

RADOSŁAW PYREK\*

## *Flexicurity* – nowa koncepcja rynku pracy

---

Słowa kluczowe: *flexicurity*, organizacja czasu pracy, elastyczne formy czasu pracy

---

**Streszczenie:** Czas w różnych swych dziedzinach i wymiarach odgrywał dużą rolę w podmiotach gospodarczych działających na rynku. Należycie skonstruowane i właściwie dobrane systemy czasu pracy oraz systemy produkcji przyczyniają się do wzrostu wydajności pracy. Narzędziem, które może zmodernizować dzisiejsze rynki pracy i zwiększyć ich zdolności dostosowawcze oraz konkurencyjność, jest model *flexicurity*. Jest to wciąż nowe spojrzenie na funkcjonowanie rynku pracy. Koncepcja ta zdobywa w Europie coraz większą popularność, łącząc w sobie elementy elastyczności zatrudnienia z bezpieczeństwem socjalnym. Jak pokazują zachodnie doświadczenia, niektóre elementy *flexicurity*, np. elastyczne formy zatrudnienia, pozwalają usprawnić zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, wpływając pozytywnie na rozwój firmy i jej konkurencyjność, szczególnie w czasach zastoju gospodarczego. Przy wdrażaniu rozwiązań z zakresu elastyczności i bezpieczeństwa zatrudnienia, tak na poziomie kraju jak i na poziomie przedsiębiorstwa, konieczne jest dostosowanie tych rozwiązań do potrzeb pracodawców i pracowników. Zadaniem *flexicurity* jest zapewnienie obywatelom państw członkowskich wysokiego poziomu ochrony zatrudnienia, możliwości swobodnego, łatwego znalezienia pracy niezależnie od wieku, a także perspektyw rozwoju przy stale zmieniającym się otoczeniu ekonomicznym. System ten ułatwi optymalne wykorzystanie przez pracowników i pracodawców możliwości, które stwarza globalizacja, a polityka *flexicurity* ma na celu stworzenie systemu, w którym elastyczność zawodowa oraz zabezpieczenie socjalne wspierają się wzajemnie. W artykule przedstawiono duński model *flexicurity* oraz wyniki badań dotyczące znajomości elastycznych form organizacji czasu pracy wśród pracodawców i pracowników.

### 1. Uwagi wstępne

W ostatnich latach coraz częściej i wyraźniej obserwuje się rosnącą rozbieżność między wielkością i tempem wdrażania innowacji technicznych oraz zmian organizacyjnych z jednej strony a zakresem i tempem zmian systemu czasu pracy z dru-

---

\* mgr Radosław Pyrek – asystent, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 535, e-mail: pyrekr@mwse.edu.pl.

giej strony. Nadto, a może przede wszystkim, zmiany systemu czasu pracy w Polsce również nie nadążają za wymogami wypływającymi z presji konkurentów w związku z kosztami globalizacji gospodarki, hipertrofii rynku konsumenta czy arytmii życia społecznego. Rynki zbytu stają się coraz mniej stabilne, a zróżnicowana klientela przestaje być wierna określonym producentom i instytucjom handlowym; utrzymanie się na rynku wymaga szybkiego reagowania na ujawniający się lub przewidywany popyt, co również przemawia za poszukiwaniem nowych form organizacji czasu pracy.

Prawo pracy ma charakter ochronny, sztywne prawo pracy jest więc barierą dla wprowadzania elastycznych form organizacji czasu pracy. Wprowadzenie modelu *flexicurity* wymaga zatem deregulacji prawa pracy.

Gruntowny wzrost konkurencji w wymiarze międzynarodowym wiąże się m.in. z tym, że kapitał inwestowany jest tam, gdzie koszty są niskie, zwłaszcza koszty pracy. Koszty te są zwiększane nie tylko przez realne wysokie płace, składki na ubezpieczenia społeczne czy wysokie podatki od wynagrodzeń, lecz także tam, gdzie formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy gwarantują stabilne warunki płatnego zatrudnienia również w sytuacji braku zapotrzebowania na pracę oraz wysokie pułapy ochrony uprawnień pracowniczych niezależnie od sytuacji na rynku (1, s. 12–13). Rozbieżność ta tworzy szczególną lukę organizacyjną, wysoce kosztowną dla przedsiębiorstwa i gospodarki.

Często proponowanym narzędziem zarządzania w dostosowaniu systemu czasu pracy do aktualnych i przyszłych celów organizacji czy nowoczesnych metod zarządzania jest uelastycznienie czasu pracy, polegające m.in. na ograniczonym przepisami prawa pracy wydłużaniu i skracaniu czasu pracy stosownie do potrzeb pracodawcy. Nie jest to jedyne czy też najwłaściwsze rozwiązanie omawianego problemu. Dla przykładu można podać, że nie wystarcza ono w sytuacji, gdy niewielkie zapotrzebowanie na pracę połączone jest z okresową jej arytmia, a nawet długimi okresami zupełnego jej braku.

Obecna sytuacja gospodarcza Unii Europejskiej poważnie zagraża realizacji celów strategii Europa 2020 (2), odnoszących się do zatrudnienia, może też podważyć długoterminową stabilność ekonomiczną państw członkowskich. Za kluczowe należy więc uznać zapobieganie wciąż rosnącemu poziomowi bezrobocia (głównie wśród osób młodych), tworzenie większej liczby miejsc pracy oraz warunków do odnowy gospodarczej i wzrostu ekonomicznego. Narzędziem, które może zmodernizować dzisiejsze rynki pracy i zwiększyć ich zdolności dostosowawcze oraz konkurencyjność, jest model *flexicurity*.

*Flexicurity* to wciąż nowe spojrzenie na funkcjonowanie rynku pracy. Koncepcja ta zdobywa w Europie coraz większą popularność, łącząc w sobie elementy elastyczności zatrudnienia z bezpieczeństwem socjalnym.

Celem artykułu jest przedstawienie modelu *flexicurity*, a także wyników badań dotyczących znajomości elastycznych form organizacji czasu pracy wśród pracodawców i pracowników. Artykuł adresowany jest zarówno do praktyków, jak i teoretyków zajmujących się zagadnieniami związanymi z zarządzaniem. Może on zainteresować

studentów uczelni ekonomicznych na wszystkich kierunkach, a w szczególności na kierunku zarządzanie.

## 2. Idea *flexicurity*

Koncepcja *flexicurity*, która narodziła się w Danii i tam odniosła sukces, jest wdrażana w różnych formach i zakresie w pozostałych państwach Unii Europejskiej. Komisja Europejska zaleca korzystanie z doświadczeń Danii jako metody na odnawianie równowagi pomiędzy elastycznością – pożądaną przez przedsiębiorców – a bezpieczeństwem postulowanym przez pracowników i ich związki zawodowe. Deklarowanym celem państw UE jest wprowadzenie ujednoliconej polityki *flexicurity*, a Rada Europejska wezwała kraje członkowskie do systematycznego rozwoju programów narodowych i strategii mających na celu rozwój mobilności oraz zdolności pracowników i przedsiębiorców. Uzasadnienie wspólnej polityki w tym zakresie dla państw UE tłumaczone jest potrzebą osiągnięcia założeń strategii lizbońskiej, czyli zwiększenia jakości i ilości pracy przy jednoczesnym unowocześnieniu systemów zabezpieczenia społecznego.

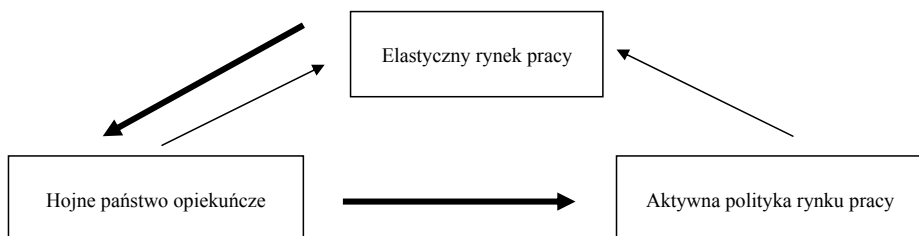
Zadaniem polityki *flexicurity* jest zapewnienie obywatelom państw członkowskich wysokiego poziomu ochrony zatrudnienia, możliwości swobodnego, łatwego znalezienia pracy niezależnie od wieku, a także perspektyw rozwoju zawodowego przy stale zmieniającym się otoczeniu gospodarczym. System ten ułatwia optymalne wykorzystanie przez pracowników i pracodawców możliwości, które stwarza globalizacja, a polityka *flexicurity* ma na celu stworzenie systemu, w którym elastyczność zawodowa oraz zabezpieczenie socjalne wspierają się nawzajem.

*Flexicurity* jest koncepcją, która łączy dwa z pozoru konkurencyjne elementy: elastyczność (*flexibility*) i bezpieczeństwo (*security*) pracowników i przedsiębiorstw. Jest ona postrzegana jako odpowiedź Unii Europejskiej na wyzwania stojące przed rynkami pracy. Ma sprzyjać konkurencyjności, wzrostowi zatrudnienia i zadowolenia z pracy dzięki zachowaniu równowagi między elastycznością a bezpieczeństwem (3, s. 10–13). Istotne jest jednak zrozumienie, że idee elastyczności i ochrony socjalnej nie są sprzeczne, a wręcz przeciwnie – mogą z sobą współgrać. *Flexicurity* odrzuca bowiem traktowanie elastyczności jako elementu korzystnego wyłącznie dla pracodawców, a bezpieczeństwa socjalnego jako wartości istotnej wyłącznie dla pracowników, podkreślając obopólne korzyści wynikające ze zmian w obu wymiarach. Dlatego *flexicurity* może zostać zagwarantowane jedynie dzięki współlistnieniu i wzajemnemu uzupełnianiu się czterech następujących filarów rynku pracy (4):

1. Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji warunków pracy;
2. Aktywna polityka rynku pracy, dzięki której pracownicy łatwiej przystosowują się do gwałtownych zmian na rynku, szybciej znajdują i utrzymują następane miejsce pracy, a osoby z różnych powodów nieaktywne zawodowo nabywają zdolność podjęcia pracy;

3. Kształcenie ustawiczne – rzetelne i odpowiadające potrzebom rynku pracy, służące aktualizacji umiejętności pracowników i wspierające wzrost produktywności przedsiębiorstw;
4. System zabezpieczenia społecznego, którego funkcją powinno być zapewnienie pracy, ochrony zdrowia oraz emerytury.

Jak twierdzą eksperci, nie ma jednej uniwersalnej polityki zatrudnienia dla wszystkich państw Unii Europejskiej. W zależności od specyfiki rynku pracy danego kraju należy zastosować różne rozwiązania, jak: wspieranie zatrudnienia kontraktowego, rozwój *flexicurity* w przedsiębiorstwach i promowanie zabezpieczania przejściowego, wspieranie rozwoju umiejętności wśród nisko wykwalifikowanej części społeczeństwa, zwiększanie możliwości zatrudnienia osobom zatrudnionym na czarno oraz osobom żyjącym ze świadczeń socjalnych. Na tle różnych doświadczeń najlepsze rezultaty uzyskał duński model *flexicurity*, uważany za najbardziej efektywny w całej Europie. Świadczą o tym liczne analizy i badania związane z polityką zatrudnienia, które stawiają Danię jako przykład godny naśladowania. Sukces duński objawił się przede wszystkim przez wyraźny spadek stopy bezrobocia (5, s. 27) z 9,6% w 1993 roku do 4,3% w 2001 roku przy jednoczesnym stałym wskaźniku zatrudnienia utrzymującym się na wysokim poziomie 75%. Duński model *flexicurity* charakteryzuje się niskim poziomem ochrony zatrudnienia i wysokim poziomem elastyczności pracy. Istnieje tu wysoki poziom ochrony socjalnej bezrobotnych i szeroka dostępność programów aktywizacyjnych. Duńczycy w swojej polityce odbiegli znacznie od modelu skandynawskiego, cechującego się wysoką ochroną zatrudnienia. Dlatego obniżył się średni okres poszukiwania nowej pracy, co jest zjawiskiem niezwykle pozytywnym. Z kolei dostępność świadczeń socjalnych jest czynnikiem ułatwiającym pracodawcom decyzję o redukcji etatów. Udział bezrobotnych w licznych programach aktywizujących na rynku pracy nie zamyka dostępu do świadczeń społecznych, promując jednak aktywność w poszukiwaniu pracy. Duński model *flexicurity* najłatwiej zobrazować poprzez schemat „Złotego trójkąta”.



Rys. 1. Elementy „Złotego trójkąta” duńskiego modelu *flexicurity*

Istotą duńskiego rynku pracy jest swoboda w zatrudnieniu oraz zwalnianiu pracowników, co jest skutkiem wyjątkowo niskiego poziomu regulacji rynku pracy. W światowym rankingu pod względem wskaźników elastyczności Dania zajmuje trzecie miejsce zaraz po Stanach Zjednoczonych i Singapurze. Wysoka elastyczność duńskiego rynku pracy charakteryzuje się przede wszystkim: niskimi odprawami, długim okresem zatrudnienia próbnego, krótkim okresem wypowiedzenia, wysoką mobilnością pracowników, niską średnią długością zatrudnienia (8 lat). Dodatkowo duński rynek pracy jest regulowany prawie wyłącznie przez układy zbiorowe związków zawodowych oraz organizacji przedsiębiorców. Jest to możliwe dzięki wysokiemu poziomowi uzwiązkania uczestników rynku pracy.

Drugim ważnym elementem jest hojny system socjalny, będący głównym powodem, dla którego związki zawodowe przystają na wysoką elastyczność stosunków pracy. Cechą duńskiego systemu socjalnego jest ubezpieczenie od bezrobocia pracowników, wspierane finansowo przez państwo. W przypadku przejścia w stan bezrobocia osoba może liczyć na świadczenia wypłacane bezzwłocznie w wysokości 90% dotychczasowego wynagrodzenia. Zasiłek taki może być pobierany nawet przez okres czterech lat. Aby zachować świadczenia ubezpieczeniowe, bezrobotni uczestniczą w programach aktywizacji na rynku pracy w pełnym wymiarze czasu. Oprócz tego 25% społeczeństwa Danii korzysta ze świadczeń socjalnych, pozostając poza rynkiem pracy.

Trzeci ważny filar duńskiego modelu to efektywna, aktywna polityka rynku pracy. Dania znajduje się na jednym z pierwszych miejsc światowych rankingów w udziale wydatków budżetowych na politykę rynku pracy (4,5% PKB). Głównym celem tych wydatków jest finansowanie programów szkoleniowych dla pracowników zagrożonych utratą pracy oraz dla bezrobotnych. Dzięki temu z jednej strony skrócony zostaje okres poszukiwania nowej pracy, z drugiej zaś zmniejsza się zagrożenie przejścia w stan bezrobocia. Modele oparte na łączeniu w jednym systemie elastyczności i bezpieczeństwa starają się wprowadzić z mniejszym lub większym skutkiem także inne kraje, np. Austria, Holandia, Hiszpania czy Irlandia. Jednak model duński stanowił pierwowzór, a jego efektywność zachęca do głębszej analizy systemu i porównania go z modelem polskim.

Można wyróżnić kilka podstawowych kategorii niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy powodujących uelastycznienie rynku pracy: indywidualny rozkład czasu pracy, ruchomy czas pracy, praca w niepełnym wymiarze godzin (*part time*), skomprimowany tydzień pracy, system czasu pracy określony wymiarem zadań, praca tymczasowa i dorywcza, samozatrudnienie, telepraca itp. Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy są sposobem dostosowania zarówno popytowej, jak i podażowej strony rynku pracy do zmian zachodzących na rynkach produktów w skali mikro- i makroekonomicznej. W nich upatruje się sposobów rozpatrywania problemów nierównowagi rynku pracy, a zwłaszcza ograniczania bezrobocia strukturalnego i koniunkturalnego (6).

### 3. Zastosowanie wybranych rozwiązań elastycznego rynku pracy.

#### Wyniki badań empirycznych

Dzięki badaniom przeprowadzonym wśród 500 pracowników i 200 przedsiębiorstw (zatrudniających co najmniej 10 osób) otrzymano wyniki prezentujące przydatność stosowania elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy (7, s. 9–23).

Wśród respondentów spontaniczne skojarzenia z terminem „elastyczność zatrudnienia” są stosunkowo zbliżone w grupie przedsiębiorców oraz pracowników. W obu przypadkach odnoszono się głównie do różnych form zatrudnienia (26% pracodawców, 31% pracowników) oraz stosowania elastycznego czasu pracy (21% pracodawców, 12% pracowników).

Badaniem objęto wybrane elastyczne formy organizacji czasu pracy. Okres rozliczeniowy to czas, w jakim pracodawca planuje i rozlicza czas pracy zatrudnionych w swojej firmie pracowników. Służy z jednej strony do ustalenia wymiaru czasu pracy w celu sporządzenia harmonogramu pracy, a z drugiej do rozliczenia czasu pracy w celu ustalenia, czy nie doszło do przekroczenia średniotygodniowej normy czasu pracy. Podstawowy okres rozliczeniowy nie może przekraczać trzech miesięcy. W różnych rozkładach i systemach czasu pracy przepisy określają różne okresy rozliczeniowe. Okres rozliczeniowy musi być wyraźnie ustalony i wskazany w regulaminie pracy lub w układzie zbiorowym pracy. Najdłuższy okres rozliczeniowy, jaki dopuszczają obowiązujące przepisy, wynosi 6 miesięcy wyłącznie w sytuacjach określonych w art. 129 § 2 k.p. (8); jest to dodatkowo uzasadnione nietypowymi warunkami organizacyjnymi lub technicznymi mającymi wpływ na przebieg procesu pracy – okres rozliczeniowy nieprzekraczający 12 miesięcy<sup>1</sup>. Od długości okresu rozliczeniowego zależy więc elastyczność planowania czasu pracy pracowników, a w konsekwencji korzyści, które mogą zyskać z tego tytułu pracownicy i przedsiębiorstwa.

Wśród badanych zaledwie 44 przedsiębiorstwa (13%) korzystały z możliwości stosowania wydłużonego okresu rozliczeniowego, jakie dawała ustawa anty kryzysowa. 64% firm wprowadziło taką możliwość ponad rok temu, a 23% stosuje tę zasadę od niespełna roku. Istniała więc duża obawa przed powszechnym nadużywaniem tych przepisów i jedynie wybrane firmy zdecydowały się na wdrożenie ich w życie.

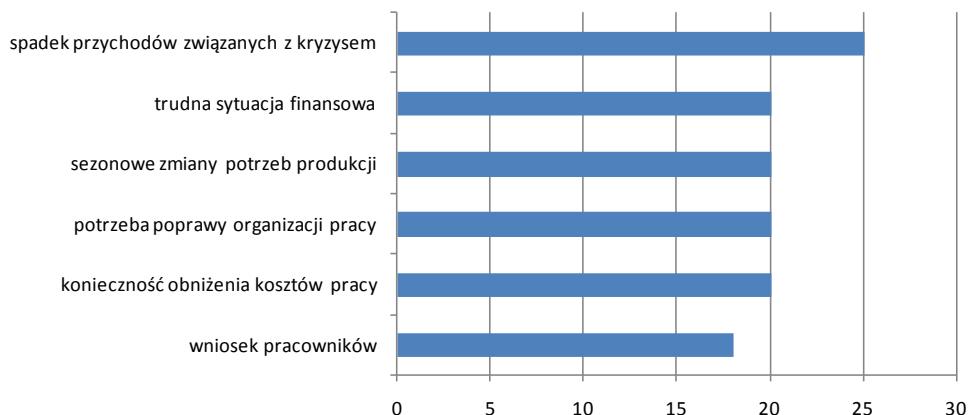
Powody stosowania wydłużonego okresu rozliczeniowego przez pracodawców skupiają się wokół pięciu głównych przesłanek: spadku przychodów związanych

---

<sup>1</sup> Ustawa anty kryzysowa dopuszczała stosowanie przedłużonego nawet do 12 miesięcy okresu rozliczeniowego czasu pracy (po porozumieniu ze związkami zawodowymi albo z przedstawicielami pracowników). Taki okres rozliczeniowy mógł być stosowany tylko do 31 grudnia 2011 roku. Począwszy od 1 stycznia 2012 roku, pracodawcy muszą stosować znacznie krótsze okresy rozliczeniowe wynikające z przepisów Kodeksu pracy. Konkretna długość tych okresów powinna u każdego pracodawcy wynikać z układu zbiorowego pracy lub regulaminu pracy albo obwieszczenia. Zatem od 1 stycznia 2012 roku pracodawcy powinni powrócić do stosowania poprzednio obowiązujących okresów rozliczeniowych, tj. w okresie przed obowiązywaniem ustawy anty kryzysowej.



z kryzysem (25%), trudną sytuacją finansową firmy (20%), sezonowymi zmianami potrzeb produkcji (20%), potrzebą poprawy organizacji pracy i koniecznością obniżenia kosztów pracy (w obu przypadkach 20%). 18% przedsiębiorstw wskazało jednak, że wprowadzenie wydłużonego okresu rozliczeniowego wynika z prośby samych pracowników.



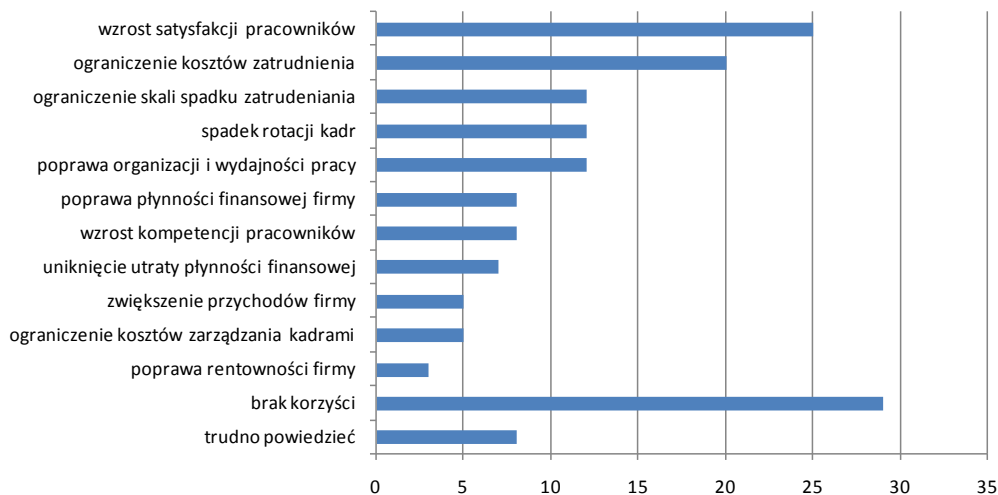
Rys. 2. Powody stosowania wydłużonego okresu rozliczeniowego czasu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PKPP Lewiatan (7).

Wśród podanych przez Kodeks pracy (8) rozwiązań prawnych dotyczących czasu pracy występuje również taki, który może być zaproponowany przez pracownika i dostosowany odpowiednio do jego potrzeb. Jest to indywidualny rozkład czasu pracy. Zazwyczaj wniosek pracownika o zastosowanie indywidualnego rozkładu czasu pracy dotyczy wprowadzenia niestandardowych godzin rozpoczynania i kończenia pracy, za czym przemawiają np. trudności komunikacyjne, obowiązki rodzinne (opieka nad dzieckiem w określonych godzinach) itp. Niekiedy chodzi o zmianę wymiaru czasu pracy w poszczególnych dniach i tygodniach, terminy dni wolnych od pracy wynikające z przeciętnie pięciodniowego tygodnia pracy, liczbę i godziny przerw w pracy. Czasami uzasadnieniem wniosku jest możliwość podjęcia dodatkowego zatrudnienia i pogodzenia obowiązków pracowniczych u obu pracodawców. Możliwe jest także wprowadzenie ruchomej dniówki pracownika, w której pracownik sam decyduje, kiedy rozpocznie pracę.

W ciągu trzech ostatnich lat indywidualny rozkład czasu pracy zastosowano w 19% przedsiębiorstwach objętych badaniem. W żadnym z badanych przypadków pracodawcy nie wprowadzili tego rozwiązania z własnej inicjatywy. Wszystkie przypadki wprowadzenia indywidualnego rozkładu pracy były poprzedzone wnioskiem pracowników i wiązały się z opieką nad dziećmi. W 38% złożono tylko jeden wniosek, a w pozostałych przypadkach 6 wniosków. Pracodawcy dostrzegają korzyści wynika-

jące z zastosowania takiego rozwiązania. Co ciekawe, jako główną korzyść wymieniają wzrost poziomu satysfakcji pracownika (25%) oraz ograniczenia kosztów zatrudnienia (20%). Istotne jest również to, że stosunkowo niewielkie znaczenie mają ewentualne konsekwencje negatywne, np. koszty administracyjne czy konieczność przystosowania organizacji firmy do potrzeb pracowników. Aż 63% nie widzi żadnych ujemnych konsekwencji. Niestety, 29% pracodawców nie potrafi wymienić żadnych korzyści z zastosowania tej formy organizacji czasu pracy.



Rys. 3. Korzyści z wprowadzenia indywidualnego rozkładu czasu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PKPP Lewiatan (7).

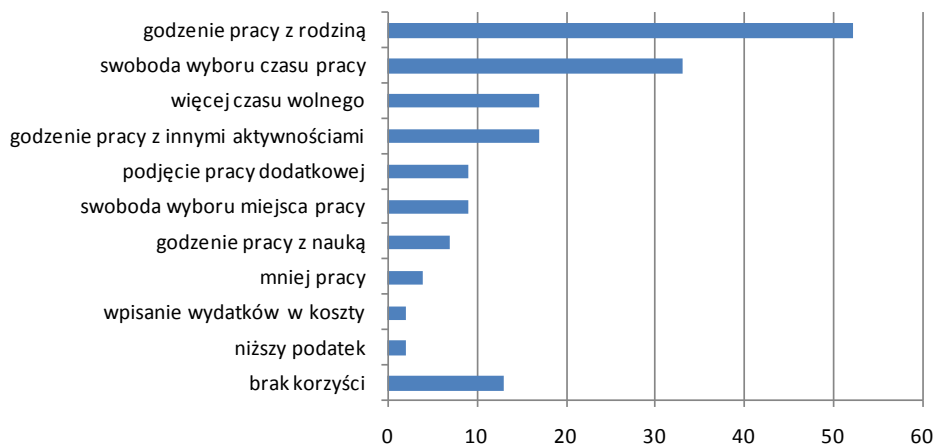
Przepisy Kodeksu pracy nie przewidują systemu tzw. ruchomego czasu pracy. Jest on jednak stosowany w praktyce jako korzystna, zwłaszcza dla pracowników, forma organizacji czasu pracy. Pojęcie „ruchomy czas pracy” (*flexible working time*) to system zmiennych godzin pracy polegający na indywidualnym ustaleniu godzin rozpoczęcia i kończenia pracy, z tym że jest wymagana liczba godzin pracy do przepracowania w określonym czasie, zwykle dniu lub tygodniu. Warunkiem jego stosowania jest duże zdyscyplinowanie pracowników (9, s. 156).

Z możliwości wprowadzenia ruchomego czasu pracy korzysta obecnie 23% (64 na 200) przedsiębiorców, którzy wzięli udział w badaniu<sup>2</sup>. Tylko w 4% przypadków ruchomy czas pracy objął wszystkich pracowników, natomiast aż u 16% przedsiębiorców zastosowano go wobec jednego pracownika. U 33% pracodawców objęto nim od 5% do 50% pracowników. Najważniejsze są korzyści, które pracodawcy wskazali

<sup>2</sup> Należy pamiętać, że systemy i rozkłady czasu pracy ustala się w układzie zbiorowym pracy lub regulaminie pracy (jeśli nie ma obowiązku wydawania regulaminu pracy, ogłasza się to w obwieszczeniu).



jako wynikające z zastosowania ruchomego czasu pracy. Wśród nich najistotniejsza jest poprawa organizacji i wydajności pracy (44% respondentów). Pracownicy objęci ruchomym czasem pracy wśród zalet wprowadzenia tego systemu wymieniają na pierwszym miejscu ułatwienia w zakresie godzenia życia zawodowego z rodzinnym (52%), swobodę wyboru czasu pracy (33%) oraz większą ilość wolnego czasu (17%). Jednakże pracownicy dostrzegają również wady tego rozwiązania – 17% uważa, że największym minusem jest utrzymanie samodyscypliny.



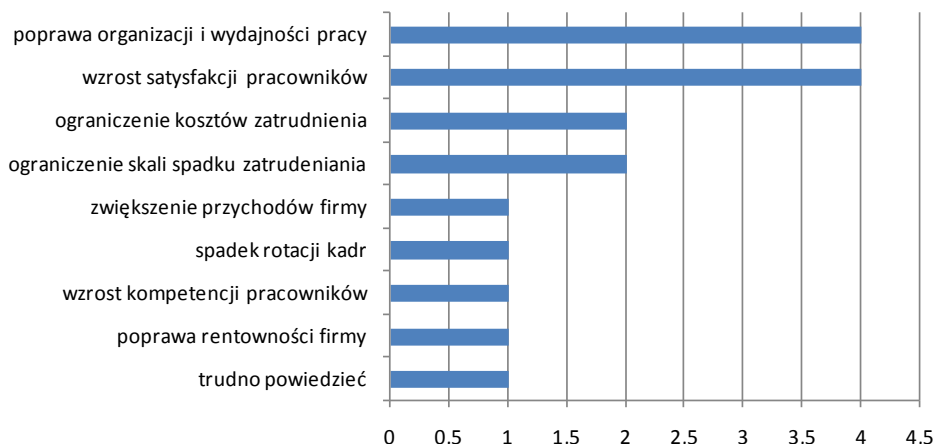
Rys. 4. Korzyści dla pracownika wynikające z ruchomego czasu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PKPP Lewiatan (7).

Do dynamicznie rozwijających się form zatrudnienia należy telepraca. Jej rozwój wiąże się z upowszechnianiem technologii telekomunikacyjnych i systemów informatycznych. Telepraca oznacza zmianę organizacji przestrzennej przedsiębiorstwa, umożliwia stosowanie elastycznych form czasu pracy w ramach stosunku pracy oraz sprzyja rozwojowi innych form prawnych świadczenia pracy (10, s. 56). Telepraca odgrywa już dużą rolę w Stanach Zjednoczonych, a obecnie odnosi sukces w krajach europejskich. Polega na tworzeniu miejsca pracy poza siedzibą przedsiębiorstwa. Daje pracownikowi większą swobodę działania i zwiększa jego uprawnienia decyzyjne w procesie pracy. Forma ta umożliwia świadczenie pracy na rzecz kilku firm w tym samym czasie. Korzyści z zastosowania telepracy ma również pracodawca. Dzięki niej może on ograniczyć powierzchnię biurową, obniżyć koszty najmu lokali biurowych oraz eksploatacji biur. Telepraca dzieli się na kilka następujących rodzajów (11, s. 67):

- telepraca domowa – pracownik wykonuje pracę w domu;
- telepraca mobilna – pracownik większość pracy wykonuje u klientów;
- telecentra – praca zespołowa zorganizowana w formie wirtualnych biur;

- telechatki i telewizjki – telecentra zlokalizowane na terenach wiejskich;
- telepraca „zamorska” – telepraca prowadzona poza terenem zamieszkania.



Rys. 5. Korzyści z wprowadzenia telepracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PKPP Lewiatan (7).

Tylko 10% badanych przedsiębiorstw stosuje tę elastyczną formę organizacji czasu pracy. Pracodawcy jako najważniejsze konsekwencje wprowadzenie telepracy wyróżnili poprawę organizacji i wydajności pracy oraz wzrost satysfakcji pracowników (4%), następnie wymieniono ograniczenie kosztów zatrudnienia i ograniczenie skali spadku zatrudnienia.

#### 4. Zakończenie

Elastyczne podejście do zatrudnienia jest kluczowym zagadnieniem w czasach szybkiego postępu technicznego oraz rynku pracy, który generuje nowe zawody. Dzięki takiemu podejściu pracownik łatwo i szybko odnajdzie się w każdych warunkach. Gotowość do zdobywania nowych umiejętności, otwartość na zróżnicowane formy zatrudnienia, mobilność w zakresie miejsca i czasu świadczenia pracy podnosi wartość pracownika w oczach pracodawcy. Przedsiębiorca, by utrzymać konkurencyjność swojej firmy, doceni u pracownika umiejętność szybkiego reagowania na zmiany.

Wzrost kwalifikacji pracownika wpływa pozytywnie na podwyższenie jakości oraz wydajności pracy. Aktywność pracownika dotycząca rozwoju zawodowego, doskonalenia umiejętności i nabywania nowych jest kartą przetargową na rynku pracy.

Ważne więc, aby firmy dostrzegły znaczenie pojęcia *flexicurity*, którego idea nie musi być stosowana jedynie na poziomie krajowym, ale również lokalnym, regionalnym i na poziomie przedsiębiorstwa. Do podstawowych korzyści dla pracodawców wynikających z implementacji *flexicurity* w zakresie elastyczności należą: możliwość dostosowania strategii i organizacji przedsiębiorstwa do zmiennych warunków gospodarczych, dopasowanie się do specyficznych cech i potrzeb klientów, obniżenia kosztów pracy i zwiększenie wydajności firmy przy jednoczesnym uwzględnieniu potrzeb pracownika dzięki zastosowaniu elastycznych form zatrudnienia. Z punktu widzenia bezpieczeństwa dla pracodawcy do korzyści z zastosowania modelu *flexicurity* można zaliczyć: gwarancję dysponowania wykwalifikowanym personelem, wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, obniżenie kosztów zatrudnienia. Firmy działające w Polsce dopiero zaczynają definiować swój model *flexicurity*, próbując w świetle obowiązujących regulacji prawnych połączyć swoje potrzeby z potrzebami pracowników i wprowadzić rozsądne ekonomicznie rozwiązania. Warto zwrócić uwagę, że potrzeba bezpieczeństwa zatrudnienia i elastyczności w zatrudnianiu jest potrzebą zarówno pracodawcy, jak i pracownika.

## Bibliografia

1. Chobot A., *Czas pracy w znowelizowanym kodeksie pracy*, Wyd. Poznańskie, Poznań 2003. ISBN 83-7177-256-4.
2. *Polityka spójności a strategia „Europa 2020”* [online, dostęp 23.03.2012]. Dostępny w Internecie: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/what/europe2020/index\\_pl.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/what/europe2020/index_pl.cfm).
3. Rusewicz M., *Flexicurity – mit czy szansa na rozwój*. W: *Flexicurity. Dobre praktyki. Nowe podejście do pracy*, Wyd. Lewiatan, Warszawa 2011.
4. *FIS – Flexicurity Integrated Services: Comparative Report* [online, dostęp 23.03.2012], Fondirigenti – Associazione Management Club, Commission to the European Parliament, Brussels, October 2011. Dostępny w Internecie: <http://www.polskieflexicurity.pl/pl/a/Raport-FIS-Flexicurity-Integrated-Services>.
5. Męcina J., *Proponowane zmiany w prawie pracy*. W: *Polskie flexicurity: propozycje założeń do zmian prawnych*, Wyd. PKPP Lewiatan, Warszawa 2011, s. 25–41.
6. Strzeмиńska E., *Formy organizacji czasu pracy: doświadczenia europejskie*, Wyd. Poznańskie, Poznań 2008.
7. Rusewicz M., Zakrzewska M., *Znajomość i stosowanie rozwiązań elastycznego rynku pracy*. W: *Polskie flexicurity: propozycje założeń do zmian prawnych*, Wyd. PKPP Lewiatan, Warszawa 2011, s. 9–23.
8. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., nr 21, poz. 94 z późn. zm.
9. Kozioł L., *Zarządzanie czasem pracy*, Antykwa, Kraków 2000. ISBN 83-87493-01-5.
10. Frieske K.W. (red.), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2003.
11. Kryńska E., *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2001. ISBN 83-87890-25-1.

## Flexicurity – a new concept on the labour market

**S u m m a r y:** Time, in its various aspects and dimensions, plays an important role for business entities operating in the market. Working time and production systems, if properly designed and matched, contribute to the increase of labour effectiveness. A tool that can modernize today's labor markets and increase their adaptability and competitiveness is called flexicurity. It is still perceived as a new look at the labour market. The concept is getting more and more popular in Europe, as it combines elements of flexible employment with social security. Based on western experience, one can observe that some elements of flexicurity, e.g. flexible working time, facilitate management of human resources, positively influencing its development and competitiveness of a company, especially in the period of economic stagnation. Implementing solutions based on flexibility and security of employment, both at the country and the company level, it is necessary to adapt these solutions to the needs of employers and employees. The purpose of flexicurity is to provide EU citizens with high level of employment security, eliminate problems with finding employment regardless of age and ensure development prospects in the constantly changing economic environment. The system is going to facilitate optimal use of possibilities resulting from globalization offered to employees and employers, while the aim of flexicurity policy is to create a system based on support between professional flexibility and social security. The article presents a Danish flexicurity model as well as study results related to knowledge of flexible working time arrangements, conducted among employers and employees.

---

**K e y w o r d s:** flexicurity, working time arrangement, flexible working time

---