

Maria Białasiewicz¹

Uniwersytet Szczeciński

DZIAŁANIA NA RZECZ WZROSTU ELASTYCZNOŚCI ZATRUDNIENIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

Artykuł dotyczy problematyki elastyczności w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Współczesne realia funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym niepewność, potrzeba kreowania wiedzy dla generowania rzeczy nowych, zrodziły potrzebę elastycznego reagowania. Elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim ma szczególne znaczenie ze względu na rolę tego kapitału. W artykule wskazano na główne przesłanki zachowań elastycznych organizacji, a zwłaszcza atrybuty form elastycznego zatrudnienia. Przedstawiono model *flexicurity* jako koncepcję elastyczności i bezpieczeństwa pracy stanowiącą integralny składnik polityki rynku pracy w UE, która w Polsce wydaje się ciągle mało znana.

Słowa kluczowe: elastyczność, formy elastycznego zatrudnienia, *flexicurity*.

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa narażone na w mniejszym lub większym stopniu nieprzewidywalność zmian otoczenia, a także warunków wewnętrznych muszą wykazać szczególną kompetencję, jaką jest elastyczność. O ile termin „elastyczna organizacja” pojawił się już w latach 80., to dopiero procesy globalizacyjne oraz nowoczesne technologie informatyczne nadały mu szczególnego

¹ Adres e-mail: m.bialasiewicz@wneiz.pl.

znaczenia. Elastyczność organizacyjna stanowi podstawowy komponent organizacyjnej adaptacyjności. W epoce wiedzy szczególnego znaczenia nabierają działania zmierzające do wzrostu elastyczności w sferze zatrudnienia.

Celem artykułu jest identyfikacja głównych przesłanek determinujących potrzebę podejścia elastycznego do zarządzania zasobami pracy oraz możliwych metod w tym zakresie ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji *flexicurity*.

Można bowiem przyjąć założenie, że idea *flexicurity* spełnia wymóg nie tylko elastycznego zachowania współczesnych organizacji, ale także zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa pracy. Stąd polityka *flexicurity* coraz bardziej upowszechnia się, czego wyrazem jest m.in. to, że stała się składową Strategii Europa 2020.

Niniejsze opracowanie przygotowano na podstawie analiz literatury odnoszącej się do badanej problematyki, w tym źródeł internetowych zawierających m.in. informacje raportujące politykę *flexicurity* na rynkach pracy UE.

1. Elastyczność zatrudnienia – istota i formy

Współczesne organizacje w mniejszym lub większym stopniu funkcjonują w warunkach dynamicznych zmian zarówno warunków zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Wśród zmian zewnętrznych chętnie wskazuje się na globalizację jako zjawisko dobrze opisujące przemiany gospodarcze, społeczne czy polityczne, ale również należy wskazać na rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych oraz ekspansję sektora usług. Zmiany te, a zwłaszcza ich dynamika i nieprzewidywalność, implikują przeobrażenia, jakim podlegają przedsiębiorstwa. Zmiany, o których mowa, są szerokie i zróżnicowane².

Skutkiem tych zmian jest wzrost zapotrzebowania na szczególną kompetencję, jaką jest elastyczność, którą należy rozpatrywać na poziomie organizacji i pracownika. Przez elastyczność najogólniej rozumie się zdolność do zmiany i reagowania przy optymalnym nakładzie czasu, wysiłku, kosztach produktywności, co ma zapewnić firmie trwałą przewagę konkurencyjną³. Pojęcie elastyczności organizacji funkcjonuje już od lat 80., ale dopiero procesy globalizacji i nowoczesne technologie informacyjne nadały mu szczególnego znaczenia.

² Por. *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 21–22, 51 i n.; P. Senge, *Piąta dyscyplina*, ABC, Warszawa 1998, s. 26; http://www.doradca-zawodowy.ecorgs.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1002 (10.02.2014); P. Reilly, T. Williams, *Zarządzanie strategiczne zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 198 i n.

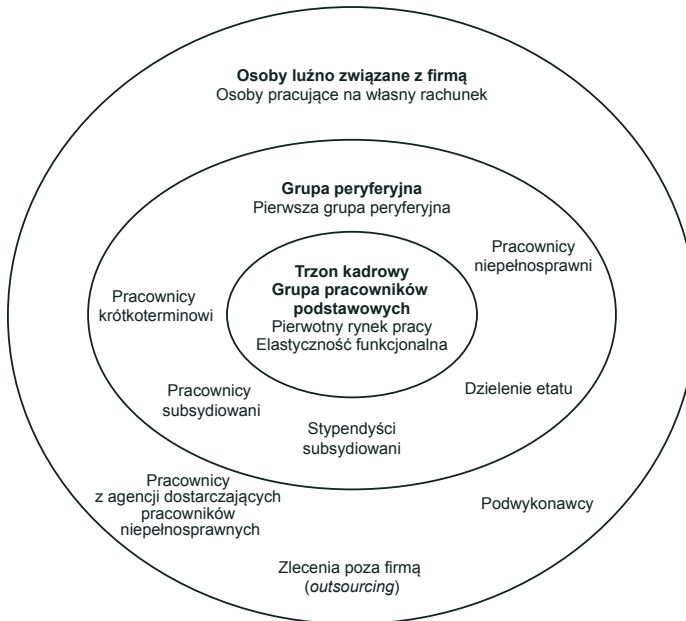
³ Por. *Elastyczne zarządzanie...*, s. 52.

Atrybut elastyczności w rozumieniu nie tyle gotowości do wprowadzania zmian, a przede wszystkim inicjowania stał się priorytetem. Potrzeba elastyczności w szczególności sposób znajduje swoje odzwierciedlenie w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Z jednej strony bowiem kapitał ludzki stał się strategicznym zasobem organizacji, z drugiej zaś strony zmiany, o których mowa wyżej, powodują wśród pracowników zaburzenia poczucia bezpieczeństwa. Jednym i drugim wychodzi naprzeciw uelastycznienie zatrudnienia, które dotyczy takich obszarów, jak: czas pracy, miejsce pracy, forma prawna, na podstawie której wykonuje się pracę, wynagrodzenie, narzędzia pracy⁴.

Model elastycznego zatrudnienia, zwany też elastycznością numeryczną, w porównaniu do tradycyjnej koncepcji zatrudnienia kładzie nacisk na inne formy zatrudnienia, inny wymiar czasu pracy, długość zatrudnienia, a także większą autonomię i odpowiedzialność za pracę samodzielną. W krajach wysoko rozwiniętych wyrazem tego jest rosnąca liczba prac wykonywanych dorywczo w zadaniowym lub zmiennym i niepełnym wymiarze czasu pracy. Elastyczność zatrudnienia oznacza więc zdolność kształtowania poziomu zatrudnienia (powiększania lub zmniejszania) odpowiednio do zmieniających się potrzeb przedsiębiorstwa, wyznaczonych przez warunki rynkowe dotyczące w szczególności wielkości produkcji, wysokości płac rynkowych, wydajności pracy, rentowności produkcji. Koncepcja elastycznego zatrudnienia jest więc odpowiedzią na zmiany w strukturze organizacji przedsiębiorstw, które są konsekwencją zmiany warunków gospodarczych. Należy jednak zauważyć, i nie pozostaje to w sprzeczności z ideą elastyczności zatrudnienia, że w każdym przedsiębiorstwie musi być członek kadrowy (pracownicy kluczowi) odpowiedzialny za działania i decyzje strategiczne. Pracownicy ci są zatrudniani na ogół na zasadach tradycyjnych i utrzymywani w przedsiębiorstwie trwale, niezależnie od ewentualnego zmiennego zapotrzebowania na ich pracę. Podyktowane jest to potrzebą posiadania pracowników o wysokich kompetencjach zawodowych i menedżerskich, zajmujących kluczowe stanowiska pracy i nadających strategiczny wymiar działaniom firmy, a z drugiej strony trudnościami w ich pozyskiwaniu. Firmy nie ryzykują więc utraty kluczowych pracowników mimo czasowego niewykorzystania ich umiejętności. Odbudowanie tego członu byłoby niemożliwe lub co najmniej bardzo trudne. Drugą grupę zatrudnionych stanowią pracownicy tzw. części zmiennej zatrudnieni na zasadzie elastyczności (rysunek 1).

⁴ Por. http://www.doradca-zawodowy.ecorgs.pl/index.php?option=com_conte (10.02.2014); *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 308–313; *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 80.

Rysunek 1. Model firmy elastycznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://www.zysk50plus.pl/storage/fch/file/publikacje/Elastyczne_formy_zatrudnienia.pdf (11.02.2014); E. Stroińska, *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną*, Poltext, Warszawa 2012, s. 22–24.

Ch. Handy przedstawia taką strukturę w postaci trójlistnej koniczyny (na rysunku 1 trzy kręgi), w której: pierwsza grupa – liść – to wspomniany trzon kadrowy, czyli pracownicy pełnoetatowi o wysokich kompetencjach zawodowych i menedżerskich. Druga grupa – liść – to pracownicy lub współpracownicy o odpowiednim poziomie kompetencji do wykonywania powierzonych zadań związani z przedsiębiorstwem, ale nietworzący trzonu organizacyjnego. Trzecia grupa – liść – to elastyczne zasoby pracowników⁵.

Elastyczne podejście do zatrudnienia pozwala przedsiębiorstwom poprzez kształtowanie wielkości i struktury zatrudnienia w zależności od aktualnego i przyszłego zapotrzebowania kadrowego w relacji do osiągnięcia założonych celów minimalizować konieczność ponoszenia stałych kosztów pracy do zakresu i czasu faktycznie potrzebnego.

⁵ Por. *Elastyczne zarządzanie...*, s. 54; http://www.doradca-zawodowy.ecorgs.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=10022014; Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, ABC, Warszawa 1996, s. 82–87.

Elastyczne zatrudnienie, zwłaszcza na polskim rynku pracy, stanowi nowość, natomiast na rynku europejskim występuje w wielu krajach pogłębiająca się segmentacja rynku pracy polegająca na współistnieniu na nim pracowników dobrze zabezpieczonych i takich, którzy nie posiadają stabilnego zatrudnienia⁶. Taka sytuacja nie wydaje się korzystna, ale tendencja jest wyraźna. Trudno jednoznacznie ocenić ten model zatrudnienia, jednak wydaje się, że staje się on atrakcyjny nie tylko dla pracodawców. Cieszy się coraz większym zainteresowaniem również wśród pracowników, a także przedstawiciele publicznych służb zatrudnienia. Stosowanie elastycznych form zatrudnienia może wpłynąć na ograniczenie bezrobocia, pracy w szarej strefie, przyczynić się do wzrostu mobilności i elastyczności na rynku pracy oraz do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw.

Syntetyczne zestawienie atutów i słabości elastycznych form zatrudnienia z punktu widzenia pracowników i pracodawców przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Atrybuty elastycznych form zatrudnienia

Atuty	Słabości
Pracodawcy	
1. Zmniejszenie kosztów pracy (ograniczenie obciążeń podatkowych i składek na ubezpieczenie społeczne). 2. Redukcja kosztów funkcjonowania firmy czy kosztów ponoszonych na tworzenie stanowisk pracy. 3. Bardziej efektywne dostosowanie poziomu struktury zatrudnienia do potrzeb firmy. 4. Ograniczenie kosztów i nakładów związanych z polityką personalną (ze szkoleniami, rekrutacją). 5. Pełniejsze wykorzystanie potencjału zatrudnionych. 6. Możliwość wykonania nietypowych, terminowych prac.	1. Niższa kontrola wysiłku i uczciwości pracownika (np. przy pracy w domu). 2. Krótkotrwały charakter relacji skutkujący brakiem lub niską integracją pracowników z firmą, co może obniżyć motywację do pracy. 3. Konieczność częstszego wdrażania pracowników. 4. Trudności z ustaleniem adekwatnego wynagrodzenia. 5. Brak gwarancji co do terminowości i jakości realizacji zleceń.
Pracownicy	
1. Wzrost możliwości zatrudnienia. 2. Możliwość wykonywania pracy u więcej niż jednego pracodawcy. 3. Większa swoboda wyboru rodzaju i miejsca wykonywania pracy. 4. Możliwość dostosowania czasu pracy do indywidualnych potrzeb. 5. Łatwiejsze godzenie życia zawodowego z rodzinnym. 6. Utrzymanie kontaktu z rynkiem pracy, szczególnie przez osoby długotrwale bezrobotne.	1. Brak skutecznej ochrony prawnej związanej z wynagrodzeniem za pracę. 2. Obciążenie finansowe związane z koniecznością samodzielnego szkolenia. 3. Małe możliwości zrzeszania się pracowników. 4. Brak pewności co do stałości i ciągłości otrzymywanych zleceń, pracy. 5. Brak możliwości korzystania z uprawnień pracowniczych. 6. Ryzyko kolizji pracy z życiem prywatnym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.wup.mazowsze.pl/new/images/warszawa/CIPKZ/publikacje/2011/elastyczne%20formy%zatrudnienia2011.pdf> (10.02.2014).

⁶ Por. <http://www.egospodarka.pl/97099,Elastyczne-zatrudnienie-idea-flexicurity-malo-znana,1,39.html> (10.02.2014).

Wdrażając ideę elastycznego zatrudnienia, przedsiębiorstwa mają szerokie spektrum alternatywnych form zatrudnienia, ale trzeba pamiętać, że o wyborze konkretnej formy zatrudnienia decydują wymagania stanowiska pracy. Przy ich wdrażaniu należy także zmierzać do zapewnienia zadowalających korzyści zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika⁷.

2. Polityka *flexicurity*

Stosowanie elastycznych form zatrudnienia jako wyraz uelastycznienia gospodarowania zasobami pracy stanowi element modelu *flexicurity*⁸. Jest to koncepcja zmierzająca do jednoczesnego zapewnienia większej elastyczności i bezpieczeństwa pracy. Przez elastyczność rozumie się dostosowanie się do zmian na rynku pracy i płynną zmianę sytuacji zawodowej pracowników, a także sprzyjanie elastyczności przedsiębiorstw i elastyczności organizacji pracy. Bezpieczeństwo zaś to wyposażenie pracownika w nowe umiejętności, które umożliwią nie tylko rozwój zawodowy i utrzymanie dotychczasowego miejsca pracy, ale znalezienie nowej pracy. Celem modelu *flexicurity* jest zapewnienie pracownikom wysokiego poziomu pewności zatrudnienia, a więc znalezienia miejsca pracy na każdym etapie życia zawodowego. Jednym z podstawowych filarów tego modelu jest uczenie się przez całe życie.

Polityka *flexicurity* została uznana za jeden z priorytetowych celów Strategii Lizbońskiej, w zakresie polityki rynku pracy w UE, jak również stała się docelowym modelem rynku pracy w Unii i została zapisana w Strategii Europa 2020⁹. W 2007 r. Komisja Europejska określiła „Wspólne zasady wdrażania modelu *flexicurity*”, który opiera się na czterech podstawowych filarach¹⁰:

1. Elastyczne i przewidywalne warunki umów z punktu widzenia pracowników i pracodawcy na bazie nowoczesnego prawa, układów zbiorowych i organizacji pracy – FCA – *Flexible and Reliable Contractual Arrangement*.

⁷ Ze względu na ramy objętościowe niniejszego opracowania nie przedstawiono systematyki elastycznych form zatrudnienia, o których można szerzej m.in. *Elastyczne zarządzanie...*, s. 166–171; M. Kaziński, R. Busse, *Miliony miejsc pracy*, „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 6, s. 42; <http://www.wup.mazowsze.pl/new/images/warszawa/CIPKZ/publikacje/2011/elastyczne%20formy%20zatrudnienia2011.pdf> (10.02.2014).

⁸ Termin *flexicurity* pochodzi od angielskich wyrazów *flexibility* – elastyczność i *security* – bezpieczeństwo.

⁹ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 578–579. Na przedsięwzięcia w ramach polityki *flexicurity* przeznaczono środki z EFS w wysokości 70 mld euro w perspektywie finansowej 2007–2013.

¹⁰ Por. <http://zielonalinia.gov.pl/Czym-jest-flexicurity-4698> (11.02.2014); <http://www.solidarnosc.gda.pl/wp-content/uploads/2012/1.1.3-Flexicurity.pdf>, s. 24 (12.02.2014).

2. Kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie zapewniające pracownikom zdolność do adaptowania się do zmian na rynku pracy a przedsiębiorstwom zapewniające wzrost konkurencyjności – LLL – *Life Long Learning*.
3. Skuteczna aktywna polityka rynku pracy ułatwiająca radzenie sobie ze wszystkimi zmianami – ALMP – *Active Labour Market Policies*.
4. Nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego zapewniające odpowiednie wsparcie, sprzyjające zatrudnieniu i ułatwiające mobilność na rynku pracy – MSS – *Modern Social Security Systemes*.

Jednocześnie przyjęto, że poszczególne kraje członkowskie dostosują swoje strategie modelu *flexicurity* do specyfiki swoich rynków pracy, ale będą kierować się następującymi zasadami¹¹:

- a) zintensyfikowania wysiłków w ramach wdrażania Strategii Lizbońskiej w celu zwiększenia wskaźnika zatrudnienia i poprawienia spójności społecznej w UE;
- b) zagwarantowania równowagi między prawami i obowiązkami pracodawców, pracowników, osób poszukujących pracy i władz publicznych;
- c) dostosowania zasady modelu *flexicurity* do sytuacji każdego państwa członkowskiego;
- d) wspierania i ochrony pracowników w okresie przejściowym lub w czasie braku zatrudnienia, aby ułatwić ich wejście na rynek pracy i pomagać im w zmianie warunków umów na bardziej stabilne;
- e) wprowadzenia i rozwijania modelu *flexicurity* wewnątrz przedsiębiorstwa i w stosunkach między kilkoma przedsiębiorstwami, aby wspierać rozwój kariery zawodowej;
- f) promowania równości płci, a także równości szans dla wszystkich;
- g) ułatwiania współpracy między partnerami społecznymi, władzami publicznymi i innymi zainteresowanymi stronami;
- h) dokonania sprawiedliwego podziału kosztów budżetowych i korzyści płynących z polityki w dziedzinie *flexicurity*, zwłaszcza między przedsiębiorstwami, osobami prywatnymi i środkami publicznymi, zwracając szczególną uwagę na sytuację MSP.

¹¹ Por. http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/c10159_pl.html (12.02.2014).

W 2008 r. Komisja Europejska ustanowiła „Misję na rzecz modelu *flexicurity*”, której celem było promowanie wdrażania strategii *flexicurity* w kontekście krajowym, wspieranie wymiany dobrych praktyk i wzajemnego uczenia się¹².

Model *flexicurity* po raz pierwszy zastosowała Dania, łącząc elastyczność z bezpieczeństwem zatrudnienia. Model ten znany jest pod nazwą „Złoty trójkąt” (opiera się na trzech fundamentach: elastycznym rynku pracy, hojnym systemie socjalnym oraz aktywnej polityce rynku pracy).

Między elementami (segmentami) tego modelu mają miejsce przepływy osób. Duża liczba osób (około 20–25%) staje się bezrobotnymi, ale większość z nich szybko znajduje nową pracę. Osoby, które nie znajdują pracy, objęte są aktywnymi programami rynku pracy¹³. Model duński charakteryzuje się wysoką elastycznością zewnętrzną, co oznacza, że pracodawcy mogą bardzo łatwo zwalniać i zatrudniać pracowników. Cechą tego modelu jest też elastyczność funkcjonalna umożliwiająca dostosowanie organizacji pracy do potrzeb przedsiębiorstwa oraz elastyczność płac – wynagrodzenie zależy od wyników i efektywności.

Innym modelem jest model holenderski wprowadzony w 1999 r., którego charakterystyczną cechą jest rozwój pracy tymczasowej i w niepełnym wymiarze czasu pracy. W Holandii praca na część etatu nie tylko zapewnia godzenie kariery z życiem rodzinnym, ale daje niemal pełne zabezpieczenie socjalne.

Zasady *flexicurity* odnoszą się do wszystkich obszarów rynku pracy w Polsce, a ocena ich wdrożenia była przedmiotem Misji Komisji Europejskiej w czerwcu 2008 r. oraz projektu „Ocena wdrożenia modelu *flexicurity* w polskiej polityce rynku pracy oraz rekomendacje dalszych działań”. W ideę elastycznego rynku pracy wpisuje się ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Głównym celem regulacji ustawowej było skoncentrowanie działań publicznej służby zatrudnienia na zadaniach związanych z promocją zatrudnienia i aktywnych metodach ograniczania bezrobocia. Innym ważnym celem było usprawnienie funkcjonowania publicznych służb zatrudnienia działających w ramach administracji samorządowej. Ustawa zmodyfikowała szereg obszarów instytucji rynku pracy, zidentyfikowała podstawowe usługi rynku pracy (pośrednictwo pracy, usługi EURES, poradnictwo zawodowe, informacja

¹² W grudniu 2008 r. powstał raport z Misji podkreślający różnorodność środków i metod stosowanych przez publiczne służby zatrudnienia poszczególnych krajów. Wcześniejszymi raportami odnoszącymi się do idei *flexicurity* był m.in. *Raport Ekspertów ds. Flexicurity* przedstawiający sytuację na rynkach pracy w poszczególnych państwach i wskazujący możliwe rozwiązania w kontekście *flexicurity* (czerwiec 2007 r.). <http://zielonalinia.gov.pl/Flexicurity-w-Unii-Europejskiej-4699> (12.02.2014).

¹³ Por. W. Bieńkowski, M. Rado, *Wzrost gospodarczy czy bezpieczeństwo socjalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 64–65.

zawodowa). Reformowanie polskiego rynku pracy w kierunku jego uelastycznienia zaowocowało m.in.¹⁴:

- a) zwiększeniem dostępu do usług rynku pracy;
- b) indywidualizowaniem podejścia do osób poszukujących pracy;
- c) wyodrębnieniem w PUP-ach specjalnej komórki – Centrum Aktywizacji Zawodowej (CAZ), która na poziomie gminy może tworzyć Lokalne Punkty Informacyjno-Konsultacyjne (LPIK);
- d) podejmowaniem działań mających na celu powrót na rynek pracy osób dojrzałych;
- e) programem „Solidarność pokoleń – Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób po 50. roku życia”.

Należy zauważyć, że przedsięwzięcia te idą we właściwym kierunku, a efekty są zróżnicowane, co może wynikać m.in. z faktu, że znajomość idei *flexicurity* wśród polskich przedsiębiorców jest słaba. Według badań przeprowadzonych przez Centrum Badań i Analiz Rynku tylko 16,7% polskich przedsiębiorców zetknęło się z ideą elastycznego rynku pracy, a 29% wskazało na znajomość korzyści płynących z wdrożenia koncepcji *flexicurity*. Największą znajomością tej idei wykazali się przedsiębiorcy wschodnich rejonów Polski oraz województwa zachodniopomorskiego¹⁵.

Z innych badań wynika, że najpopularniejszą elastyczną formą zatrudnienia wśród polskich pracodawców w 2012 r. były umowy na czas określony (wskazało na nie 79% firm), umowy zlecenia (76% wskazań), umowy o dzieło (46% wskazań), umowy na zastępstwo (45% wskazań) i praca w niepełnym wymiarze czasu pracy (43% wskazań). Polscy pracodawcy stosowali też inne formy pracy elastycznej: 26% korzystało z pracy tymczasowej, 24% wykorzystuje samozatrudnienie, 21% zawiera umowy na czas wykonywania określonej pracy, 17% wykorzystuje *outsourcing*, 7% korzysta z telepracy¹⁶.

Idea elastycznego zatrudnienia stanowi bezdyskusyjnie kierunek modyfikacji rynku pracy, w tym polskiego, gdyż wyznaczają go trendy rozwoju gospodarki światowej. Polityka *flexicurity* stanowi kompleksowe podejście do tworzenia polityki rynku pracy, łącząc elastyczność form zatrudnienia z zapewnieniem pracownikom bezpieczeństwa w zakresie zachowania miejsca pracy bądź znalezienia w krótkim okresie nowej pracy. Rozwiązania w zakresie modelu *flexicurity* są korzystne zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Pracownikom

¹⁴ Por. <http://zielonalinia.gov.pl/Flexicurity-4560> (13.02.2014).

¹⁵ Por. <http://www.egospodarka.pl/970099,Elastyczne-zatrudnienie-idea-flexicurity-malo-znana,1,39.html> (12.02.2014).

¹⁶ Por. <http://weblog.infopraca.pl/2012/12/jak-wyglada-elastyczne-zatrudnienie-w-polsce> (10.02.2014).

pozwała on łatwo zdobyć lub zmienić pracę, a pracodawcom zapewnia poprawę kompetencji pracowników.

Podsumowanie

Imperatyw szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa przy jednocześnie rosnących wymaganiach kompetencyjnych dotyczących pracowników determinuje uelastycznienie zasobów pracy. Skutkuje to zmianą proporcji między zatrudnieniem typowym a nietypowym przy całej złożoności decyzji w tym obszarze zdeterminowanych nie tylko względami ekonomicznymi, ale też prawnymi, finansowymi czy instytucjonalnymi.

Ideę elastycznego zatrudnienia tak z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracownika realizuje koncepcja *flexicurity* powszechnie realizowana w Unii Europejskiej, a w Polsce ciągle mało znana. Model *flexicurity* będący strategią równoczesnego zwiększania elastyczności i bezpieczeństwa pracy pozwala pracodawcy dostosować liczbę i jakość pracowników do zmiennego ilościowo-jakościowego i czasowego zapotrzebowania na pracę, a pracownikowi umożliwić szybkie zmiany w jego życiu zawodowym. Polscy pracodawcy mogą korzystać z dobrych praktyk wypracowanych w bardziej zaawansowanych we wdrażaniu tego modelu krajach unijnych, co zresztą zaleca Komisja Europejska.

Literatura

Bieńkowski W., Rado M., *Wzrost gospodarczy czy bezpieczeństwo socjalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Elastyczność organizacji, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.

Handy Ch., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, ABC, Warszawa 1996.
http://www.doradca-zawodowy.ecorgs.pl/index.php?option=com_content.

<http://www.egospodarka.pl/97099,Elastyczne-zatrudnienie-idea-flexicurity-malo-znana,1,39.html>.

http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/c10159_pl.html.

<http://www.wup.mazowsze.pl/new/images/warszawa/CIPKZ/publikacje/2011/elastyczne%20formy%20zatrudnienia2011.pdf>.

<http://www.solidarnosc.gda.pl/wp-content/uploads/2012/1.1.3-Flexicurity.pdf>.

<http://weblog.infopraca.pl/2012/12/jak-wyglada-elastyczne-zatrudnienie-w-polsce>.

- <http://zielonalinia.gov.pl/Czym-jest-flexicity-4698>.
<http://zielonalinia.gov.pl/Flexicity-w-Unii-Europejskiej-4699>.
<http://zielonalinia.gov.pl/Flexicity-4560>.
http://www.zysk50plus.pl/storage/fch/file/publikacje/Elastyczne_formy_zatrudnienia.pdf.
 Kazicki M., Busse R., *Miliony miejsc pracy*, „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 6.
Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się, red. A. Sajkiewicz, Difin, Warszawa 2008.
Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Wolter Kluwers Business, Warszawa 2013.
 Reilly P., Williams T., *Zarządzanie strategiczne zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
 Senge P., *Piąta dyscyplina*, ABC, Warszawa 1998.
 Strońska E., *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną*, Poltext, Warszawa 2012.
Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

ACTIVITIES AIMED AT GROWTH OF FLEXIBILITY OF EMPLOYMENT IN AN ENTERPRISE

Abstract

This paper discusses the problems of flexibility in the area of human resource management. The business environment is uncertain. As a result, plenty of enterprises have to be flexible. People management is very important because of its role. This article presents main conditions of flexible activities of organization, especially forms of flexibility of employment. The paper shows the flexicity model, as a conception of flexibility and safety of employment. This conception is little known in Poland.

The aim of this article is the identification of main factors which determine the necessity of flexible human resource management in enterprises and methods connected with it, especially flexicity.

Keywords: flexibility, flexibility of employment, flexicity.

JEL Code: O15

Translated by Wojciech Leoński

