlanych)¹²⁹.

Warto również zwrócić uwagę na rozwiązanie wypracowane przez Kancelarię Norton Rose w Wielkiej Brytanii. W 2009 roku Kancelaria rozszerzyła swój „elastyczny system” (*Flex System*), który był już częścią elastycznej polityki pracy w firmie. W odpowiedzi na kryzys, Norton Rose oferuje swoim pracownikom możliwość podejmowania urlopu (*sabbatical*) od czterech do 12 tygodni, otrzymując 30% wynagrodzenia. Obniżenie wynagrodzenia może być rozłożone na okres sześciu miesięcy. Przed rozpoczęciem urlopu ustalono okres czterech tygodni wypowiedzenia. Okazało się jednak, że w niektórych działach nie było praktycznej możliwości wysłania pracowników na urlopy ze względu na charakter ich pracy. Zamiast tak długotrwałych urlopów, pracownicy są zachęcani, aby dostosowywać się elastycznie do bieżącego obciążenia pracą (np. mając dzień lub dwa wolne od pracy, jeśli ich obciążenie pracą nie było wysokie, a pracować w pełnym wymiarze, jeśli było wystarczające). W konsekwencji ta forma była używana częściej niż urlop w relacji 70:30. Wynikało to również z niechęci pracowników do zaakceptowania głębszych cięć wynagrodzeń związanych z *sabbatical*¹³⁰.

Austriacki program „urlop na szkolenie” (*training leave*) ma na celu wspieranie elastyczności funkcjonalnej (tytuł programu został zmieniony na „urlop szkoleniowy plus” w odpowiedzi na kryzys, a jego przepisy zostały bardziej rozbudowane). Umożliwia on pracownikom wziąć urlop w wymiarze do 12 miesięcy w celu otrzymania szkolenia w wymiarze co najmniej 20 godzin tygodniowo realizowanego przez zewnętrzne instytucje

¹²⁹ *Ibidem*, s. 75.

¹³⁰ *Ibidem*, s. 76.

szkoleniowe. W tym czasie uczestnicy otrzymują zasiłek z publicznej służby zatrudnienia w wysokości zasiłku dla bezrobotnych (zasadniczo równa się on 55% wynagrodzenia netto). W ten sposób pracownicy korzystają z bezpieczeństwa pracy i zatrudnienia oraz zabezpieczenia dochodów. Tak długo, jak trwa kryzys, koszty szkolenia są pokrywane w równym stopniu przez pracodawcę i władze regionalne. Nie ma tytułu prawnego do korzystania przez pracowników z urlopu szkoleniowego. Są to raczej decyzje podejmowane na podstawie indywidualnych umów między pracodawcą a pracownikami lub radami pracowniczymi¹³¹.

Podobnym instrumentem jest belgijski „płatny urlop szkoleniowy” (*paid educational leave*), w którym pracownikom sektora prywatnego przysługuje prawo do zwolnienia od pracy zawodowej w celach szkoleniowych do 120 godzin rocznie, podczas gdy nadal otrzymują swoje wynagrodzenie (za które pracodawca może dostać refundację władz regionalnych). Wnioski o dopuszczenie do takiej formy szkolenia mogą zostać odrzucone przez pracodawcę, jeżeli ponad 10% pracowników pełniących te same zadania jest nieobecnych w tym samym czasie. Również w Belgii program „przerwy w karierze” (*career break*) oferuje pracownikom sektora publicznego możliwość zmniejszenia czasu pracy na czas określony, a utrata dochodów jest częściowo kompensowana. Czas wolny nie musi być przeznaczony na szkolenia. Może być wykorzystany np. na opiekę nad dziećmi lub osobami starszymi. W sektorze prywatnym, w układach zbiorowych, są określone „kredyty czasu”, pozwalające pracownikom na ograniczenie czasu pracy na różne sposoby:

- 50% lub 100% na okres do jednego roku w trakcie działalności pracownika,
- 20% w ciągu pięciu lat,
- 20% lub 50% do chwili przejścia pracowników na emeryturę (jeśli są w wieku 50 lat lub więcej i przepracowali co najmniej 20 lat)¹³².

¹³¹ *Ibidem*, s. 76.

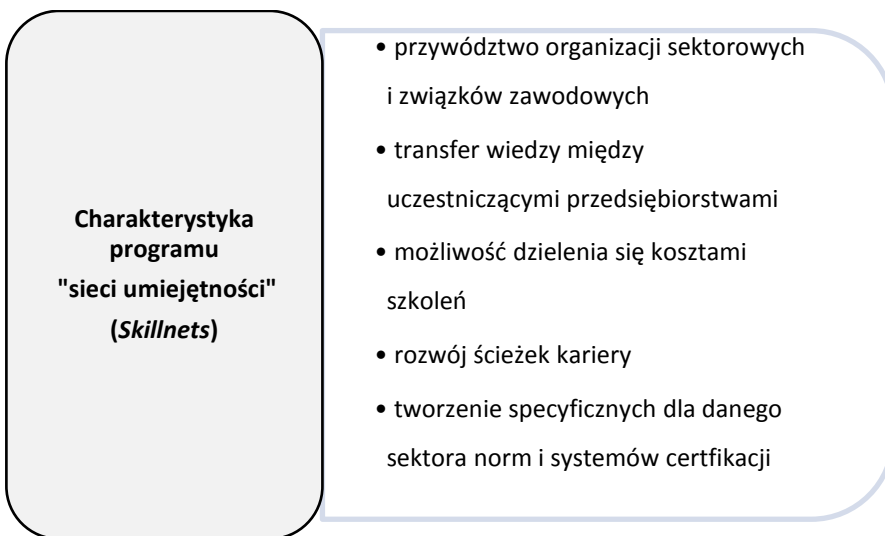
¹³² *Ibidem*, s. 76-77.

Aby uniknąć trudności dla firmy, maksymalnie 5% pracowników może mieć urlop takiego typu w tym samym czasie.

W duńskim rozwiązaniu „rotacja pracy” (*Job rotation*) pracownicy mają możliwość podjęcia długoterminowego urlopu na szkolenie lub opiekę nad dziećmi, w trakcie którego zastępuje ich na stanowisku przeważnie osoba bezrobotna.

Innym przykładem wspierania funkcjonalnej elastyczności i bezpieczeństwa pracy jest irlandzki program „sieci umiejętności” (*Skillnets*), częściowo finansowany przez rząd i firmy uczestniczące. Ma on na celu ułatwienie zakładania dobrowolnej sieci przedsiębiorstw, opartej na wspólnych potrzebach szkoleniowych. Szczególny nacisk kładzie się na zaangażowanie MSP w procesy szkoleniowe. Wiele cech tego systemu wskazuje się jako przyczyny jego sukcesu (schemat 2).

Schemat 2. Cechy - przyczyny sukcesu programu „sieci umiejętności” w Irlandii



Źródło: I. Mandl, J. Hurley, M. Mascherini, D. Storrie, *Extending flexicurity – The potential of short-time working schemes*, ERM REPORT 2010, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 2010¹³³.

¹³³ dostępny:

„Rotacja pracy” jest przykładem połączenia elastyczności funkcjonalnej i bezpieczeństwa zatrudnienia. Zostało ono zaoferowane przez wspomnianą rumuńską firmę ArcelorMittal. W odpowiedzi na kryzys Spółka powołała „pule umiejętności” (*skill pool*) dla tych pracowników w każdej jednostce zależnej, którzy chcieli pozostać w firmie, ale których miejsca pracy nie są już dostępne ze względu na stałe wstrzymanie ich funkcjonowania. Umiejętności pracowników zostały ponownie ocenione i byli oni zachęceni do podjęcia pracy na wolnych stanowiskach w firmie, po ich przeszkoleniu przygotowującym do nowej pracy. Proces przenoszenia trwał od jednego dnia do dwóch miesięcy, w zależności od wymagań przekwalifikowania (tylko niewielka część przenoszonych pracowników skorzystała ze szkoleń). Przez trzy miesiące pracownik otrzymywał takie samo wynagrodzenie, jak w poprzedniej pracy¹³⁴.

Połączenie zewnętrznej i funkcjonalnej elastyczności oraz bezpieczeństwa zatrudnienia można osiągnąć poprzez tymczasowe przenoszenie pracowników do innych pracodawców, jak zostało to wynegocjowane w 2009 roku w układzie zbiorowym przemysłu metalowego i elektrycznego w niemieckiej Północnej Nadrenii Westfalii - jest to kolejny przykład instrumentu *flexicurity* zainicjowanego przez partnerów społecznych. Firmy, które chcą utrzymać standardowe umowy o pracę dla pracowników fizycznych i umysłowych (z wyłączeniem praktykantów i osób pracujących w domu), dla których nie ma wystarczającego obciążenia pracą, mogą „wypożyczyć” ich do firm w tym sektorze, które odczuwają niedobory pracy lub kwalifikacji. Pracodawca wysyłający wypłaca wynagrodzenia oraz roczne płatności bez zmian, kompensuje różnice czasu pracy w ramach kont czasu pracy lub dodatkowych płatności. Pracodawca „wypożyczający” pracownika zwraca wysyłającemu pracodawcy koszty. W ten sposób tworzone są lokalne lub regionalne pule kadr, co pozwala uniknąć środków alternatywnych, takich

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/71/en/1/EF1071EN.pdf>, data dostępu: 06.09.2012, cyt. za: A. Szuwarzyński (red.), *Flexicurity i bezpieczeństwo*, Opracowanie wydane w ramach projektu „Pomorskie Partnerstwo na rzecz Flexicurity” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Akwen Sp. z o.o., Gdańsk 2011, <http://www.solidarnosc.gda.pl/wp-content/uploads/2012/05/8.1.3-Flexicurity.pdf>; data dostępu: 06.09.2012.

¹³⁴ *Ibidem*, s. 77.

jak zwolnienia, skracanie czasu pracy czy pracy tymczasowej. Jednakże w praktyce większość umów wykazała słabe rezultaty, więc pracodawcy prawie z nich nie korzystali¹³⁵.

Elastyczność kosztów pracy i bezpieczeństwa zatrudnienia można osiągnąć poprzez dostosowanie płac lub dodatkowych kosztów płac. Zostało to dokonane przez rząd czeski przez obniżenie składki na zabezpieczenie społeczne dla pracodawców w latach 2009 i 2010. W Rumunii nowe przepisy wprowadzone w związku z kryzysem doprowadziły również do zmniejszenia dodatkowych kosztów wynagrodzeń. Pracodawcy i pracownicy są zwolnieni od składek na ubezpieczenie społeczne (składki na zasiłki dla bezrobotnych, składki na ryzyko zawodowe i ubezpieczenie wypadkowe, składki na gwarantowany fundusz wynagrodzeń, składki z tytułu gwarancji wynagrodzeń i składki na ubezpieczenie zdrowotne) przez okres do trzech miesięcy. W przypadku, gdy działalność jest tymczasowo zawieszona, pracodawcy nadal płacą pracownikom wolne od podatku wynagrodzenia w wysokości do 75% wynagrodzenia zasadniczego, w zależności od zajmowanego stanowiska. W okresie czasowego zawieszenia działalności pracownicy objęci programem korzystają z płatności do systemów emerytalnych, na zasiłki dla bezrobotnych oraz na składki na ubezpieczenie zdrowotne, ale nie mogą korzystać z zasiłku chorobowego. Zakłada się, że znaczna liczba firm i pracowników odnosi korzyści z tych przepisów¹³⁶.

Inicjatywy podjęte we Włoszech, w zależności od punktu widzenia, można traktować jako połączenie elastyczności zewnętrznej, wewnętrznej i funkcjonalnej z bezpieczeństwem pracy, zatrudnienia i dochodów. Porozumienie wynegocjowane między rządem a partnerami społecznymi we Włoszech w 2009 roku, stara się złagodzić negatywne skutki wpływu kryzysu na pracowników tymczasowych. Zgodnie z tym porozumieniem, agencje pracy tymczasowej wprowadzają plany aktywizacji, przewidujące dla tych pracowników, którzy przepracowali co najmniej 78 dni od stycznia 2009 roku i którzy pozostają bez pracy przez co najmniej 45 dni (bez korzystania z jakiegokolwiek innego wsparcia płacowego) do ryczałtu

¹³⁵ *Ibidem*, s. 77.

¹³⁶ *Ibidem*, s. 78.

w wysokości €1300. Mieszkańcy niektórych regionów otrzymują ponadto voucher szkoleniowy w wysokości €700. W grudniu 2009 roku około 17 500 pracowników tymczasowych otrzymało płatności oraz około 23 000 otrzymało szkolenia. Szacuje się, że 30% pracowników uczestniczących w tych szkoleniach znalazło nowe zatrudnienie po jego odbyciu¹³⁷.

Na zakończenie tej części opracowania warto przyjrzeć się również innowacyjnym, a w niektórych przypadkach wręcz luksusowym rozwiązaniom wypracowanym przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie¹³⁸, a tym samym nawiązać do badań prowadzonych przez Great Place to Work® Institute¹³⁹. Instytut jest globalną firmą badawczą, konsultingową i szkoleniową, która pomaga organizacjom tworzyć atrakcyjne miejsca pracy i utrzymywać ich jakość poprzez rozwijanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu. Great Place to Work® Institute współpracuje z firmami, organizacjami non-profit i agencjami rządowymi w 45 krajach na sześciu kontynentach. Istotnym elementem działalności Instytutu jest tworzenie list najlepszych miejsc pracy¹⁴⁰. Jak zaznacza Maria Zakrzewski - Prezes Zarządu Great Place to Work® Institute Polska – *Flexicurity w ścisłym znaczeniu tego słowa nie stanowi przedmiotu naszych analiz. Łatwość zatrudniania i zwalniania ludzi, połączona z biernym czy aktywnym wsparciem socjalnym dla osób tracących pracę lub napotyających trudności w jej znalezieniu - to kwestia systemowych rozwiązań legislacyjnych stanowiących kontekst, w jakim funkcjonują firmy. Interesują nas praktyki firm, stosowane przez nie niezależnie od – czy mimo – warunków, w jakich przychodzi im działać. Praktyki, które służą poszukującym pracy oraz zatrudnionym, a w konsekwencji również i pracodawcom*¹⁴¹.

¹³⁷ *Ibidem*, s. 78.

¹³⁸ Opracowano na podstawie: M. Zakrzewski, *Inspirujące praktyki flexi za oceanem*, http://pkpplewiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/Flexicurity_dobre_praktyki.pdf; data dostępu: 28.08.2012.

¹³⁹ <http://www.greatplacetowork.pl/>.

¹⁴⁰ <http://www.najlepszemiejscapracy.pl/>.

¹⁴¹ M. Zakrzewski, *Inspirujące praktyki flexi za oceanem*, dostępny: http://pkpplewiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/Flexicurity_dobre_praktyki.pdf; data dostępu: 28.08.2012.

Przykładem inicjatywy mającej na celu tworzenie bezpiecznych warunków zatrudnienia jest rozwiązanie zastosowane przez prywatną firmę wydobywczą Badger Mining Corporation, prowadzącą działalność w Stanach Zjednoczonych. W okresie kryzysu właściciele firmy zdecydowali, że żadna z zatrudnionych osób nie może stracić pracy. Został wprowadzony rotacyjny system urlopów bez utraty świadczeń. Od 2010 roku załoga pracuje już w pełnym składzie.

Innym interesującym przykładem jest prywatna firma USAA z sektora finansowego, zatrudniająca blisko 22 000 osób, która przed 2010 rokiem zmuszona była do sprzedaży sporej części swoich nieruchomości, a tym samym likwidacji wielu oddziałów. Wszystkich pracowników z zamykanych oddziałów, którzy nie mieli ograniczających ich zobowiązań, poproszono o pozostanie w USAA, proponując im jednocześnie między innymi finansowe wsparcie w relokacji oraz udział w seminariach dotyczących zmiany stanowiska pracy. Firma zorganizowała ponadto targi pracy dla tych, którzy nie mogli zdecydować się na relokację. W rezultacie blisko 600 osób, to jest 56% osób dotkniętych tą sytuacją zdecydowało się na relokację, z czego 98% miało pierwszeństwo wyboru oddziału.

Przykładem firm stosujących szczególnie interesujące rozwiązania są firmy Deloitte oraz Microsoft, które wszystkim osobom wezwanym do wojska wypłacają w okresie służby różnicę między żołdem a wynagrodzeniem otrzymywanym w firmie.

Warto również zwrócić uwagę na politykę niektórych firm, polegającą na aktywnym wspieraniu osób zagrożonych dyskryminacją oraz promowaniu różnorodności w miejscu pracy. Na przykład wyróżniona przez Great Place to Work® Institute prywatna firma budowlana PCL Construction ze Stanów Zjednoczonych, zatrudniająca ponad 4 000 osób, wprowadziła praktykę rekrutowania pracowników za pośrednictwem szkół, ze zwróceniem szczególnej uwagi na kobiety i mniejszości. Po kilku latach ponad połowę stażystów i nowych pracowników stanowiły już osoby z tych właśnie grup. Należy zaznaczyć, że PCL Construction wspiera finansowo wiele organizacji kobiecych i mniejszościowych. Ponadto przedsiębiorstwo podjęło współpracę w formie joint venture z wieloma małymi firmami

budowlanymi, będącymi własnością osób pochodzących z grup mniejszościowych.

Interesującym przykładem może być praktyka Late Career Nursing Initiative kanadyjskiego szpitala publicznego Toronto East General Hospital, zatrudniającego ponad 2 000 osób, która jest adresowana do kobiet w wieku 55+. Pielęgniarkom w tym wieku proponuje się, aby każdego tygodnia przez jeden dzień wykorzystywały swoją wiedzę i umiejętności w inny sposób niż zwykle - mogą prowadzić sesje mentoringu dla początkujących dyplomowanych pielęgniarek albo przeprowadzać wywiady telefoniczne z wypisanymi pacjentami, aby udzielać im porad oraz upewnić się, że przestrzegają zaleceń lekarskich.

Przedsiębiorstwo American Express wyróżniło się z kolei inicjatywą *Leader Interview Program*, wspierającą kobiety w rozwoju kariery menedżerskiej. Pracownicy mogą poznać doświadczenia innych kobiet, będących już menedżerami, podczas przeprowadzanych w małych grupach spotkań. Ich celem jest budowanie w kobietach pewności siebie w relacjach z osobami na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla, a także przekazywanie im wiedzy o kompetencjach kierowniczych, kluczowych dla kariery w American Express, i sposobach ich rozwijania. Ponadto kobiety mogą uczestniczyć w uniwersyteckim programie *Senior Leadership Program for Professional Women*, obejmującym prezentacje, mentoringi, coachingi oraz inne działania, przygotowujące do obejmowania stanowisk kierowniczych.

Aktywne wsparcie socjalne w modelu *flexicurity* obejmuje pomoc w uzyskiwaniu nowych, poszukiwanych przez pracodawców kwalifikacji. Wyróżniane przez Great Place to Work® Institute firmy stosują szereg dobrych praktyk, dających pracownikom możliwości rozwoju. Wyróżniona wcześniej firma American Express w sposób szczególny dba o wysoki poziom retencji pracowników. Osiąga go między innymi dzięki programowi *Global Rotation*, funkcjonującemu w każdym dziale. Pozwala on pracownikom próbować różnych ról oraz dzielić się wiedzą i umiejętnościami w skali międzynarodowej. System *GlobalTrack job posting* umożliwia im wyszukanie interesujących ich wakatów na całym

świecie. Zdarzało się już, że za pośrednictwem tego systemu dochodziło w ciągu roku do 5 000 przesunięć pracowników na nowe stanowiska.

Niektóre firmy w Ameryce Północnej wdrażają praktyki wspierające osobisty rozwój zatrudnionych. W tym przypadku chodzi o dłuższe urlopy (*sabbaticals*) udzielane pracownikom, którzy chcą realizować swoje osobiste pasje lub poświęcić się czemuś innemu. Tak jest np. w firmie Deloitte, w której można wziąć nawet pięcioletni urlop. Niezwykłe jest jednak to, że w niektórych firmach takie urlopy są płatne. Takim przykładem może być amerykańska kancelaria prawnicza Alston&Bird zatrudniająca ponad 1 500 osób. Osoby ze stażem pracy w kancelarii przekraczającym siedem lat co pięć lat mogą wziąć czterotygodniowy płatny urlop w dowolnym celu. Wyjaśniając ewentualne wątpliwości, czy stosowane rozwiązanie jest opłacalne, należy zaznaczyć, że - jak wynika z badań - zaufanie do pracodawcy, prawdziwa identyfikacja z firmą oraz dumą z pracy w niej przynoszą wymierne, długofalowe efekty¹⁴².

2. „Stopień bezpieczeństwa i elastyczności zatrudnienia w mojej firmie – w jakim stopniu wdrażamy koncepcję *flexicurity*” – założenia badawcze i wyniki konkursu „FlexiLider 2011”¹⁴³

Konkurs dobrych praktyk w zakresie *flexicurity* „FlexiLider 2011” został zorganizowany dla przedsiębiorstw prowadzących działalność w Polsce w ramach projektu „Modelowe rozwiązania *flexicurity*”, realizowanego w partnerstwie PKPP Lewiatan i Instytutu Badań Strukturalnych. Projekt „Modelowe rozwiązania *flexicurity*” jest finansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Wpisuje się w Narodową Strategię Spójności Kapitał Ludzki

¹⁴² Opracowano na podstawie: M. Zakrzewski, *Inspirujące praktyki flexi za oceanem*, dostępny:

http://pkpplewiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/Flexicurity_dobre_praktyki.pdf, data dostępu: 28.08.2012.

¹⁴³ Opracowano na podstawie: *Flexicurity. Dobre praktyki. Nowe podejście do pracy*, dostępny: http://pkpplewiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/Flexicurity_dobre_praktyki.pdf; data dostępu: 28.08.2012,

<http://www.polskieflexicurity.pl/pl/a/FlexiLider-2011>; data dostępu: 27.08.2012 oraz materiałów zamieszczonych na stronach internetowych przedsiębiorstw.

realizując priorytet II – „Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących”, działanie 2.1 – „Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki”, poddziałanie 2.1.2 – „Partnerstwo dla zwiększania adaptacyjności”. Celem projektu, realizowanego od czerwca 2010 roku, jest poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw, wzrost produktywności oraz poprawa jakości i warunków pracy w oparciu o elastyczne i zapewniające bezpieczeństwo sposoby zatrudnienia.

W ramach projektu zostały wypracowane propozycje zmian prawnych¹⁴⁴ pozwalające na wdrożenie modelu *flexicurity* w Polsce, uwzględniające: elastyczność i bezpieczeństwo form zatrudnienia i organizacji warunków pracy, Aktywne Polityki Rynku Pracy (ALMP), odpowiadające potrzebom rynku pracy kształcenie ustawiczne oraz modernizację systemów zabezpieczenia społecznego. Następnie została dokonana ocena skutków regulacji dla tych propozycji¹⁴⁵. Zaproponowano następujące zmiany:

- 1) Wprowadzenie obowiązku zapewnienia powszechnej dostępności podstawowych usług rynku pracy, tj. pośrednictwa pracy, pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy oraz doradztwa zawodowego dla wszystkich osób poszukujących pracy.
- 2) Powiązanie finansowania podejmowanych przez PSZ działań aktywizacyjnych, pośrednictwa pracy, doradztwa zawodowego z ich efektywnością.
- 3) Wprowadzenie nowych zasad kontraktowania usług rynku pracy i zmiana zasad ich finansowania. Kontraktacją objęci zostaną

¹⁴⁴ *Polskie flexicurity – propozycje założeń do zmian prawnych*, dostępny: http://pkpplewiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/Flexicurity_linkowany_2_.pdf; data dostępu: 10.09.2012.

¹⁴⁵ *Polskie flexicurity – ocena skutków regulacji dla propozycji zmian prawnych wypracowanych w projekcie „Modelowe rozwiązania flexicurity”*, dostępny: <http://www.polskieflexicurity.pl/pl/a/Polskie-flexicurity---Ocena-skutkow-regulacji>; data dostępu: 10.09.2012; por. *Analiza rozwiązań sprzyjających rozwojowi idei flexicurity w polskim systemie prawnym*, Opracowanie: Doradztwo Społeczne i Gospodarcze, Poznań 2011, dostępny: http://flexicurityirpoznan.pl/joannafles/Wyniki_badan/Analiza_rozwiazan_sprzyjajacych_rozwojowi_idei_flexicurity_w_polskim_systemie_prawnym.pdf; data dostępu: 10.09.2012.

przede wszystkim ci bezrobotni, bądź nieaktywni zawodowo, których sytuacja jest szczególnie trudna i którzy wymagają indywidualnego wsparcia aktywizacyjnego dostosowanego do ich potrzeb.

- 4) Kontraktacja usług w wyżej wymienionym zakresie będzie powierzona wyspecjalizowanym w tym obszarze podmiotom, których celem jest doprowadzenie jak największej liczby osób w możliwie krótkim czasie do zatrudnienia i wsparcie ich po rozpoczęciu pracy.
- 5) Płatność za zlecane usługi aktywizacyjne powiązane z osiąganymi efektami zatrudnienia.
- 6) W toku nowelizacji powiatowe urzędy pracy otrzymają instrumenty do skutecznego prowadzenia polityki rynku pracy. Wojewódzkie urzędy pracy zyskają możliwość wpływu na jakość realizowanych działań na rynku pracy, zarówno przez podmioty niepubliczne, jak i przez poszczególne powiaty.
- 7) Nowa i ważniejsza rola przypisana jest procesowi diagnozowania, planowania strategicznego na poziomie lokalnym oraz instrumentów rynku pracy. Powiatowe rady zatrudnienia staną się bardziej reprezentatywne oraz uzyskają możliwość merytorycznego uczestniczenia w kształtowaniu lokalnej polityki rynku pracy.
- 8) Zapewnienie rodzicom oraz uczniom szkół gimnazjalnych oraz ponadgimnazjalnych właściwego wsparcia merytorycznego przy dokonywaniu wyborów dalszej ścieżki edukacyjnej i/lub zawodowej.
- 9) Finansowanie kosztów ubezpieczenia społecznego absolwentów zatrudnianych na praktyki zawodowe oraz osób powracających na rynek pracy zatrudnianych na programy przygotowania zawodowego przez pierwsze trzy miesiące, pod warunkiem utrzymania stażu w takim samym wymiarze i wynagrodzeniu przez okres następujących trzech miesięcy.
- 10) Każdy pracodawca, który zatrudnia pracowników sezonowo (bez wsparcia finansowego z Funduszu Pracy lub innych źródeł nakierowanych na poprawę sytuacji na polskim rynku pracy),

a który stworzy możliwość pracy przez cały rok, będzie mógł uzyskać wsparcie finansowe dotyczące pozapłacowych kosztów pracy. Dofinansowaniu podlegają w całości pozapłacowe koszty pracy, tj. składki na ubezpieczenia społeczne, zdrowotne, rentowe i chorobowe w pozostałej części roku. Warunkiem ubiegania się o dofinansowanie jest przedłużenie sezonowej umowy o pracę na resztę roku kalendarzowego oraz złożenie wniosku określającego, w jaki sposób stworzone zostało miejsce pracy.

- 11) Zniesienie świadczeń przedemerytalnych od 2014 roku i zastąpienie ich obowiązkiem aktywizacji zawodowej. Ponadto już w chwili obecnej należy mieć na uwadze pracowników z przedsiębiorstw zagrożonych likwidacją i objąć ich systemem kształcenia zawodowego w ramach aktywnej polityki rynku pracy. Kwota przeznaczona na aktywizację zawodową powinna odpowiadać wysokości obecnego świadczenia przedemerytalnego (takie rozwiązanie nie zwiększa kosztów funkcjonowania systemu)¹⁴⁶.

Ideą konkursu „FlexiLider 2011” było zebranie nowoczesnych rozwiązań w ramach stosunków pracy, które przynoszą korzyści pracodawcom i pracownikom. W formularzu zgłoszenia *„Stopień bezpieczeństwa i elastyczności zatrudnienia w mojej firmie – w jakim stopniu wdrażamy koncepcję flexicurity”* przedstawiono główne założenia koncepcji *flexicurity*:

Założeniem koncepcji „flexicurity” jest poszukiwanie równowagi między elastycznością i bezpieczeństwem zatrudnienia. Według tej koncepcji pracodawcy powinni mieć łatwość zatrudniania i zwalniania pracowników, ale spoczywa na nich odpowiedzialność za ułatwianie pracownikowi podnoszenia kwalifikacji zawodowych podnoszących jego zdolność do zatrudnienia. Natomiast „elastyczni” pracownicy budują swoje bezpieczeństwo zatrudnienia w oparciu o odpowiednie kwalifikacje zawodowe oraz efektywne instrumenty rynku pracy, które pomagają im

¹⁴⁶ *Polskie flexicurity – propozycje założeń do zmian prawnych*, dostępny: http://pkpplewiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/Flexicurity_linkowany_2_.pdf; data dostępu: 10.09.2012.

w okresie przejściowym „między pracami”. Koncepcja *flexicurity* zakłada również swobodne przechodzenie między różnymi formami prawnymi stosunku pracy/relacji współpracy oraz dostosowanie systemów ubezpieczenia społecznego do tych zmian¹⁴⁷.

Do konkursu mogło przystąpić każde przedsiębiorstwo, które wdraża rozwiązania mające na celu zapewnienie elastyczności i bezpieczeństwa zatrudnienia. Liderzy wdrażania koncepcji *flexicurity* zostali wybrani w następujących kategoriach: małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), duże firmy oraz firmy wspierające zatrudnienie i rozwój zawodowy osób 50+. Oceniane były praktyki w czterech obszarach *flexicurity*:

- 1) elastyczne i przewidywalne warunki umów,
- 2) kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie,
- 3) wykorzystywanie rozwiązań proponowanych przez aktywną politykę rynku pracy,
- 4) wykorzystywanie rozwiązań na rzecz równości kobiet i mężczyzn oraz godzenia życia zawodowego z prywatnym.

Metodologia konkursu została opracowana po konsultacjach z teoretykami i praktykami. Przykłady pytań zawartych w formularzu zgłoszenia przedstawiono w poniższej tabeli.

¹⁴⁷ Za: <http://www.polskieflexicurity.pl/pl/a/FlexiLider-2011>, data dostępu: 2012-08-27.

Tabela 2. Przykłady pytań zawartych w formularzu zgłoszenia „Stopień bezpieczeństwa i elastyczności zatrudnienia w mojej firmie – w jakim stopniu wdrażamy koncepcję *flexicurity*”

Obszary <i>flexicurity</i>	Pytania/polecenia
<p>Elastyczne i przewidywalne warunki umów</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Na ile swobodnie pracownicy mogą „przechodzić” między różnymi rodzajami umów i kontraktów? Jakie zmiany mają najczęściej miejsce i czym to jest spowodowane? ▪ Czy pracownicy zatrudnieni na innej podstawie niż umowa o pracę na czas nieokreślony mają dostęp do szkoleń zawodowych, wyjazdów integracyjnych, urlopu, świadczeń pozapłacowych, premii? Jeżeli tak, to proszę opisać przykładowy „zestaw świadczeń pozapłacowych” dla pracownika z tej grupy. ▪ Jakie warunki muszą być spełnione, aby pracownik miał możliwość swobodnego przechodzenia z pełnego do niepełnego wymiaru czasu pracy i odwrotnie? ▪ Czy w obszarze <i>elastyczne i przewidywalne warunki umów</i> firma proponuje jakiegokolwiek specyficzne rozwiązania dla pracowników 50+? Jeżeli tak, to proszę je opisać. ▪ Jakie kryteria muszą zostać spełnione, aby pracownik mógł pracować w sposób inny niż standardowy?
<p>Kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy istnieje w Państwa firmie strategia rozwoju zasobów ludzkich? Jeżeli tak, to jaki ma horyzont i jakie są jej trzy najważniejsze cele? ▪ Czy istnieje w Państwa firmie budżet szkoleniowy? Ile wyniósł on w 2010 roku w relacji do kosztów płac? ▪ Czy istnieje fundusz szkoleniowy utworzony na podstawie artykułu 67. Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy? Jeżeli nie, to dlaczego?

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaki procent pracowników wziął udział w szkoleniach zawodowych lub jakiejkolwiek innej inicjatywie nastawionej na rozwój (np. studia wyższe, podyplomowe czy też kursy pozwalające nabyć nowe uprawnienia) w 2010 roku? ▪ Czy firma oferuje szkolenia bądź programy rozwojowe współpracownikom - osobom zatrudnionym na podstawie umów cywilnoprawnych czy też podwykonawcom? Jeżeli tak, to jakie to są programy? ▪ Czy firma organizuje/współorganizuje lub też finansuje/współfinansuje takie programy szkoleniowe, jak: studia wyższe, studia podyplomowe, szkolenia językowe, szkolenia z zakresu umiejętności zarządczych, szkolenia ogólnorozwojowe, szkolenia niezwiązane ściśle z miejscem pracy, lecz podwyższające poziom kwalifikacji zawodowych pracownika, szkolenia mające na celu przekwalifikowanie się pracownika. ▪ Czy w obszarze <i>kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie</i> firma proponuje jakiegokolwiek specyficzne rozwiązania dla pracowników 50+?
<p style="text-align: center;">Wykorzystanie aktywnej polityki rynku pracy</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy firma oferuje jakiegokolwiek szkolenia zawodowe osobom zwalnianym lub znajdującym się w okresie wypowiedzenia? Jeżeli tak, to jakie to są szkolenia? ▪ Czy firma współpracuje z PUP w procesie rekrutacji pracowników? Jeżeli tak, to jaką formę ta współpraca przyjmuje? Jeżeli nie, to dlaczego? ▪ Czy firma współpracuje z PUP w procesie zwolnień pracowników? Jeżeli tak, to jaką formę ta współpraca przyjmuje? Jeżeli nie, to dlaczego? ▪ Czy firma oferuje zwalnianym pracownikom takie usługi, jak np. outplacement? Jeżeli tak, to jak jest on organizowany? Jeżeli nie, to czy w jakikolwiek inny sposób firma pomaga odchodzącemu pracownikowi znaleźć nową pracę?

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy firma oferuje zwalnianym pracownikom odprawy finansowe wyższe niż przewidywane ustawowo? Czy w jakikolwiek sposób próbuje wpłynąć na to jak te fundusze zostaną spożytkowane? ▪ Czy firma przeprowadza rozmowę „na wyjściu” z pracownikiem, który odchodzi, aby omówić jego dalsze losy zawodowe? Jeżeli tak, to kto taką rozmowę przeprowadza? ▪ Czy w obszarze <i>aktywna polityka rynku pracy</i> firma proponuje jakiegokolwiek specyficzne rozwiązania dla pracowników 50+?
<p style="text-align: center;">Rozwiązania na rzecz równości kobiet i mężczyzn oraz godzenia życia zawodowego z prywatnym</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaki procent członków zarządu stanowią kobiety? ▪ Jaki procent członków kadry menedżerskiej stanowią kobiety? ▪ Proszę wymienić rozwiązania na rzecz równości kobiet i mężczyzn funkcjonujące w Państwa firmie oraz pokrótce je skomentować (przykłady rozwiązań: równy dostęp do zaawansowanych szkoleń menedżerskich, równy dostęp do awansów, równe wynagrodzenie na tych samych stanowiskach i za pracę na o tym samym zakresie obowiązków, zachęcanie do podejmowania przez kobiety odpowiedzialności menedżerskich). ▪ Proszę opisać rozwiązania na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym funkcjonujące w Państwa firmie i (przykłady rozwiązań: elastyczny czas pracy, możliwość pracy w domu, dofinansowanie opieki nad dziećmi lub osobami zależnymi, opieka nad dziećmi w miejscu pracy, możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy (rozwiązania inne niż obligatoryjne wynikające z Kodeksu Pracy), dłuższy urlop wypoczynkowy). ▪ Czy w obszarze <i>rozwiązania na rzecz równości kobiet i mężczyzn oraz godzenia życia zawodowego z prywatnym</i> firma proponuje jakiegokolwiek specyficzne rozwiązania dla pracowników 50+?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://www.polskieflexicurity.pl/pl/a/FlexiLider-2011> ; data dostępu: 27.08.2012.

Rekrutację poprzedziła specjalna kampania informacyjna prowadzona w prasie i Internecie. W wielu działaniach związanych z konkursem PKPP Lewiatan współpracował z Polskim Towarzystwem Zarządzania Kadrami, Great Place to Work® Institute oraz Nowoczesną Firmą. Spośród zgłoszonych rozwiązań na wyróżnienie zasłużyło dziesięć rozwiązań stosowanych w dziewięciu przedsiębiorstwach: Antalis Poland Sp. z o.o., B-Act Sp. z o.o., DBL Poznań Wynajem Odzieży Roboczej Sp. Z o.o., IDES Consultants Polska Sp. z o.o., Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych SA, Provident Polska SA, Sodexo Polska Sp. z o.o., Tesco Polska Sp. z o.o., Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o.

Antalis Poland Sp. z o.o., Warszawa

Antalis jest największym w Europie i czwartym na świecie dystrybutorem materiałów służących do komunikacji wizualnej. Antalis Poland Sp. z o.o. jest jednym z największych dystrybutorów wyrobów z papieru w Polsce. Spółka współpracuje z drukarniami, zakładami poligraficznymi, agencjami reklamowymi, wydawnictwami oraz firmami produkującymi systemy wystawiennicze. W ciągu ostatnich lat Antalis Poland przeprowadził wiele inwestycji mających na celu dalszą poprawę jakości obsługi klientów i funkcjonowania firmy. Antalis promuje ideę świadomego i odpowiedzialnego biznesu. Od wielu lat firma wspiera fundacje i stowarzyszenia. W 2011 roku Spółka została członkiem Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Spółka Antalis Poland zatrudnia 340 pracowników, którzy obsługują codziennie ponad 5 000 klientów.

Kluczowymi elementami strategii personalnej Spółki Antalis Poland są:

- zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa socjalnego,
- dbałość o ich zdrowie i bezpieczne warunki pracy,
- zapewnienie równowagi w życiu zawodowym i prywatnym.

Przedsiębiorstwo kładzie nacisk na wewnętrzne procesy rekrutacyjne i rozwój kariery pracowników wewnątrz organizacji. Antalis

przykłada bardzo dużą wagę do zapewnienia pracownikom jasnych zasad równego dostępu do szkoleń, awansów, wynagrodzeń i pozostałych benefitów. O uczestnictwie w programach rozwojowych i rekrutacji wewnętrznej decyduje posiadana przez pracownika wiedza i kompetencje. Potrzeba bezpieczeństwa realizowana jest przez jasne zasady zawierania umów o pracę. Dzięki nim 92% pracowników jest dziś zatrudnionych na podstawie umowy na czas nieokreślony. Dbałość o równowagę w życiu zawodowym i prywatnym przejawia się w zastosowaniu ruchomego czasu pracy, w indywidualnych przypadkach możliwości pracy w domu, jak również dostosowaniu wymiaru czasu pracy do możliwości pracownika powracającego po długotrwałej nieobecności. Firma gwarantuje pracownikom po urlopie macierzyńskim powrót na to samo lub równorzędne stanowisko. Dzięki zapewnieniu możliwości rozwoju w ramach struktur firmy oraz równego dostępu do wszelkich świadczeń, firma zyskuje wykwalifikowanych, zmotywowanych i lojalnych pracowników. W wyniku realizowanej polityki personalnej rotacja osób zatrudnionych utrzymuje się na niskim poziomie, a średni staż pracy wynosi trzy lata. Podjęte działania ograniczają koszty związane z rekrutacjami, szkoleniem i wdrażaniem nowych pracowników w obowiązki

B-Act Sp. z o.o., Bydgoszcz

B-Act Sp. z o.o. prowadzi działalność w zakresie konsultingu inżynierskiego oraz zarządzania firmami i projektami. W ciągu 17 lat przedsiębiorstwo zdobyło bogate doświadczenie związane z zarządzaniem inwestycjami, w tym w oparciu o najwyższe standardy w zakresie gospodarki wodno-ściekowej, inwestycji infrastrukturalnych i kubaturowych. Spółka współpracuje z podmiotami prywatnymi i publicznymi, związkami oraz stowarzyszeniami. Jako pierwsza firma w Polsce zrealizowała projekt inwestycyjny współfinansowany ze środków Unii Europejskiej. Spółka stosuje dobre praktyki zarządzania, za co została uhonorowana tytułem „FlexiLider 2011” oraz „Pracodawca Regionu”. Stosuje zasady Biznesu Społecznie Odpowiedzialnego (*Corporate Social*

Responsibility), co zostało potwierdzone nominacją w konkursie „Firma Dobrze Widziana”¹⁴⁸.

W Spółce B-Act przy zatrudnianiu nowych pracowników stosowany jest model „kapitału ludzkiego”. Firma bazuje na określonej grupie doświadczonych specjalistów należących do grupy 50+, z których wiedzy korzysta młodszy, mniej doświadczony personel. Kluczowe elementy strategii HR to:

- rozwój zasobów ludzkich w oparciu o wiedzę liderów,
- podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników,
- motywowanie i budowanie ich zaangażowania.

B-Act aktywnie działa na rzecz godzenia życia zawodowego i prywatnego, co warunkuje skuteczne wypełnianie zadań i wnoszenie do organizacji wartości dodanej. W ramach tych działań organizowany jest przyfirmowy klub, w którym rodzice będą mogli zostawiać swoje dzieci. Inne ułatwienia to: elastyczny czas pracy, ruchomy etat czy praca w domu. Podobne działania stosowane są wobec osób uczących się, które dostosowują godziny pracy do zajęć w szkole i na uczelni. Firma przywiązuje duże znaczenie do szkolenia i rozwoju kadry. Młodszy pracownicy zwiększają swoją wiedzę praktyczną, współpracując z doświadczoną kadrą. Zatrudnieni podnoszą swoje kwalifikacje zawodowe, a koszt szkoleń/studiów w wielu przypadkach finansuje lub współfinansuje Spółka. W firmie wdrażany jest program coachingu młodych specjalistów przez personel zarządzający. Dzięki wprowadzonym działaniom w zakresie *flexicurity* pracownicy mają świadomość, że pracodawca jest partnerem w realizacji celów zawodowych. Ułatwienia związane z możliwością łączenia planów zawodowych z osobistymi ambicjami i życiem prywatnym powodują wzrost zaangażowania i motywacji do pracy. Tomasz Kowalski, specjalista ds. HR, podkreślił, że *ułatwienia związane z możliwością łączenia planów zawodowych z osobistymi ambicjami i życiem prywatnym powodują wzrost zaangażowania i motywacji do pracy. Pracownicy wiedzą, że wychowywanie dzieci czy studiowanie nie stoi na*

¹⁴⁸ Za: <http://b-act.com.pl/>.

*przeszkodzie temu, by pracować i rozwijać się. Budowana jest atmosfera współpracy i koleżeństwa, co stanowi podstawę efektywnej pracy w zespole*¹⁴⁹.

DBL Poznań Wynajem Odzieży Roboczej Sp. z o.o., Poznań

Grupa DBL wynajmuje odzież roboczą dla pracowników różnych branż, wspomagając pracodawców w obowiązku odpowiedniego wyposażenia zatrudnionych pracowników zgodnie z postanowieniami Kodeksu Pracy. Poza wspólną nazwą partnerów z Niemiec i Polski, grupę DBL łączy idea, aby poprzez swoją regionalną strukturę dopasować się do indywidualnych potrzeb klienta. Miernikiem sukcesu przedsiębiorstwa jest możliwość bezpośredniego kontaktu z klientem dzięki ogólnopolskiej lokalizacji DBL. Firma DBL Poznań została wyróżniona w konkursie o tytuł „Poznańskiego Lidera Przedsiębiorczości”, pod patronatem Starosty Poznańskiego oraz Prezydenta Miasta Poznania. W przedsiębiorstwie pracuje 71 osób.

W konkursie „FlexiLider 2011” Spółka DBL Poznań otrzymała wyróżnienie w kategorii MŚP. Wśród elementów strategii HR wymienia się:

- doskonalenie jakości komunikacji pracowników z klientem,
- wymianę doświadczeń między pracownikami,
- budowanie platformy analityczno-doradczej służącej doskonaleniu wiedzy osób zarządzających usługami,
- innowacyjność i profesjonalizm metod zarządzania usługami,
- umacnianie rozwoju i pogłębianie konkurencyjności na polskim rynku.

Spółka dba o wysoką jakość miejsc pracy, stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników oraz elastyczną organizację pracy, ułatwiającą szybkie i skuteczne zaspokojenie nowych potrzeb, opanowanie nowych umiejętności i pogodzenie pracy z życiem prywatnym. Stara się tworzyć klimat zaufania i prowadzi dialog z pracownikami. Kobiety mają możliwość awansowania w takim samym stopniu, jak mężczyźni. Przedsiębiorstwo zapewnia możliwości dalszego rozwoju i awansu. Rekrutacja na stanowiska

¹⁴⁹ Za: *Flexicurity. Dobre praktyki. Nowe podejście do pracy*, dostępny: http://pkpplwiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/Flexicurity_dobre_praktyki.pdf; data dostępu: 28.08.2012.

kierownicze przeprowadzana jest wśród pracowników. Praktykowane jest tworzenie zespołów składających się z osób w różnym wieku, uzupełniających się umiejętnościami i doświadczeniami oraz motywowanie starszych pracowników.

Korzyści wynikające ze stosowania dobrych praktyk w DBL Poznań Wynajem Odzieży Roboczej można podsumować następująco:

- lepsza organizacja pracy,
- możliwość awansu wynikająca ze zwiększenia kompetencji,
- wpływ udziału w szkoleniach na wyzwalanie innowacyjności, zmianę przyzwyczajzeń, a także rozwój samodzielności i przedsiębiorczości,
- utrzymywanie i polepszanie fizycznej oraz umysłowej kondycji pracowników.

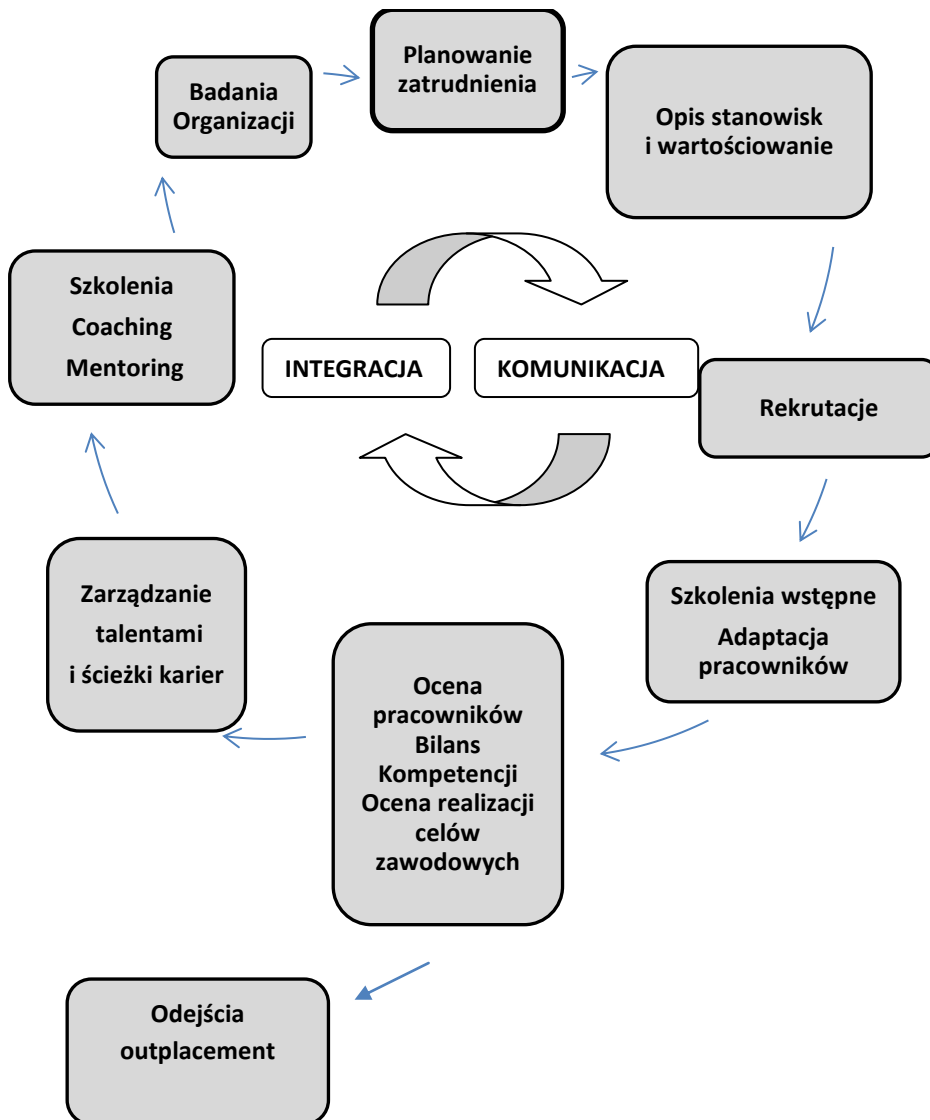
IDES Consultants Polska Sp. z o.o., Łódź

IDES Consultants Polska oferuje usługi z zakresu doradztwa personalnego. Na polskim rynku działa od 1996 roku. Zatrudnia 10 osób. Spółka jest członkiem - założycielem Polskiej Izby Firm Szkoleniowych oraz laureatem Złotego Certyfikatu Przedsiębiorstwo Fair Play. Celem działalności przedsiębiorstwa jest efektywna współpraca z firmami, ukierunkowana na osiąganie sukcesu poprzez dobór wykwalifikowanego personelu, jego dalszy rozwój i wzbogacanie umiejętności zawodowych. W swoich działaniach IDES Consultants Polska opiera się na wieloletnich doświadczeniach międzynarodowych oraz o wypracowane i sprawdzone metody działania w Polsce. Skutecznie rozwiązuje problemy, niezależnie od wielkości firmy czy jej profilu działalności. Spółka realizuje projekty z zakresu rekrutacji, szkoleń, oceny okresowej pracowników, opisów i wartościowania stanowisk pracy, systemów wynagrodzeń, bilansów kompetencji, development center, assessment center. Metody stosowane przez IDES poparte są wieloletnią praktyką i szeroką wiedzą z zakresu doradztwa.

Firma IDES zawsze dopasowuje swoje metody do specyfiki i potrzeb klienta¹⁵⁰. Elementy wsparcia zarządzania HR oferowane przez IDES Consultants Polska Sp. z o.o. prezentuje schemat:

¹⁵⁰ Opracowano na podstawie: <http://www.ides.com.pl/>, data dostępu: 28.08.2012.

Schemat 3. Cykl Rozwoju Potencjału Personelu – elementy wsparcia zarządzania HR oferowane przez IDES Consultants Polska Sp. z o.o.



Źródło: Opracowano na podstawie: <http://www.ides.com.pl/>; data dostępu: 28.08.2012.

Na przykład badanie klimatu organizacji i zaangażowania pracowników pozwala zdiagnozować nastroje panujące w firmie, a także przyczyny problemów i niepowodzeń. Dotyczy najważniejszych obszarów funkcjonowania organizacji i relacji międzyludzkich. Jest źródłem cennych informacji, które stanowią punkt wyjścia do reorganizacji i optymalizacji działań. Wśród korzyści wynikających z zastosowania tego narzędzia wymienia się:

- rozpoznanie najważniejszych problemów organizacyjnych oraz interpersonalnych w przedsiębiorstwie,
- ocenę funkcjonowania firmy, procedur organizacyjnych, współpracy między działami,
- określenie przyczyn zakłóceń w przepływie informacji,
- poznanie konfliktów istniejących w firmie oraz ich przyczyn,
- poznanie nastrojów panujących wśród pracowników,
- zdefiniowanie czynników motywujących i demotywujących pracowników,
- poznanie opinii pracowników o firmie i produkcie,
- ocenę stopnia utożsamiania się pracowników z firmą, jej celami i misją,
- zapoznanie się z oczekiwaniami i planami rozwoju kariery zawodowej,
- zdiagnozowanie możliwości odejścia pracowników,
- zapoznanie się z oceną kompetencji kadry kierowniczej, dokonanej przez podwładnych.

Każde stanowisko pracy ma precyzyjne i ściśle określone miejsce w organizacji przedsiębiorstwa oraz odgrywa ważną i istotną rolę w jego funkcjonowaniu. Opis stanowiska pracy polega na dostarczeniu pełnych informacji dotyczących miejsca danego stanowiska w strukturze organizacyjnej, jego wymagań kwalifikacyjnych i kompetencyjnych, niezbędnego wyposażenia, zakresu obowiązków, ich stopnia trudności,

powierzonej odpowiedzialności oraz komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Opis i wartościowanie stanowisk IDEs pozwala na:

- określenie stanowiska i wskazanie jego miejsca w strukturze przedsiębiorstwa,
- podjęcie decyzji dotyczących: szkoleń, rekrutacji, klasyfikacji, ruchów kadrowych,
- zweryfikowanie prac wykonywanych na danym stanowisku, tak aby dokładnie odzwierciedlały rzeczywisty i obiektywny zakres obowiązków tego stanowiska,
- stworzenie właściwej polityki wynagrodzeń,
- prowadzenie skutecznego zarządzania personelem.

IDES Consultants Polska prowadzi politykę indywidualnego zarządzania karierą zawodową i kompetencjami pracowników, wykorzystując doświadczenia wynikające z doradztwa personalnego. Firma umożliwia im dostęp do szkoleń wewnętrznych oraz zewnętrznych. Oferuje możliwość pracy nad realizacją wielu ambitnych projektów, co przyczynia się do wzrostu kompetencji zawodowych. Elastyczne formy umów proponowane są w firmie od kilku lat pracownikom posiadającym małe dzieci. Grupa osób, które zdecydowały się na takie umowy, objęta jest na bieżąco podczas pracy w domu monitoringiem. Taka forma umów nie wymaga ze strony pracodawcy dodatkowego finansowania. Dzięki elastycznym formom zatrudnienia ogranicza się także okresy nieobecności spowodowanej absencją pracowników mających małe dzieci.

Genezą praktyk obecnych w firmie od 2009 roku jest unijna koncepcja *Lifelong Learning*. Jest ona oferowana zarówno młodym absolwentom uczelni, jak i osobom w wieku 50+. Obejmuje możliwości podjęcia szkoleń adekwatnych do potrzeb pracowników w danym okresie ich rozwoju zawodowego i rodzinnego. Absolwenci mogą rozwijać nabyte na uczelni umiejętności teoretyczne, natomiast osoby z doświadczeniem zawodowym – pogłębiać i rozwijać umiejętności zawodowe. Dla pracowników 50+ strategia przewiduje np. kursy zwiększające kompetencje

informatyczne. Dzięki kompleksowym strategiom uczenia się przez całe życie rozwijane są kompetencje zawodowe pracowników.

Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych S.A., Warszawa

Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych S.A. posiada ponad 90-letnią tradycję na rynku producentów papierów wartościowych. Swoim odbiorcom oferuje nowoczesne, dobrze zabezpieczone produkty i usługi o wysokiej jakości. Należą do nich między innymi: banknoty, papiery wartościowe, dokumenty, znaki akcyzy i znaczki pocztowe, jak również karty plastikowe oraz usługi elektroniczne. W kontekście rozwoju potencjału kadrowego należy zaznaczyć, że Spółka zajmuje się między innymi wdrażaniem nowych technologii obejmujących zarówno produkcję wysoko zabezpieczonych dokumentów na podłożu papierowym, plastikowym oraz poliwęglanowym, jak również rozwojem nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych.

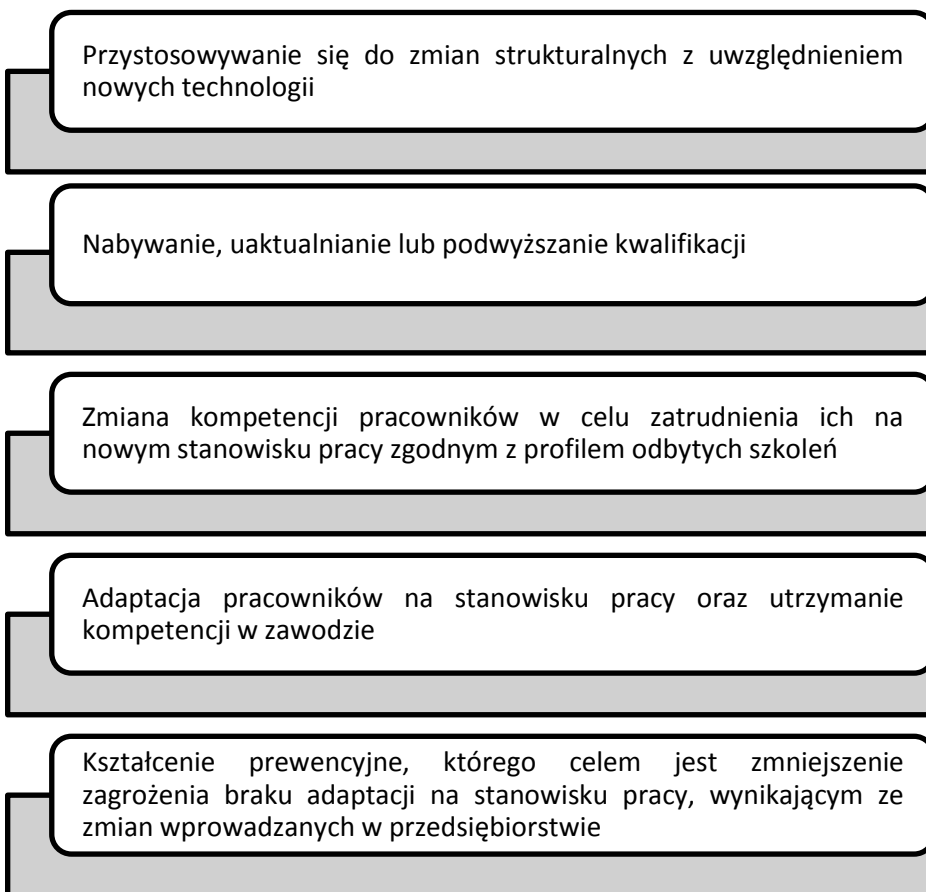
Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych gwarantuje pracownikom możliwość rozwoju, w tym awansu, oraz pomoc w dostosowaniu się do wprowadzanych zmian. Wytwórnia jest pracodawcą dla około 2 100 osób. O prawidłowe wykorzystanie zasobów ludzkich dba Pion Organizacyjno-Personalny, który niejednokrotnie, mając na uwadze zaplanowane, możliwe ścieżki kariery zawodowej, przeprowadza wewnętrzną rekrutację. Wielu kierowników i specjalistów to osoby, które pierwotnie były zatrudnione na niższych stanowiskach w strukturze firmy.

Przyjęta strategia zakłada daleko idącą elastyczność zatrudnienia (telepraca, umowy cywilne, samozatrudnienie) oraz czasu pracy (ruchome godziny pracy). Polityka płacowa ma utrzymywać optymalny (w stosunku do rynku) poziom wynagrodzeń. Dużą wagę przykładana się do zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz właściwych relacji pracowniczych. Podnoszenie kwalifikacji przez kadrę zwiększa jej elastyczność kompetencyjną.

W konkursie „FlexiLider 2011” Spółka została nagrodzona za fundusz szkoleniowy, utworzony na podstawie art. 67 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Fundusz szkoleniowy PWPW został utworzony w celu zapewnienia środków na zwiększanie konkurencyjności

Spółki poprzez ustawiczny rozwój kluczowych kompetencji zawodowych pracowników. Kształcenie ustawiczne w PWPW jest związane w szczególności z działaniami przedstawionymi na poniższym schemacie:

Schemat 4. Kształcenie ustawiczne w Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych S.A.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Flexicurity. Dobre praktyki. Nowe podejście do pracy*, dostępny:

http://pkpplewiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/Flexicurity_dobre_praktyki.pdf; data dostępu: 28.08.2012.

Podstawę podziału funduszu szkoleniowego na poszczególne cele i rodzaje działalności stanowią roczny plan szkoleń oraz zasady

podnoszenia kwalifikacji zapisane w układzie zbiorowym pracy i innych aktach wewnętrznych Spółki. Roczny plan szkoleń zawiera w szczególności: diagnozę potrzeb szkoleniowych, liczbę osób przewidzianych do szkolenia, zakres szkoleń oraz nakłady przewidziane na realizację szkoleń. Podstawą doboru pracowników do uczestnictwa w szkoleniach są potrzeby pracodawcy z uwzględnieniem zajmowanego przez pracownika stanowiska, zasoby posiadanej przez niego wiedzy i umiejętności oraz zakładane do osiągnięcia cele szkoleniowe.

Tematyka oferowanych pracownikom szkoleń umożliwia zarówno poszerzanie wiedzy specjalistycznej związanej z aktualnie zajmowanym stanowiskiem, jak i rozwijanie kompetencji, które mogą być wykorzystane na nowym stanowisku (kadra rezerwowa). Wytwórnia wspiera także kształcenie pracowników. Mogą oni korzystać z dofinansowania do nauki w szkołach średnich, wyższych czy na studiach podyplomowych.

Rozwojowi kwalifikacji i zaangażowania sprzyja system ocen pracowniczych oraz przyznawanie wyróżnień „Za zasługi dla PWPW S.A.” W firmie nie przypisuje się pracowników do konkretnych komórek organizacyjnych. Młodym matkom zagwarantowano nie tylko możliwość skorzystania z przysługujących im uprawnień, ale też ułatwienia w powrocie do pracy po urlopach wychowawczych (część etatu, system skróconego tygodnia pracy). Przy ustalaniu poziomu wynagrodzenia zasadniczego wykorzystywane są informacje zawarte w raportach płacowych. Premia zależy od wskaźników i powiązana jest z bieżącymi wynikami Spółki. Środki Funduszu Świadczeń Socjalnych zapewniają możliwość dofinansowania różnych form wypoczynku i rekreacji oraz inwestycji mieszkaniowych, zaś system zapomóg pozwala na udzielanie pomocy w sytuacjach losowych. Stosowane w firmie praktyki umożliwiają szybkie reagowanie na zmiany wynikające z potrzeb rynku oraz optymalne wykorzystanie czasu i posiadanego potencjału. Istniejący system komunikacji pracowniczej (tygodnik, intranet) oraz instytucja rzecznika praw pracowniczych pozwalają na eliminowanie przyczyn ewentualnych konfliktów bądź ich szybkie rozwiązywanie. Dobrowolne stosowanie zasad wynikających z norm społecznych oraz rygorystyczne przestrzeganie obowiązujących przepisów, połączone z atrakcyjnym systemem

motywacyjnym i bezpieczeństwem socjalnym, budują więź z firmą, ograniczają ryzyko utraty kluczowych kompetencji i przyciągają do pracy kandydatów z bardzo wysokimi kwalifikacjami, a przez to zapewniają przedsiębiorstwu rozwój.

Wytwórnia, dbając o swoich pracowników i starając się motywować ich do wykonywanych zadań, oferuje im bogaty pakiet świadczeń, między innymi dodatkowe ubezpieczenie każdego pracownika w nieobowiązkowym trzecim filarze czy możliwość bezpłatnego leczenia we współpracujących z Wytwórnią przychodniach. Pracownicy Spółki mają również możliwość uzyskania niskoprocentowanych pożyczek, które są wykorzystywane przy zakupie bądź remoncie własnego mieszkania. Firma dba o osoby aktywnie wypoczywające, refundując część kosztów ponoszonych na zakup biletów i kart wstępu na pływalnie, siłownie, korty tenisowe. W czasie urlopów pracownicy wraz z rodzinami mogą korzystać z ośrodka w Wierzbowie, którego właścicielem jest Wytwórnia.

Działania Wytwórni zmierzające do stworzenia pracownikom jak najlepszego środowiska pracy doceniane są przez różne instytucje¹⁵¹. W roku 2000 Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w konkursie „Lider zarządzania zasobami ludzkimi” przyznał Wytwórnii wyróżnienie za szczególne osiągnięcia w obszarze wartościowania pracy. W roku 2001 Wytwórnia zajęła pierwsze miejsce w okręgowej edycji i wyróżnienie w edycji ogólnopolskiej konkursu „Pracodawca, organizator pracy bezpiecznej” (w kategorii: zakłady pracy zatrudniające powyżej 250 osób), zorganizowanego przez Państwową Inspekcję Pracy. W latach 2001, 2002 i 2003 Wytwórnia otrzymała wyróżnienie w programie „Inwestor w kapitał ludzki” organizowanym przez Instytut Zarządzania. W roku 2002 otrzymała wyróżnienie w XXX Ogólnopolskim Konkursie Poprawy Warunków Pracy zorganizowanym przez Centralny Instytut Ochrony Pracy. W tym samym roku Kapituła z udziałem Instytut Pracy i Spraw Socjalnych przyznała PWPW S.A. Bursztynową Statuetkę w III edycji Konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” za program Produktywności Poprawy Pracy 5S. W roku 2003 Wytwórnia znalazła się z kolei wśród sześciu firm wyróżnionych

¹⁵¹ Za: <http://www.pwppw.pl>.

w konkursie „Troskliwy pracodawca”, które w latach 2001–2002 zrealizowały program pomocy zwalnianym pracownikom (*outplacement*), zapewniając im wsparcie w dostosowaniu się do trudnych wymagań rynku. Organizatorem konkursu była firma IMC Kariera, specjalizująca się w usługach tego typu oraz „Rzeczpospolita”, natomiast patronat honorowy objęło Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej. Krajowa Izba Gospodarcza w 2004 roku przyznała Wytwórni Złoty Certyfikat Przedsiębiorstwa „Fair Play”. W 2005 roku Kapituła ogłosiła PWPW S.A. laureatem konkursu Polskiej Nagrody Jakości. W 2007 roku Wytwórnia uzyskała certyfikat Innowacyjności 2007 za wdrożenie paszportu biometrycznego z elementami infrastruktury klucza publicznego, by w efekcie w III edycji rankingu 500 najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce zająć szóste miejsce w rankingu ogólnopolskim oraz trzecie miejsce w województwie mazowieckim. W 2009 roku PWPW S.A. zdobyła tytuł Solidnego Pracodawcy Roku w konkursie zorganizowanym przez Przegląd Gospodarczy i Grupę Media Partner.

Provident Polska S.A., Warszawa

Provident Polska S.A. jest częścią grupy finansowej International Personal Finance. Firma jest notowana na londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Obecnie obsługuje klientów w sześciu krajach: Polsce, Czechach, Meksyku, Rumunii, na Słowacji i Węgrzech. Spółka specjalizuje się w udzielaniu szybkich pożyczek, z opcją zawarcia umowy w domu klienta. Provident jest członkiem – założycielem Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych, członkiem Pracodawców RP, Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” i Brytyjsko-Polskiej Izby Handlowej, partnerem strategicznym Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz członkiem Centrum Wolontariatu. Firma angażuje się w wiele inicjatyw społecznych, np. prowadzi programy wolontariatu pracowniczego „Tak! Pomagam” oraz edukacji finansowej „Akademia Rodzinnych Finansów”.

Firma Provident skupia się w strategii HR na następujących obszarach:

- obniżenie rotacji i podniesienie zaangażowania pracowników;
- zwiększenie bezpieczeństwa pracy;
- rozwiązania promujące równość kobiet i mężczyzn w miejscu pracy (*gender index*) oraz różnorodność, także ze względu na wiek, niepełnosprawność, doświadczenie zawodowe (*diversity index*);
- działania pozwalające zachować równowagę pomiędzy pracą zawodową i życiem prywatnym.

Podczas rekrutacji oceniane są kompetencje, wiedza i umiejętności potencjalnego pracownika. Wszyscy zatrudnieni mają równy dostęp do szkoleń, również tych przeznaczonych dla menedżerów. Kobiety zachęcane są do podejmowania wyzwań menedżerskich. W Provident Polska kobiety stanowią 25% kadry zarządzającej. Firma zapewnia równy, niezależny od płci, dostęp do awansów. Na podobnych zasadach oparta jest polityka wynagradzania i świadczeń dodatkowych. Obowiązują procedury personalne, które definiują mobbing, dyskryminację, równouprawnienie oraz wskazują standardy obowiązujące w tym zakresie w firmie. Opracowano sposób rozpatrywania skarg.

Pracownicy mają możliwość, bez względu na powód (np. łączenie roli pracownika i rodzica, konieczność opieki nad starszymi członkami rodziny), skorzystania z indywidualnego, elastycznego rozkładu czasu pracy. Mogą też pracować na niepełny etat. Dopuszcza się także na niektórych stanowiskach możliwość telepracy. W biurze firmy istnieje pokój socjalny, z którego korzystają obecne oraz przyszłe mamy.

Jak zaznaczają Małgorzata Skibińska, kierownik Działu Personalnego oraz Agnieszka Krajnik, koordynator ds. PR, *Rozwiązania mające na celu promowanie równości w miejscu pracy oraz zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym wpływają bezpośrednio na: lojalność pracowników, utrzymanie wysokiego*

zaangażowania wśród pracowników i przedstawicieli firmy oraz zwiększenie liczby zgłoszeń od dobrych i bardzo dobrych kandydatów do pracy¹⁵².

Sodexo Polska Sp. z o.o., Warszawa

Sodexo jest strategicznym partnerem dla firm i instytucji, które kładą nacisk na efektywność, lojalność i dobre samopoczucie pracowników oraz partnerów biznesowych. Około 380 000 pracowników Sodexo w 80 krajach projektuje, zarządza i dostarcza unikalne usługi w zakresie kompleksowych rozwiązań motywacyjnych (*Sodexo Motivation Solutions*) oraz kompleksowych rozwiązań w zakresie usług outsourcingowych (*On-site Service Solutions*).

Personel zapewnia Sodexo przewagę nad konkurencją, dlatego też firma stara się umacniać wizerunek atrakcyjnego pracodawcy, który przyciąga, rozwija i zatrzymuje utalentowanych pracowników. Strategia i cele Sodexo muszą być wprowadzane w życie tak, aby wzmacniać indywidualne cele i aspiracje zatrudnionych osób. Firma przykłada dużą wagę do ciągłego podnoszenia satysfakcji zawodowej i rozwoju pracowników oraz prowadzi konstruktywny, bezpośredni dialog z ich przedstawicielami, zgodnie ze stosownymi aktami prawnymi.

Działania Sodexo Polska w obszarze aktywnej polityki rynku pracy przedstawiono na schemacie:

¹⁵² Flexicurity. *Dobre praktyki. Nowe podejście do pracy*, http://pkpplewiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/Flexicurity_dobre_praktyki.pdf; data dostępu: 28.08.2012.

Schemat 5. Działania Sodexo Polska Sp. z o.o. w obszarze aktywnej polityki rynku pracy

Organizacja praktyk zawodowych dla uczniów szkół średnich – we współpracy ze szkołami gastronomicznymi i technicznymi

Organizacja praktyk i staży wakacyjnych dla studentów

Program Młodych Talentów – roczny program dla studentów ostatnich lat lub absolwentów. Program przygotowuje osoby wchodzące na rynek pracy do zatrudnienia w firmie poprzez liczne szkolenia oraz zdobywanie doświadczenia

Współpraca z fundacją Absolwent – współfinansowanie stypendiów dla studentów

Współpraca z PUP:

- zgłaszanie ofert pracy na stanowiska niższego szczebla na terenie całej Polski
- staże dla osób bezrobotnych na stanowiskach niższego szczebla
- staże w centrali na stanowiskach specjalistycznych
- umowy dla pracowników w ramach prac interwencyjnych
- organizacja giełd pracy

Aktywizacja lokalnego rynku pracy (oddziały Sodexo są zlokalizowane w wielu miejscowościach w Polsce, również tam, gdzie jest duże bezrobocie)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Flexicurity. Dobre praktyki. Nowe podejście do pracy, op. cit.*

Do najważniejszych korzyści wynikających z wymienionych działań należą:

- przygotowanie młodej kadry pracowników zgodnie ze standardami Sodexo,
- skrócenie czasu rekrutacji,
- redukcja kosztów rekrutacji,

- wyższy poziom satysfakcji pracowników z pracy, wynikający z zatrudnienia w pobliżu miejsca zamieszkania,
- budowanie relacji z powiatowymi urzędami pracy.

Tesco Polska Sp. z o.o.

Spółka jest czołową siecią handlową w Polsce, posiadającą blisko 400 sklepów różnej wielkości, od hipermarketów po osiedlowe supermarkety. Na 700 stanowiskach pracuje 28 000 pracowników w różnym wieku, mających kwalifikacje w wielu dziedzinach. Należy zaznaczyć, że w lipcu i w sierpniu 2012 roku w siedmiu nowo otworzonych sklepach w całej Polsce Tesco zatrudniło 300 osób. Łącznie w ciągu roku w kolejnych nowych marketach pracę znajdzie ponad 1 700 osób. Jak zapewniają przedstawiciele sieci, większości z nich zostanie zaoferowana umowa o pracę na czas nieokreślony¹⁵³.

Założenie Spółki, że dbając o pracowników można lepiej zadbać o klientów, wyrażone jest w wartościach firmy oraz zobowiązaniach wobec pracowników, to jest obietnicach pracowniczych:

- Ufamy sobie i szanujemy się w pracy;
- Przełożony wspiera podwładnego w pracy;
- Mamy możliwości, by osiągnąć więcej;
- Nasza praca jest interesująca;
- Wynagrodzenia i świadczenia są dobre;
- Warunki pracy są bezpieczne i przyjazne.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi wynika z celów biznesowych oraz realizacji obietnic pracowniczych. Wywiązanie się z nich pozwala tworzyć przyjazne miejsce pracy. Ponieważ badania przeprowadzane wśród pracowników wskazywały, że stabilność i przewidywalność zatrudnienia są dla nich priorytetami, w 2007 roku została przyjęta zasada, że kolejna

¹⁵³Za: <http://biznes.onet.pl/w-czasie-wakacji-tesco-zatrudnilo-300-osob,18572,5244062,1,news-detaj>; data dostępu: 15.09.2012.

umowa o pracę po okresie próbnym jest umową na czas nieokreślony. Aż 77% załogi Tesco stanowią kobiety. Co ósmy pracownik firmy ma mniej niż 23 lata – w grupie tej nie brakuje studentów. Spółka rozpoczęła intensywną promocję elastyczności zatrudnienia, podkreślając korzyści wynikające z jej stosowania. Każdy nowy pracownik informowany jest o dostępnych elastycznych formach zatrudnienia podczas szkoleń po rozpoczęciu pracy w Tesco (oraz innymi metodami komunikacji wewnętrznej). Kadra kierownicza szkolona jest z zakresu korzyści wynikających ze stosowania elastycznych form zatrudnienia. Elastyczność czasu pracy cenią sobie osoby zatrudnione w kilku firmach, matki wychowujące małe dzieci, osoby uczące się, niepełnosprawne czy pracownicy, którzy przekroczyli 50 rok życia. Jak podkreśla Małgorzata Kafel, kierownik ds. wynagrodzeń i świadczeń, *Wyjście naprzeciw ich oczekiwaniom jest obowiązkiem firmy odpowiedzialnej społecznie. Z punktu widzenia firmy elastyczność pomaga optymalizować strukturę zatrudnienia, aby lepiej dostosować się do potrzeb rynku*¹⁵⁴.

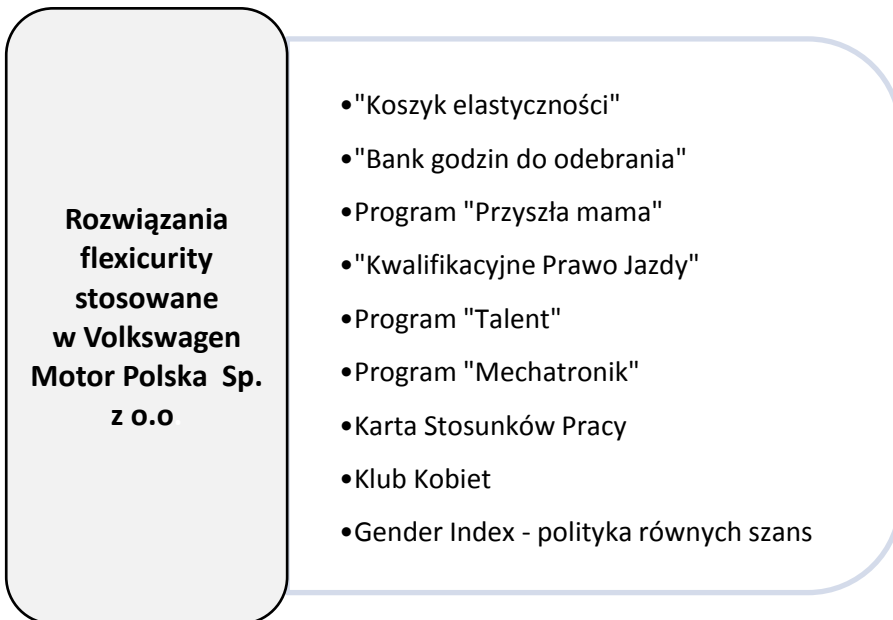
Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. , Polkowice

Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o., utworzony w polkowickiej części LSSE w 1998 roku, zatrudnia obecnie blisko 1200 osób. W fabryce, w którą koncern Volkswagen do końca 2010 roku zainwestował 370 mln euro, codziennie powstaje ponad 2400 silników diesla *common-rail* i z pompowtryskiwaczami. W latach 2012-2014 firma planuje wdrożenie do produkcji nowego typu silnika, co związane jest z inwestycjami i wzrostem zatrudnienia. Warto podkreślić, że w 2009 roku VW MP wyszła zwycięsko z kryzysu. Podczas, gdy w innych zakładach branży motoryzacyjnej w Polsce pracę straciło ok. 30 000 osób, w Spółce zastosowano *insourcing* i zawarto porozumienie dotyczące zabezpieczenia miejsc pracy. Nie zwolniono ani jednego pracownika, a wszystkim zatrudnionym w tym czasie na czas określony przedłużono umowy. Między innymi ten fakt był powodem przyznania przedsiębiorstwu certyfikatu „Pracodawca Przyjazny Pracownikom”.

¹⁵⁴ Za: *Flexicurity. Dobre praktyki. Nowe podejście do pracy, op. cit.*

W konkursie „FlexiLider 2011” Spółka Volkswagen Motor Polska została wyróżniona za jasną i długofalową wizję rozwoju HR oraz wprowadzenie elastycznych rozwiązań w ramach obowiązującej ustawy antykrzysowej. Celem strategii Spółki w zakresie HR jest zdobycie i zachowanie miana najlepszego pracodawcy w Polsce oraz osiągnięcie do 2018 roku poziomu zadowolenia pracowników przekraczającego 85%. Poniższy schemat prezentuje przykłady stosowanych przez przedsiębiorstwo rozwiązań *flexicurity*.

Schemat 6. Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. – przykłady dobrych praktyk w zakresie wdrażania modelu *flexicurity*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Flexicurity. Dobre praktyki. Nowe podejście do pracy, op. cit.* Oraz http://www.vwmp.com.pl/misja_pliki/BROSZURA_CSR.pdf i http://www.vwmp.com.pl/misja_pliki/Najlepsi_pracownicy.pdf.

Dzięki projektowi „Zdrowa kobieta, zdrowy mężczyzna”, promującemu profilaktykę zdrowotną, zachęcającemu do aktywności ruchowej, zwalczającemu uzależnienia i przeciwdziałającemu stresowi, pracownicy mogą przeprowadzać na terenie firmy w godzinach pracy kompleksowe badania finansowane przez pracodawcę. Firma stosuje

„Koszyk elastyczności” i „Bank godzin do odebrania”. Dzięki programowi „Przyszła mama”, który ma na celu poprawę komfortu pracy kobiet w ciąży, jest możliwy skrócony czas pracy (6,5 godz.) przy zachowaniu prawa do pełnego wynagrodzenia. Kobieta w ciąży może także pracować osiem godzin i zbierać wolne godziny, aby wykorzystać je w wybranym przez siebie terminie (np. w postaci wolnego dnia) lub w formie urlopu bezpośrednio po urlopie macierzyńskim. Natomiast dla kobiet, które już urodziły i wróciły do pracy, przygotowano specjalne miejsce w zakładowym ambulatorium. W uznaniu dla podejmowanych przez VW MP działań, firma znalazła się wśród finalistów konkursu „Firma nieprzeciętnie przyjazna matkom”. Za „zaangażowanie i podnoszenie standardów pracy młodych mam” przedsiębiorstwo zostało ponadto wyróżnione w ogólnopolskim konkursie „Mama w pracy”. Obecnie w fazie analizy są anonimowe ankiety, które rozesłano do kobiet pracujących w firmie. Na podstawie zawartych w nich treści, postulatów i propozycji, system opieki nad matkami może się jeszcze bardziej wzbogacić.

Volkswagen Motor Polska realizuje politykę równych szans dla kobiet i mężczyzn. Znalazło to odzwierciedlenie w projekcie *Gender Index* oraz konkursie „Firma równych szans”, organizowanym przez UNDP, Szkołę Główną Handlową i PKPP Lewiatan. W ramach wspomnianego projektu powstał pierwszy na polskim rynku Przewodnik Dobrych Praktyk, w którym znalazły się dwa rozwiązania: przedstawiony powyżej program „Przyszła Mama” oraz Klub Kobiet. Celem Klubu Kobiet, który został utworzony w 2005 roku, jest integracja kobiet pracujących w przedsiębiorstwie, promowanie ich zdrowia oraz wspieranie rozwoju zawodowego kobiet.

Tworzenie jak najlepszych warunków pracy w VW MP realizowane jest ponadto poprzez następujące działania:

- Wprowadzenie udokumentowanej „Polityki personalnej”. Na początku 2008 roku opublikowana została broszura prezentująca najważniejsze działania i procedury dotyczące pracowników.
- Ustalenie i stosowanie jasnych zasad rekrutacji pracowników.
- Zapewnienie szkoleń wstępnych (ogólnych i stanowiskowych) dla wszystkich nowych pracowników.

- Stosowanie zasady pierwszeństwa dla rekrutacji wewnętrznej. Kiedy w przedsiębiorstwie pojawia się wolny etat, kandydatów do jego objęcia poszukuje się w pierwszej kolejności wśród pracowników VW MP.
- Przeprowadzanie cyklicznych ocen satysfakcji pracowników. Wyniki przeprowadzanych wśród pracowników badań ankietowych pozwalają określić i zrozumieć problemy pracowników.
- Przeprowadzenie oceny 360 stopni (w trakcie). Celem takiej oceny jest rozwój umiejętności kierowniczych poprzez badanie opinii na temat słabych i mocnych stron menedżera, rozwój współpracy, komunikacji i kultury kierowania. Istotą tego narzędzia jest ujęcie oceny osoby badanej z czterech perspektyw – samooceny, oceny przełożonego, kolegów i podwładnych.
- Stosowanie systemowych rozwiązań umożliwiających rozwój kadry kierowniczej między innymi poprzez realizację programu „Talent”, polegającego na identyfikowaniu wśród pracowników osób wykazujących potencjał kierowniczy (tzw. talentów), a następnie przygotowywaniu ich do objęcia kierowniczych stanowisk. Pod koniec 2007 roku programem „Talent” objętych było 23 pracowników. Oferowano im między innymi rozbudowany pakiet szkoleń dotyczących technik prezentacji, rozwiązywania konfliktów oraz konstruktywnego prowadzenia rozmów.
- Liczne szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne. Elementem strategii HR jest rozwój kluczowych kompetencji pracowników dzięki udziałowi w szkoleniach z zakresu mechaniki, automatyki, technik pomiarowych. W otwartym w październiku 2010 roku centrum treningowym, w ramach programu „Kwalifikacyjne Prawo Jazdy”, szkolą się pracownicy linii montażowych, a w przyszłości również działów obróbki mechanicznej. Praktyczna nauka zawodu odbywa się również podczas szkoleń u producentów i dostawców maszyn i urządzeń, wewnętrznych warsztatów oraz poprzez „*Job rotation*”, czyli zmianę stanowiska pracy lub awans wewnętrzny oraz aktywną pracę w projektach strategicznych.

- Dofinansowywanie kształcenia. Przedsiębiorstwo wspiera indywidualne dążenia pracowników do zdobywania nowej, przydatnej przedsiębiorstwu wiedzy. Co roku dofinansowuje studia zaoczne i studia podyplomowe. W latach 2003 – 2007 VW MP udzielił dofinansowania do studiów 252 pracownikom bezpośrednio produkcyjnym oraz 95 pracownikom pośrednio produkcyjnym.
- Wprowadzenie mechanizmów włączających pracowników w rozwój przedsiębiorstwa. Do najważniejszych z nich należą: praca grupowa (pracownicy każdego działu spotykają się co tydzień na 30-minutowych zebraniach i rozmawiają o bieżących problemach i możliwościach ich rozwiązania), program pomysłów racjonalizatorskich (pracownicy zachęceni są do przedstawiania swoich pomysłów na możliwe do przeprowadzenia w zakładzie zmiany; za drobne pomysły wypłacane są wynagrodzenia do 200 zł, natomiast propozycje niosące duże oszczędności dla przedsiębiorstwa mogą być nagrodzone kwotą w wysokości 10% uzyskanych oszczędności), nagrody za wykrywanie błędów (pracownicy, którzy wychwycą błędy mogące mieć negatywny wpływ na jakość produktów, otrzymują nagrodę wartości 300 zł). W roku 2007 pracownicy VW MP zgłosili w sumie 2 325 wniosków racjonalizatorskich, z czego ponad 80% zyskało akceptację i zostało wdrożonych. Promowaniu idei wniosków racjonalizatorskich służyło przeprowadzenie specjalnej akcji zbierania wniosków.
- Drożny system komunikacji wewnętrznej (miesięcznik „Cylinder”, spotkania poranne, spotkania fachowe, spotkania na produkcji, tablice informacyjne, kwartalne spotkania wszystkich pracowników z prezesem, intranet, tablice informacyjne i tym podobne). Przeszkłone biura umożliwiają komunikację oraz zwiększają poczucie jedności całej załogi.

Warto zwrócić uwagę, że Volkswagen Motor Polska jest pomysłodawcą kształcenia w Polsce w zawodzie monter mechatronik. Przedsiębiorstwo wspólnie z Zespołem Szkół w Chocianowie prowadzi

program „Mechatronik”. Nauka w tym zawodzie trwa trzy lata. Podczas nauki uczniowie otrzymują wynagrodzenie zgodne z przepisami. Wiedzę teoretyczną uczniowie zdobywają w Zespole Szkół w Chocianowie, natomiast zajęcia praktyczne odbywają się w Centrum Kształcenia Praktycznego w Legnicy. Od drugiego roku kształcenia uczniowie rozpoczynają praktykę zawodową w Volkswagen Motor Polska. Po zdaniu egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe absolwenci mają możliwość dalszej współpracy z przedsiębiorstwem.

Ciekawą inicjatywą jest Karta Stosunków Pracy, która została podpisana w 2009 roku. Jest to dokument wspólny i obowiązujący we wszystkich spółkach i zakładach VW reprezentowanych w Europejskiej Radzie Zakładowej Koncernu oraz Światowej Radzie Zakładowej Koncernu Volkswagen. Jest to własne zobowiązanie firmy do stosowania zasad socjalnych, etycznych i ekologicznych wykraczających poza ramy przepisów państwowych. Karta stanowi wzajemne zobowiązanie pracodawcy i pracowników, które ma stworzyć odpowiednią równowagę pomiędzy konkurencyjnością a zapewnieniem zatrudnienia oraz dobrem pracowników. Współdecydowanie oznacza, że pracownicy są aktywnie włączeni w rozwój przedsiębiorstwa. Pracownicy przyczyniają się do trwałej poprawy procesów i warunków pracy oraz biorą udział w zysku. Współodpowiedzialność kształtowana jest poprzez kooperacyjne, pełne szacunku kontakty zaangażowanych stron oraz wiedzę o wspólnej odpowiedzialności za przedsiębiorstwo i pracowników. Pracownikom i ich przedstawicielom przysługuje prawo do powiadamiania, konsultacji lub współdecydowania, w zależności od zagadnienia (regulacje socjalne, organizacja pracy, systemy wynagrodzeń, informacja i komunikacja, kształcenie i doksztalcanie, bezpieczeństwo pracy i ochrona zdrowia).

Podsumowanie korzyści wynikających ze stosowania dobrych praktyk w zakresie *flexicurity* w Volkswagen Motor Polska prezentuje poniższy schemat

Schemat 7. Korzyści wynikające ze stosowania rozwiązań *flexicurity* w Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o.**Korzyści wynikające ze stosowania rozwiązań *flexicurity* w Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o.**

- Większa elastyczność firmy, dzięki dostosowaniu liczby godzin pracy do zapotrzebowania na produkty
- Czasowa obecność kobiet w ciąży w pracy
- Zwiększenie zaufania przyszłych mam do firmy oraz ich motywacji do pracy, a tym samym przywiązania do firmy
- Zwiększenie komfortu fizycznego i psychicznego oraz poczucia bezpieczeństwa pracowników
- Lepsza organizacja pracy
- Ciągła poprawa kwalifikacji
- Brak dodatkowych kosztów godzin nadliczbowych
- Brak konieczności zawierania umów na zastępstwo

Źródło: Opracowano na podstawie: *Flexicurity. Dobre praktyki. Nowe podejście do pracy, op. cit.*

W latach 2007 i 2008 zostały przeprowadzone badania postrzegania przedsiębiorstwa Volkswagen Motor Polska przez mieszkańców powiatu polkowickiego. Badaniem realizowanym w 2008 roku objęto 149 osób. W badaniu wzięło udział 12 osób będących pracownikami lub współmałżonkami pracowników firmy (8,1% wszystkich badanych). Pozostali ankietowani to osoby, których dalsza rodzina lub znajomi są pracownikami firmy (51,0%) oraz nie mające związku z firmą (40,9%). Ankietowani odpowiadali na pięć pytań, oceniając firmę Volkswagen Motor Polska pod względem: 1) warunków pracy jakie

zapewnia swoim pracownikom, 2) etyki i odpowiedzialności społecznej, 3) relacji z mieszkańcami Polkowic i okolic, 4) podejścia do problemów ochrony środowiska, 5) prowadzonej polityki informacyjnej. Najlepsze oceny uzyskano w kategorii etyki i odpowiedzialności społecznej. Niemal 76% badanych przyznało firmie oceny bardzo dobre lub dobre. Ponadto w opinii respondentów wyniki firmy VW MP w zakresie warunków pracy, etyki i odpowiedzialności, relacji z mieszkańcami Polkowic oraz podejścia do ochrony środowiska poprawiły się w stosunku do roku 2007¹⁵⁵.

3. Adaptacja koncepcji *flexicurity* w subregionach kaliskim i konińskim – nowoczesne rozwiązania w firmach rzemieślniczych

W ramach studium przypadku, stanowiącego jeden z elementów projektu „*Flexicurity* szansą na zrównoważony rozwój rynku pracy”, zrealizowano badania obejmujące podmioty o zróżnicowanym profilu działalności. Przedsiębiorstwa reprezentują następujące branże:

- usługi fryzjersko-kosmetyczne (Salon Fryzjerski „Marlena” w Koninie, Salon Fryzjerski Mirosław Juszcak w Koninie, Ślesińscy A.B. Salon fryzjersko-kosmetyczny w Koninie),
- usługi kamieniarskie (Zakład Betoniarsko-Kamieniarski „Skorbet” w Koninie, Januszkiewicz Kamieniarstwo w Sulmierzycach),
- usługi fotograficzne (FOTO Sypniewski w Koninie),
- usługi handlowe z zakresu zaopatrzenia zakładów kotlarskich (Domer Handel Hurt-Detal w Pleszewie),
- mechanika pojazdowa (Zakład Mechaniki Pojazdowej PHU Perfekt w Kępnie),
- usługi tapicerskie (Zakład Tapicerski BETA w Krotoszynie),
- usługi stolarskie (Stolarnia-Tartak ZEP Jendrasiak w Pleszewie).

Z przeprowadzonych badań wynika, że wzorcowym przykładem firmy rzemieślniczej podejmującej próby zastosowania rozwiązań *flexicurity* jest przedsiębiorstwo Domer Handel Hurt-Detal. Przedsiębiorstwo rozpoczęło działalność w 1991 roku. Jest jedyną firmą w Pleszewie, która

¹⁵⁵ Za: http://www.vwmp.com.pl/misja_pliki/BROSZURA_CSR.pdf.

zajmuje się wysoce rozwiniętą sprzedażą hurtową i detaliczną sterowników do kotłów centralnego ogrzewania. Od 2006 roku firma jest corocznym laureatem konkursu „Przedsiębiorca Fair Play”.

Przedsiębiorstwo Domer jest firmą o ugruntowanej pozycji nie tylko na rynku lokalnym, ale również regionalnym i ponadregionalnym. Firma współpracuje z zakładami kotlarskimi, co wzbogaciło jej doświadczenie, a zarazem pozwoliło na poszerzenie działalności w zakresie kompleksowego zaopatrzenia producentów kotłów centralnego ogrzewania. Firma jest członkiem Pleszewskiego Klastra Kotlarskiego, który jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się klastrów branżowych w Polsce. W południowej części Wielkopolski istnieje wyjątkowe w skali całego kraju zgrupowanie ponad stu firm branży kotlarskiej, produkującej kotły grzewcze, podzespoły i elementy urządzeń grzewczych, a także elektroniczne regulatory, sterujące procesem spalania. Tak duża liczba przedsiębiorstw o tym samym profilu produkcji, skupionych na stosunkowo niewielkim obszarze, stwarza zarówno doskonałe warunki do kooperacji i współpracy firm, jak i pobudza do ciągłego udoskonalania wyrobów poprzez silną konkurencję w ramach klastra. Te czynniki stanowią się napędową rozwoju pleszewskich producentów kotłów grzewczych, szkół i centrów kształcenia, w których przygotowuje się przyszłych specjalistów zawodowych, a także dostawców materiałów, automatyki i podzespołów elektronicznych dla tej branży. Na rozwój Pleszewskiego Klastra Kotlarskiego istotny wpływ ma również stała współpraca z jednostkami badawczo-rozwojowymi, wyższymi uczelniami technicznymi, a także instytucjami otoczenia biznesu i samorządami lokalnymi¹⁵⁶.

Zarówno pracodawca, jak i pracownicy pozytywnie ocenili założenia koncepcji *flexicurity*, w szczególności w obszarach: elastyczne warunki umów i kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie. Przykłady dobrych praktyk w zakresie wdrażania modelu *flexicurity* w przedsiębiorstwie Domer przedstawia schemat 8. Szczególną uwagę zwrócono na znaczenie czynnika sezonowego dla elastycznej adaptacji firmy do zmian poprzez optymalizację stanu i struktury zatrudnienia. Co roku w okresie wzrostu popytu na produkty i usługi oferowane przez przedsiębiorstwo zatrudnianie są 2-3

¹⁵⁶ Opracowano na podstawie: <http://www.klasterkotlarski.pl/>.

osoby na podstawie umowy-zlecenia. Największe szanse na zatrudnienie mają osoby szukające pracy na stanowiskach magazynierów oraz osoby z wykształceniem zawodowym lub średnim.

Firma Domer wspiera kształcenie ustawiczne pracowników, zapewniając im niezbędne szkolenia. Szkolenia finansowane są przez pracodawcę. Uczenie się przez całe życie stanowi nieodzowny element polityki firmy.

Schemat 8. Przykłady dobrych praktyk w zakresie wdrażania modelu *flexicurity* w przedsiębiorstwie Domer Handel Hurt-Detal

**Rozwiązania
*flexicurity***

- ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA
PRZYKŁAD: zatrudnienie 2-3 pracowników w okresie jesienno-zimowym na podstawie umowy-zlecenia lub umowy cywilno-prawnej.
- ELASTYCZNY CZAS PRACY
PRZYKŁAD: w związku z uruchomieniem sprzedaży produktów przez Internet zatrudnienie dwóch infomatyków posiadających swobodę w zakresie kształtowania czasu pracy.
- KSZTAŁCENIE USTAWICZNE
PRZYKŁAD: zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju kluczowych kompetencji, w szczególności finansowanie szkoleń z zakresu profesjonalnej obsługi klienta.

Źródło: Studium przypadku – opracowanie: Doradztwo Społeczne i Gospodarcze w Poznaniu.

Wśród najważniejszych korzyści wynikających ze stosowania rozwiązań *flexicurity* pracodawca wymienił:

- obniżenie kosztów pracy,
- wzrost rentowności i konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- zwiększenie efektywności zatrudnienia,
- wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa,
- rozwój kluczowych kompetencji pracowników.

Przykłady rozwiązań wpisujących się w ideę *flexicurity*, stosowanych w innych przedsiębiorstwach prowadzących działalność na badanym obszarze prezentuje schemat 9. Podobnie jak w przypadku firmy Domer, tak i w tych przedsiębiorstwach są podejmowane próby wdrożenia założeń koncepcji *flexicurity* w obszarach: elastyczne warunki umów i/lub kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie. Należy jednak zaznaczyć, że z wywiadów przeprowadzonych z pracodawcami wynika, że stosowanie nowoczesnych i elastycznych rozwiązań ma przede wszystkim wymiar perspektywiczny. Niemal wszyscy respondenci podkreślali znaczenie kształcenia ustawicznego dla konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Schemat 9. Przykłady dobrych praktyk w zakresie wdrażania modelu *flexicurity* w wybranych przedsiębiorstwach prowadzących działalność w subregionach kaliskim i konińskim

<p>Zakład Betoniarsko-Kamieniarski "Skorbet" Konin</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stosowanie elastycznych form zatrudnienia ze względu na sezonowość branży: umowa zlecenia, umowa o dzieło, umowa na czas określony
<p>FOTO Sypniewski Konin</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stosowanie form elastycznej organizacji czasu i miejsca pracy - dotyczy stanowisk: grafik komputerowy, fotograf
<p>Zakład Tapicerski BETA Krotoszyn</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stosowanie rozwiązań na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym (elastyczna organizacja czasu pracy) • Prowadzenie praktycznej nauki zawodu tapicer dla uczniów ZSZ ; oferta zatrudnienia po ukończeniu nauki z możliwością kontynuowania nauki w technikum drzewnym
<p>Januskiewicz Kamieniarstwo Sulmierzyce</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stosowanie elastycznych form zatrudnienia ze względu na sezonowość branży (np. wypożyczanie pracowników)
<p>Salon fryzjerski "Marlena" Konin</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju poprzez oferowanie szkoleń finansowanych przez pracodawcę (np. szkoleń z zakresu nowoczesnych technik koloryzacji i strzyżenia)

Źródło: Studium przypadku – opracowanie: Doradztwo Społeczne i Gospodarcze w Poznaniu.

W kontekście perspektyw dotyczących wdrożenia rozwiązań *flexicurity*, na uwagę zasługuje firma Stolarsnia–Tartak ZEP Jendrasiak¹⁵⁷. Przedsiębiorstwo zostało założone w 1957 roku w Pleszewie. Na początku działało jako mały zakład rzemieślniczy świadczący usługi na rynku lokalnym. Szczególnie dynamiczny rozwój firmy rozpoczął się w 1989 roku. Zakupione tereny podmiejskie stały się podstawą obecnego zakładu, na którym powstawały kolejne hale produkcyjne. W 2001 roku firma zdobyła certyfikat HIT za *Schody drewniane i drzwi wewnętrzne* oraz certyfikat *Najlepsze w Polsce* za wysokiej jakości przetwórstwo drewna z własnego tartaku. W 2006 roku został wdrożony System Kontroli Jakości ISO 9001:2000. Obecnie Stolarsnia posiada własny tartak, komputerowo sterowane suszarnie drewna, hale produkcji schodów, drzwi i okien oraz nowoczesne maszyny w tym 5-cio osiowe centra firmy HOMAG. Zakład posiada również najnowocześniejszą w Polsce maszynę do obróbki (komputerowe centrum obróbcze). Firma stale dąży do unowocześniania parku maszynowego tak, żeby ułatwić pracę pracownikom oraz zapewnić wysoką jakość oferowanych produktów i usług. Na terenie zakładu znajdują się również biura projektowe oraz salon wystawowy. Przedsiębiorstwo posiada ponad dwudziestoletnie doświadczenie na rynkach Europy Zachodniej.

W firmie pracuje ponad 120 wysoko wykwalifikowanych pracowników. Starsi pracownicy posiadają kwalifikacje w zawodzie stolarz, natomiast pracownicy zatrudniani obecnie mają zróżnicowane wykształcenie, choć w większości zawodowe. Największe szanse na zatrudnienie w ZEP-Jendrasiak mają osoby z wykształceniem zawodowym lub średnim.

Ważnym kryterium przy przyjmowaniu nowych pracowników – jak mówi sam właściciel – są chęci do pracy. Dokonując oceny lokalnego rynku pracy pracodawca zwrócił uwagę na znaczenie czynnika sezonowego dla podejmowania zatrudnienia na podstawie umowy zlecenia lub umowy o dzieło. W związku z sytuacją ekonomiczną przeważają zwolnienia nad przyjęciami do pracy nowych pracowników. Sytuacja osób z wykształceniem wyższym również jest niekorzystna, ponieważ zdarzały

¹⁵⁷ Opracowano na podstawie: <http://www.jendrasiak.pl>.

się przypadki szukania pracy na stanowisku stolarza przez osoby z wykształceniem wyższym. Świadczy to o tym, że w obecnych warunkach osoby posiadające wykształcenie wyższe często są zmuszone szukać pracy poniżej swoich kwalifikacji.

Według pracodawcy sytuacja na lokalnym rynku pracy w ciągu trzech ostatnich lat uległa pogorszeniu. Pracodawcy natomiast nie udało się już odbudować stanu zatrudnienia sprzed trzech lat. Przedsiębiorca zwrócił uwagę, że przyszli pracownicy nie mają wymagań płacowych. Płaca minimalna jest dla takich osób wystarczająca. Ważniejszym czynnikiem jest pewność i stabilność zatrudnienia, a nie samo wynagrodzenie. Sytuacja jest odwrotna w przypadku osób dłużej pracujących, które oczekują zwiększenia poziomu wynagrodzenia.

Pracodawca uważa, że na lokalnym rynku pracy brakuje specjalistycznych szkoleń, w szczególności w zakresie stolarstwa. Firma w pełni lub częściowo finansuje szkolenia pracowników w zależności od potrzeb. Zdarzają się sytuacje, że sami pracownicy wychodzą z inicjatywą podjęcia nauki lub szkolenia. Do najpopularniejszych szkoleń finansowanych przez pracodawcę należą szkolenia z zakresu programowania, BHP oraz projektowania schodów. Ponadto pracodawca jest przekonany, że ciągłe podnoszenie kwalifikacji pracowników zwiększa konkurencyjność firmy. Pracodawca przyjmuje na praktyczną naukę zawodu uczniów szkół zawodowych kształcących się w zawodzie stolarz, uważając, że dobrze wyszkolony uczeń może być dla zakładu cennym pracownikiem, ponieważ już od podstaw może być uczonej zasad i metod pracy, jakie panują w danej firmie.

Pracownicy również pozytywnie wypowiedzieli się na temat znaczenia kształcenia ustawicznego. Jeden z pracowników uważa, że należy podnosić swoje kwalifikacje niezależnie od wieku w branżach takich jak kotlarstwo, murarstwo, stolarstwo, mechanika samochodowa, ze względu na fakt, że na lokalnym rynku pracy w tych branżach jest najwięcej ofert.

W firmie Stolarnia–Tartak ZEP Jendrasiak realizowany jest tradycyjny model zatrudnienia w oparciu o umowę o pracę. Wydaje się, że wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia wpłynęłoby na unowocześnienie organizacji

produkcji. Zdaniem pracodawcy elastyczne formy zatrudnienia są atrakcyjne jedynie na stanowiskach administracyjno-biurowych.

Wyniki badań przeprowadzonych w firmach rzemieślniczych prowadzących działalność w subregionach kaliskim i konińskim można podsumować następująco:

- 1) Dokonując oceny działalności przedsiębiorstw w świetle wybranych założeń koncepcji elastycznej działalności gospodarczej, której jednym z trzech wymiarów jest elastyczna praca (obok elastycznej technologii i elastycznej organizacji) można sądzić, że badane przedsiębiorstwa są zdolne do dostosowywania się do zmian wynikających z kształtowania się popytu na rynku towarów i usług.
- 2) Dominuje pełnoetatowy model zatrudnienia, jednak wprowadzane są i/lub będą elastyczne formy zatrudnienia (np. umowa o dzieło, umowa zlecenia, umowa cywilno-prawna) i elastyczne formy organizacji czasu pracy (na przykład wypożyczanie pracowników, zadaniowy czas pracy). Pracodawcy dążą do ukształtowania takiego stanu kadr, który umożliwi przedsiębiorstwu uzyskanie zdolności i świadomości pracowników do realizacji wyznaczonych celów przedsiębiorstwa.
- 3) Wyniki badań odnoszące się do zagadnień identyfikujących elastyczność funkcjonalną pracowników świadczą o wysokiej świadomości pracodawców, którzy widzą potrzebę podnoszenia kwalifikacji pracowników, a zarazem zależność między poziomem wykształcenia zasobów pracy a produktywnością oraz umiejętnością dostosowywania się do zmian na rynku. Zainteresowanie pracodawców koncentruje się wyraźnie na kształtowaniu umiejętności praktycznych pracowników. Pracodawcy, którzy skierowali pracowników na szkolenia i kursy finansowali im tę formę zdobywania wiedzy i kwalifikacji przeważnie w 100%.
- 4) Mimo że koncepcja elastycznego i bezpiecznego rynku pracy w Polsce jest nowa, proces zmian w tym obszarze został już uruchomiony również w niewielkich firmach rzemieślniczych.

Badania potwierdziły, że przedsiębiorcy starają się tworzyć nowe standardy relacji między pracodawcą a pracownikiem.

- 5) Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy zwracali uwagę, że zwiększenie elastyczności w zatrudnieniu stwarza również zagrożenia, w szczególności: brak stabilizacji zawodowej, brak identyfikacji z przedsiębiorstwem oraz obniżone standardy bezpieczeństwa socjalnego.
- 6) Wyszczególnione w toku badań dobre praktyki stosowane w poszczególnych firmach z powodzeniem można zastosować w innych zakładach rzemieślniczych, dostosowując poszczególne rozwiązania do specyfiki branży. Rozprzestrzenianie idei *flexicurity* oraz innych dobrych praktyk wśród lokalnych przedsiębiorców mogłoby się odbywać np. za pośrednictwem organizacji zrzeszających przedstawicieli zawodów rzemieślniczych.
- 7) Rozwiązanie dalszych problemów badawczych obejmujących funkcjonowanie poszczególnych przedsiębiorstw, zwłaszcza produkcyjnych (np. przedsiębiorstwa Stolarska–Tartak ZEP Jendrasiak) w warunkach szczególnie wysokiej turbulencji otoczenia, powinno potwierdzić między innymi powszechną opinię dotyczącą występowania istotnej zależności między elastycznością miejsc pracy a konkurencyjnością przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Każda nowa idea wymaga promocji. Jest ona tym efektywniejsza, im więcej pozytywnych przykładów z niej wynika. Przedstawione w niniejszym opracowaniu zagraniczne i krajowe doświadczenia w zakresie wdrażania modelu *flexicurity* mogą stanowić przykłady dla innych przedsiębiorców i pomóc im udoskonalić działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Spśród zagranicznych rozwiązań *flexicurity*, wyróżniające się pod względem efektów realizacji oraz stopnia osiągnięcia wyznaczonych korzyści wydają się być zarówno instrumenty stanowiące połączenie zewnętrznej elastyczności ilościowej z łącznym bezpieczeństwem

zatrudnienia i dochodów, jak i rozwiązania łączące elastyczność wewnętrzną i bezpieczeństwo zatrudnienia.

Na pozytywną ocenę zasługują również rozwiązania wypracowane przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność w Polsce. Konkurs „FlexiLider 2011”, zorganizowany w ramach projektu „Modelowe rozwiązania *flexicurity*”, pozwolił na zebranie nowoczesnych rozwiązań w ramach stosunków pracy, które przynoszą korzyści pracodawcom i pracownikom. Do najważniejszych korzyści wynikających ze stosowania dobrych praktyk w zakresie *flexicurity* w analizowanych przedsiębiorstwach należą:

- większa elastyczność przedsiębiorstwa jako efekt dostosowania liczby godzin pracy do popytu na produkty/usługi,
- wyższy poziom organizacji pracy,
- brak dodatkowych kosztów godzin nadliczbowych,
- brak konieczności zawierania umów na zastępstwo,
- zwiększenie produktywności i efektywności zatrudnienia,
- czasowa obecność kobiet w ciąży w pracy, zwiększenie ich zaufania do firmy oraz ich motywacji do pracy, a tym samym przywiązania do przedsiębiorstwa,
- zwiększenie komfortu fizycznego i psychicznego oraz poczucia bezpieczeństwa pracowników,
- większe możliwości awansu wynikające z ciągłej poprawy kwalifikacji,
- wpływ udziału w szkoleniach na wyzwalanie innowacyjności, zmianę przyzwyczajzeń, a także rozwój samodzielności i przedsiębiorczości.

Wyniki badań przeprowadzonych w firmach rzemieślniczych prowadzących działalność w subregionach kaliskim i konińskim wskazują, że relatywnie dużej odporności na wpływ procesu spowolnienia gospodarczego towarzyszy zróżnicowana sytuacja w zakresie elastyczności. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki ich działalności. Ponadto zarówno pracodawcy, jak i pracownicy zwracali uwagę, że zwiększenie elastyczności

w zatrudnieniu stwarza również zagrożenia, w szczególności: brak stabilizacji zawodowej, brak identyfikacji z przedsiębiorstwem oraz obniżone standardy bezpieczeństwa socjalnego.

Jednocześnie uzyskane wyniki świadczą o względnie wysokiej świadomości większości przedsiębiorców, którzy:

- starają się wdrażać nowe formy organizacji pracy, których celem jest poprawa produktywności, efektywności i jakości działalności,
- starają się tworzyć nowe standardy relacji między pracodawcą a pracownikiem,
- widzą potrzebę podnoszenia kwalifikacji pracowników, a zarazem zależność między poziomem wykształcenia zasobów pracy a produktywnością oraz umiejętnością dostosowywania się do zmian na rynku.

Można stwierdzić, że poziom elastyczności funkcjonalnej badanych zasobów pracy jest względnie wysoki. Elastyczność numeryczna związana z tworzeniem nowych miejsc pracy jest najczęściej efektem wzrostu popytu na produkty i/lub usługi, przy czym zmiany zatrudnienia na ogół miały charakter sezonowy.

Badania przeprowadzone wśród przedsiębiorców prowadzących działalność w powiatach kaliskim i konińskim wykazały, że znacznie więcej jest problemów, których badanie należałoby podjąć niż tych, które przynajmniej częściowo udało się rozwiązać. Przedmiotem badań traktowanych jako wyznacznik kontynuacji studiów nad uwarunkowaniami upowszechnienia rozwiązań wpisujących się w ideę *flexicurity* w firmach rzemieślniczych na badanym obszarze, w szczególności produkcyjnych, powinny stać się przede wszystkim następujące problemy:

- 1) ocena zależności między elastycznością miejsc pracy a konkurencyjnością przedsiębiorstwa,
- 2) identyfikacja elastyczności funkcjonalnej i numerycznej zasobów pracy na obszarze Pleszewskiego Klastra Kowlarskiego,
- 3) wrażliwość lokalnych rynków pracy na zjawisko globalizacji i stopień ich elastyczności,

- 4) reorganizacja stanowisk pracy jako efekt wdrożenia rozwiązań informatycznych,
- 5) uwarunkowania i perspektywy wdrożenia wybranych rozwiązań *flexicurity* przedstawionych w niniejszym opracowaniu.

Rozważania na temat dobrych praktyk w zakresie *flexicurity* powinny obejmować również problematykę uwarunkowań upowszechnienia rozwiązań *flexicurity* w Polsce. Analiza tych uwarunkowań wykracza poza ramy niniejszego opracowania, warto jednak przypomnieć, że ekspertyzę uwzględniającą aspekt wdrożeniowy, a tym samym specyfikę koncepcji *flexicurity*, przygotował np. M. Rymsza¹⁵⁸. Autor zwrócił między innymi uwagę, że elementem podejścia *flexicurity*, który warty jest w Polsce upowszechnienia jest *combination security*. Potwierdzeniem tego są na przykład korzyści wynikające ze stosowania rozwiązań na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym w przedsiębiorstwach, które uczestniczyły w konkursie „FlexiLider 2011”.

Podsumowując - nie można nie zgodzić się z A. Tomankiem¹⁵⁹, że *zasadniczą przeszkodą we wprowadzeniu polityki flexicurity na polski rynek pracy nie jest brak elastyczności, niedoskonałe zabezpieczenie socjalne czy problemy z aktywną polityką rynku pracy oraz kształceniem ustawicznym. Największe ograniczenie tkwi bowiem w postawach polskich partnerów społecznych, czyli organizacji bezpośrednio odpowiedzialnych za budowę polskiego modelu flexicurity*. Na wzmocnienie samych mechanizmów dialogu społecznego zwrócił uwagę również M. Rymsza: *Jest to warunkiem wstępnym i koniecznym zarazem dla szerszego wdrożenia rozwiązań „elastycznej ochrony socjalnej” w przyszłości*¹⁶⁰.

¹⁵⁸ M. Rymsza, *Analiza, testowanie i wdrażanie w Polsce koncepcji flexicurity przy wykorzystaniu środków Europejskiego Funduszu Społecznego, ekspertyza przygotowana dla Fundacji Fundusz Współpracy*, Warszawa 2009, http://efs.wup.katowice.pl/_data/assets/pdf_file/0013/1813/03Ekspertyza_flexicurity.pdf; data dostępu: 04.09.2012.

¹⁵⁹ A. Tomanek (red.), *Flexicurity jako recepta na wyzwania współczesnego rynku pracy*, Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Białystok 2010, http://www.flexicurity.rzemioslo.bialystok.pl/dokumenty/flexicurity_jak_recepta_na_wyzwania_wspolczesnego_ryнку_.pdf; data dostępu: 04.09.2012.

¹⁶⁰ M. Rymsza, *Analiza, testowanie i wdrażanie w Polsce...*, op. cit. s. 21.

Bibliografia

Analiza dobrych praktyk dotyczących idei flexicurity w państwach UE, DSiG, Poznań 2011.

Analiza rozwiązań sprzyjających rozwojowi idei flexicurity w polskim systemie prawnym, DSiG, Poznań 2011.

Auer P., Cases S., *Employment stability in an age of flexibility*, ILO, Geneva 2003.

Boni M. (red.), *Elastyczny rynek pracy w Polsce. Jak sprostać temu wyzwaniu?* CASE, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, BRE-Bank, Warszawa 2004.

Chojnicki Z., *Podstawy metodologiczne i teoretyczne geografii*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 1999.

Chojnicki Z., *Polska na ścieżce rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, Podejście regionalne*, Przegląd Geograficzny, 75, 1, 2003.

Chojnicki Z., Czyż T., *Aspekty regionalne gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2006.

Churski P., *Czynniki rozwoju regionalnego w świetle koncepcji teoretycznych. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku*, Nauki ekonomiczne, T. XIX. Z. 3, Gospodarka regionu na Jednolitym Rynku Europejskim, *Wybrane zagadnienia*, Włocławek 2005.

Churski P. (red.), *Rynek pracy i mobilność siły roboczej w aglomeracji poznańskiej*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2010.

Crook S., Pakulski J., Waters M., *Postmodernization. Change in advanced society*, Sage Publications, London 1992.

Francik A., Poczrowski A., *Wybrane problemy zatrudnienia i rynku pracy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993.

Frączek M., *Flexicurity jako podejście do polityki zatrudnienia w Unii Europejskiej – analiza i ocena*, „Zarządzanie Publiczne”, 2008, nr 4.

Harvey D., *The condition of postmodernity*, Blackwell, Cambridge 1990.

Implementation of the common principles of flexicurity within the framework of the 2008-2010 round of the Lisbon Strategy - Report by the "flexicurity" mission, Council of the European Union, Brussels 2008, SOC 776.

Kabaj M., *Ekonomia tworzenia i likwidacji miejsc pracy. Dezaktywacja Polski?*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.

Kryńska E. (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Warszawa 2003.

Kryńska E., *Partnerzy społeczni w tworzeniu modelu flexicurity w Polsce*, „Dialog” 2008, nr 3.

Kryńska E., *Równowaga między elastycznością i bezpieczeństwem na polskim rynku pracy. Jak osiągnąć flexicurity?*, (w:) A. Kamińska (red.), *Flexicurity – między elastycznością a bezpieczeństwem na rynku pracy*, Biblioteka Monitora Prawa Pracy, C. H. Beck, Warszawa 2008.

Kryńska E., *Flexicurity pathways – building strategic approach of social partners organizations through mutual learning*, Raport krajowy Polska 2009 (maszynopis).

Kryńska E. (red.), *Flexicurity w Polsce, diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009.

Lewandowski P., Skrok Ł., *Flexicurity - diagnoza na dziś, działanie na jutro*, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa 2009.

Larsen F., *Active labour market policy in Denmark as an example of transitional labour market and flexicurity arrangements – What can be learnt?*, html.net working paper, 2005.

Madsen P.K., *The Danish Model of Flexicurity: A Paradise with some snakes*, (w:) *Labour market and social protection reforms in international perspective: Parallel or converging tracks?*, Aldershot, U.K, Burlington, V., Ashgate 2002.

Marchlewska K., *Flexicurity, czyli elastyczność i bezpieczeństwo w ramach unijnego rynku pracy*, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2008.

Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2007.

Mission for Flexicurity, Council of the European Union, Brussels 2008, SOC 129.

Nowe umiejętności w nowych miejscach pracy. Przewidywanie wymogów rynku pracy i potrzeb w zakresie umiejętności oraz ich wzajemne dopasowywanie, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Regionów. COM(2008) 868 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 16 grudnia 2008.

OECD, *Knowledge management in the learning society*, Paris 2000.

Orczyk J., *Polityka społeczna. Uwarunkowania i cele*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005.

Putnam R., *Demokracja w działaniu*, Społeczny Instytut Wydawniczy ZNAK, Kraków 1995.

Raport z badań ilościowych przeprowadzonych w ramach Projektu „Flexicurity szansą na zrównoważony rozwój rynku pracy”, DSiG, Poznań 2011.

Raport z badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Flexicurity szansą na zrównoważony rozwój rynku pracy”, DSiG, Poznań 2011.

Report from the visit of the EC Mission for flexicurity in Poland, Warsaw, 23 June 2008.

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

Sobolewski A., *Elastyczne formy zatrudnienia. Katalog dobrych praktyk*, Pomorska Akademia Kształcenia Zawodowego, Szczecin 2011.

Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu Komunikat Komisji Europa 2020, Komisja Europejska, COM(2010) 2020 wersja ostateczna, Bruksela 2010.

The contribution of the Public Employment Services to flexicurity, European Network of Heads of Public Employment Services, Joint Opinion adopted during the 23rd meeting of European Heads of Public Employment Services, Nice, 11th of December 2008.

Toffler A., *Zmiana władzy*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003.

Tondl G., *Convergence after divergence?: Regional Growth in Europe*. Verlag, Wien-New York 2001.

Wilhagen T., Tros F., *The Concept of "Flexicurity": A new approach to regulating employment and labour markets*, Tilburg University Flexicurity Paper, 2003-4.

Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, COM(2007) 359 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 27.6.2007.

Źródła internetowe

A jaki model flexicurity dla Polski?, dostępny: <http://flexcore.wordpress.com/2011/04/22/a-jaki-model-flexicurity-dla-polski/>.

Analiza dobrych praktyk dotyczących idei flexicurity w państwach UE, Opracowanie: Doradztwo Społeczne i Gospodarcze, Poznań 2011, dostępny: http://flexicurityirpoznan.pl/joannafiles/Wyniki_badan/Analiza_dobrych_praktyk_dot._Idei_flexicurity_w_panstwach_ue.pdf.

Analiza rozwiązań sprzyjających rozwojowi idei flexicurity w polskim systemie prawnym, Opracowanie: Doradztwo Społeczne i Gospodarcze, Poznań 2011, dostępny: http://flexicurityirpoznan.pl/joannafiles/Wyniki_badan/Analiza_rozwiazan_sprzyjajacych_rozwojowi_idei_flexicurity_w_polskim_systemie_prawnym.pdf.

Arendt Ł., Kukulak-Dolata I., *Flexicurity w praktyce – ujęcie mikroekonomiczne*, dostępny: http://www.flexicurity.rzemioslo.bialystok.pl/dokumenty/FLEXICURITY_W_PRAKTYCE_UJECIE_MIKROEKONOMICZNE.pdf.

Barwińska-Małajowicz A., *Wpływ modelu flexicurity na modernizację europejskich rynków pracy na przykładzie Polski i Niemiec*, Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Rzeszowski, dostępny: <http://www.univ.rzeszow.pl/pliki/Zeszyt17/30.pdf>.

Belczyk K., *Flexicurity – elastyczne bezpieczeństwo na rynku pracy*, Sedlak&Sedlak, 2008, dostępny: <http://www.rynekpracy.pl>.

Czerwińska K., *Flexicurity jako koncepcja polityki społecznej i zatrudnienia*, w: „Polityka społeczna” 3/2008, Instytut Unii Europejskiej Collegium Civitas, dostępny: http://politykaspoleczna.ipiss.com.pl/ps_pdf_2008/nr_3/czerwinskakarolina.pdf.

Dania-Holandia-Hiszpania, a jak w Polsce?, dostępny:
<http://elastyczniwpracy.pl/artykuly/dania-holandia-hiszpania-a-jak-w-polsce/>.

Flexicurity. Dobre praktyki. Nowe podejście do pracy, dostępny:
http://pkpplewiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/Flexicurity_dobre_praktyki.pdf.

Flexicurity: getting more people into good jobs, dostępny:
<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/07/919&>.

<http://b-act.com.pl/>

<http://biznes.onet.pl/w-czasie-wakacji-tesco-zatrudnilo-300-osob,18572,5244062,1,news-detaj>

<http://www.elastyczniwpracy.pl/>

<http://www.flexicurity-lewiatan.pl/>

<http://www.greatplacetowork.pl/>

<http://www.greatplacetowork.pl/najlepsze-firmy>

<http://www.ides.com.pl/>

<http://www.jendrasiak.pl>

<http://www.klasterkotlarski.pl/>

<http://www.najlepszemiejscapracy.pl/>

<http://www.nowe-dotacje.pl/idea-flexicurity-a-projekty-unijne.php>

<http://www.polskieflexicurity.pl/pl/o-projekcie>

<http://www.polskieflexicurity.pl/pl/a/FlexiLider-2011>

<http://www.pwpw.pl>

http://www.vwmp.com.pl/misja_pliki/BROSZURA_CSR.pdf

http://www.vwmp.com.pl/misja_pliki/Najlepsi_pracownicy.pdf

Kryńska E., *Partnerzy społeczni w tworzeniu modelu flexicuriry w Polsce*, dostępny: www.cpsdialog.pl/files/flexicurity_profEKrynska-.doc.

Lang D., *Duński model elastycznego bezpieczeństwa (flexicurity). Wzór do naśladowania?*, dostępny: <http://rszarf.ips.uw.edu.pl/pdf/lang.pdf>.

Mandl I., Hurley J., Mascherini M., Storrie D., *Extending flexicurity – The potential of short-time working schemes*, ERM REPORT 2010, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 2010, dostępny: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/71/en/1/EF1071EN.pdf>.

Mendza-Drozd M., *Elastyczność i pewność zatrudnienia*, dostępny: www.ngo.pl.

Mól D., *Osoby 50+ na rynku pracy*, Biuletyn nr 7 maj 2008, dostępny: http://technologie.ngo.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/biuletyny_fise/biuletyn_fise_nr7_osoby_50_na_ryнку_pracy.pdf.

Polskie flexicurity – ocena skutków regulacji dla propozycji zmian prawnych wypracowanych w projekcie „Modelowe rozwiązania flexicurity”, dostępny: <http://www.polskieflexicurity.pl/pl/a/Polskie-flexicurity---Ocena-skutkow-regulacji>.

Polskie flexicurity – propozycje założeń do zmian prawnych, dostępny: http://pkpplwiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/Flexicurity_linkowany_2_.pdf.

Raport FIS Flexicurity Integrated Services, Fondirigenti – Associazione Management Club, 2011, dostępny: <http://www.polskieflexicurity.pl/pl/a/Raport-FIS-Flexicurity-Integrated-Services>.

Rymsza M., *Analiza, testowanie i wdrażanie w Polsce koncepcji flexicurity przy wykorzystaniu środków Europejskiego Funduszu Społecznego*, ekspertyza przygotowana dla Fundacji Fundusz Współpracy, Warszawa 2009, dostępny: http://efs.wup.katowice.pl/__data/assets/pdf_file/0013/1813/03Ekspertyza_flexicurity.pdf.

Szuwarzyński A., *Flexicurity i bezpieczeństwo*, Opracowanie wydane w ramach projektu „Pomorskie Partnerstwo na rzecz Flexicurity” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Akwen Sp. z o.o., Gdańsk 2011; dostępny: <http://www.solidarnosc.gda.pl/wp-content/uploads/2012/05/8.1.3-Flexicurity.pdf>.

Tomanek A. (red.), *Flexicurity jako recepta na wyzwania współczesnego rynku pracy*, Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Białystok 2010, dostępny: http://www.flexicurity.rzemioslo.bialystok.pl/dokumenty/flexicurity_jak_recepta_na_wyzwania_wspolczesnego_ryнку_.pdf.

Zakrzewski M., *Inspirujące praktyki flexi za oceanem*, dostępny: http://pkpplewiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/Flexicurity_dobre_praktyki.pdf.