

Elżbieta Kryńska

Uniwersytet Łódzki

ELASTYCZNOŚĆ ZATRUDNIENIA NA WSPÓŁCZESNYCH RYNKACH PRACY

Streszczenie: Celem opracowania jest identyfikacja wybranych zjawisk na rynkach pracy państw wysoko rozwiniętych świadczących o zmianach w podejściu do problemu wewnętrznej i zewnętrznej elastyczności zatrudnienia w organizacjach. Skupiono się na takich zjawiskach, jak: prawna ochrona zatrudnienia, wykorzystanie nietypowych form zatrudnienia, gospodarowanie czasem pracy oraz stymulowanie procesów szkoleniowych. W opracowaniu przedstawiono pojęcie elastyczności zatrudnienia oraz dokonano analiz wybranych jej aspektów w latach 1998–2008 w krajach należących do OECD. Analizy te pozwoliły na sformułowanie konkluzji, z których najważniejszą jest, iż w krajach tych występują wyraźne tendencje do zwiększania elastyczności zatrudnienia, tak zewnętrznej, jak wewnętrznej.

Słowa kluczowe: rynek pracy, elastyczność zatrudnienia, elastyczność zatrudnienia wewnętrzna, elastyczność zatrudnienia zewnętrzna

1. Wstęp

Elastyczność zatrudnienia jest jednym z tych problemów, którym coraz więcej uwagi poświęcają teoretycy i praktycy zajmujący się zagadnieniami funkcjonowania współczesnych rynków pracy, zwłaszcza w krajach wysoko rozwiniętych. W krajach tych obserwuje się generalnie (niezależnie od pewnych wyjątków) powolne tempo wzrostu gospodarczego, któremu towarzyszy jeszcze wolniejszy wzrost lub nawet spadek tempa wzrostu popytu na pracę (tzw. bezzatrudnieniowy wzrost gospodarczy), co jest spowodowane przede wszystkim wdrażaniem nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych w obszarze produkcji i dystrybucji dóbr i usług. Następujący w ich wyniku wzrost wydajności pracy skutkuje ograniczeniem zapotrzebowania na pracowników i groźbą wystąpienia lub nasilenia bezrobocia. Jedną z odpowiedzi na te procesy staje się elastyczność zatrudnienia, mająca pozwolić na zwiększenie stopnia dostosowania pracodawców i pracobiorców do funkcjonowania współczesnych rynków produktów i rynków pracy.

Celem opracowania jest identyfikacja wybranych zjawisk na rynkach pracy państw wysoko rozwiniętych, świadczących o zmianach w podejściu do problemu elastyczności zatrudnienia w organizacjach. Skupiono się na takich zjawiskach,

jak: prawna ochrona zatrudnienia i wykorzystanie nietypowych form zatrudnienia, mające odzwierciedlać zewnętrzną elastyczność zatrudnienia oraz gospodarowanie czasem pracy i stymulowanie procesów szkoleniowych w organizacjach, pozwalające na określenie tendencji rozwojowych wewnętrznej elastyczności zatrudnienia.

2. Elastyczność zatrudnienia – pojęcie i interpretacja

Elastyczność zatrudnienia jest jednym z elementów szerszego pojęcia, jakim jest elastyczność rynku pracy. Pojęcie to – dobrze rozpoznane naukowo i opisane w literaturze przedmiotu – odnosi się w istocie nie tyle do kategorii rynku pracy, jako pewnego abstraktu myślowego, ile do trzech jego elementów składowych: podaży, popytu oraz ceny pracy¹.

Kwestie związane z elastycznością rynku pracy nabrały szczególnego znaczenia w Unii Europejskiej, gdzie w polityce zatrudnienia zaleca się podejście *flexicurity*, czyli dochodzenie do równowagi między elastycznością a bezpieczeństwem na rynku pracy. *Flexicurity* oznacza politykę, która podejmuje próbę – z jednej strony – uelastycznienia rynków pracy oraz organizacji i stosunków pracy, a z drugiej – poprawy bezpieczeństwa zatrudnienia i bezpieczeństwa socjalnego, zwłaszcza grup słabych (znajdujących się w trudnym położeniu) na rynku pracy i poza nim². W jej ujęciu elastyczność na rynku pracy ma charakter wielowymiarowy, traktowana jest jako:

- numeryczna zewnętrzna wobec firm (elastyczność zatrudniania i zwalniania);
- numeryczna wewnętrzna w firmach (zmiany czasu pracy, stosowanie zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy i praca w godzinach nadliczbowych);
- funkcjonalna wewnętrzna w firmach (wielozawodowość, poliwalentność kwalifikacji pracowników i elastyczna organizacja pracy);
- płacowa (płace zorientowane na wyniki pracy).

Elastyczność zatrudnienia (popytu na pracę) rozpatrywać trzeba zatem w dwóch podstawowych wymiarach: jako zewnętrzną w stosunku do danej organizacji i jako wewnętrzną w tejże organizacji (tabela 1).

Elastyczność zatrudnienia zewnętrzna (numeryczna) oznacza zdolność dostosowania liczby zatrudnionych w danej organizacji do zmieniających się warunków: ko-

¹ Por.: S. Rosenberg, *Labor market restructuring in Europe and the United States: The search for flexibility*, w: *The state and the labor market*, red. S. Rosenberg, Plenum Press, New York–London 1989; W. Sengenberger, *Flexibility in the labor market – internal versus external adjustment in international comparison*, w: *Labor market adjustments to structural change and technological progress*, red. R. Schettkat, E. Appelbaum, New York 1990; N. Adnett, *European labour markets: analysis and policy*, Longman, London–New York 1996; R.M. Solow, *What is labour market flexibility? What is it good for?*, *Proceedings of the British Academy*, vol. 97, Oxford University Press, Oxford 1998; Z. Wiśniewski, *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 1999.

² T. Wilthagen, F. Tros, *The concept of „Flexicurity”: A new approach to regulating employment and labour markets*, Tilburg University Flexicurity Paper, 2003, no. 4, s. 4.

niunktury, rentowności, płac realnych, wydajności pracy – wywołanych postępowaniem technicznym i technologicznym czy stwarzanych przez politykę strukturalną państwa.

Tabela 1. Wymiary elastyczności zatrudnienia

Wymiar	Rodzaj	Charakter
Zewnętrzna (numeryczna)		Dostosowanie stanu zatrudnienia w organizacji poprzez wymianę z zewnętrznym rynkiem pracy, obejmującą zwolnienia, pracę tymczasową oraz umowy na czas określony
Wewnętrzna	Numeryczna	Tymczasowe dostosowanie do ilości pracy w organizacji, obejmujące takie praktyki, jak nietypowe godziny pracy oraz systemy rozliczania czasu pracy
	Funkcjonalna	Organizowanie elastyczności wewnątrz organizacji poprzez szkolenia, prace wielozadaniowe, rotację na stanowiskach pracy, w oparciu o zdolności pracowników do wykonywania różnych zadań i czynności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: opinii Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie „Flexicurity (wymiar elastyczności wewnętrznej – negocjacje zbiorowe oraz znaczenie dialogu społecznego jako narzędzia regulowania i reformowania rynków pracy)”, (Dz. Urz. UE C 256/108, 27.10.2007).

Elastyczność zatrudnienia wewnętrzna numeryczna, mająca miejsce w organizacjach, odnosi się przede wszystkim do czasu pracy i oznacza możliwość dostosowywania (w ramach ustalonych norm i przyjętych okresów rozliczeniowych) długości czasu pracy i jego wykorzystania pod kątem potrzeb organizacji, poszczególnych grup pracowników czy wykonywanych zadań.

Elastyczność zatrudnienia wewnętrzna funkcjonalna w organizacjach wynika z rozwoju horyzontalnych wewnętrznych rynków pracy. Polega ona na pokonaniu tradycyjnych ograniczeń wykonywania zawodów w wyniku odpowiedniej organizacji pracy, to jest takiej, gdzie w możliwie dużym zakresie zredukowany jest podział pracy, pracownicy ponoszą odpowiedzialność za powierzane im zadania, posiadają poliwalentne kwalifikacje (mające zastosowanie przy różnych rodzajach prac), są w stanie podejmować zadania różnego typu i wykazują zdolność uczenia się przez całe życie.

3. Elastyczność zatrudnienia zewnętrzna

Szczególne znaczenie dla elastyczności rynku pracy ma jej aspekt ilościowy, czyli zewnętrzna elastyczność zatrudnienia. W swej istocie dotyczy ona zachowań podmiotów gospodarczych generujących zapotrzebowanie na pracę, czyli popytowej strony rynku pracy. Współczesne podmioty gospodarcze działają na wysoce zmiennych rynkach produktów, poddawane są przy tym presji rosnącej konkurencji, tak cenowej, jak i – w szerokim zakresie – pozacenowej. Sprostanie jej wymaganiom i utrzymanie się na rynku wymaga podejmowania strategii na rzecz przetrwania firm. Jedną z nich stała się zewnętrzna elastyczność zatrudnienia umożli-

wiąjąca swobodne rozszerzanie lub redukowanie zaangażowanego personelu. Zewnętrzna elastyczność zatrudnienia zdeterminowana jest stopniem jego prawnej ochrony oraz możliwością wykorzystania jego nietypowych form.

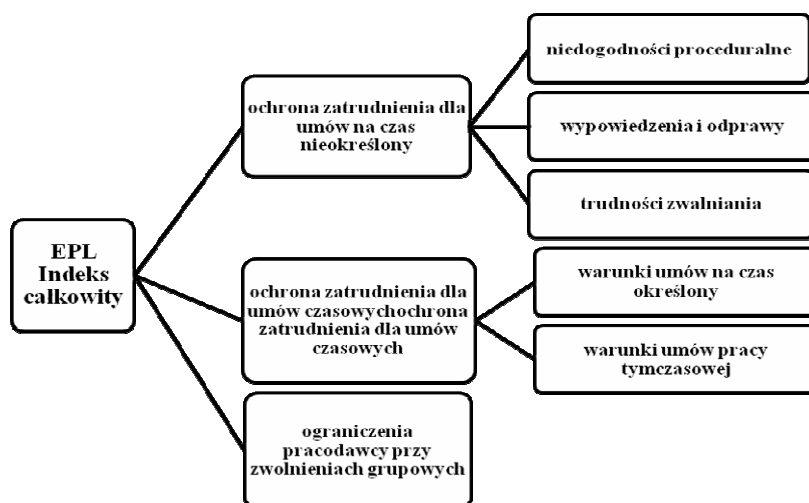
Rozpatrzmy w pierwszej kolejności zmiany stopnia prawnej ochrony zatrudnienia w krajach wysoko rozwiniętych.

Pracownik, traktowany jako słabsza strona umowy o pracę, podlega w ściśle określonych obszarach ochronie prawnej, której częścią jest ochrona zatrudnienia. Nie wymaga szczególnego procesu dowodowego hipoteza, że im wyższy jest poziom ochrony zatrudnienia, tym mniejsze jest pole manewru pracodawcy w zakresie zwolnień pracowników, i tym niższa jest zewnętrzna elastyczność zatrudnienia.

Do oszacowania poziomu prawnej ochrony zatrudnienia służy indeks *Employment Protection Legislation* (EPL – Prawna Ochrona Zatrudnienia), będący tym samym pewną miarą stopnia regulacji rynku pracy. Indeks ten przyjmuje wartości od 0 (brak restrykcji) do 6 (znaczne restrykcje). Posiada on trzy główne składowe:

- ochrona zatrudnienia dla umów na czas nieokreślony (*regular employment*),
- ochrona zatrudnienia dla umów czasowych (*temporary employment*) oraz
- ograniczenia swobody pracodawcy przy zwolnieniach grupowych (*collective dismissals*).

Dwie pierwsze składowe (dotyczące *regular* i *temporary employment*) podlegają następnie dalszej dezagregacji. W ramach ochrony zatrudnienia na czas nieokreślony wyodrębnia się niedogodności proceduralne, wypowiedzenia i odprawy oraz trudności zwalniania. Natomiast składowa: ochrona zatrudnienia dla umów czasowych, zawiera ocenę warunków umów zawieranych na czas określony oraz w ramach pracy tymczasowej (rysunek 1).



Rys. 1. Indeks prawnej ochrony zatrudnienia

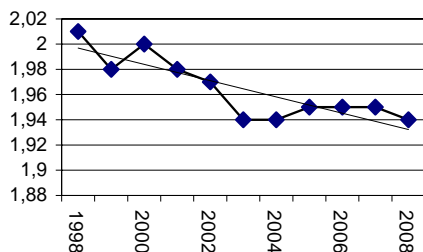
Źródło: opracowanie własne.

Wyliczeń indeksu EPL dokonuje się od 1998 r. w odniesieniu do krajów należących do OECD. Wartości indeksu całkowitego i jego trzech składowych obliczonych dla wszystkich tych krajów znajdują się w tabeli 2 oraz na rysunku 2.

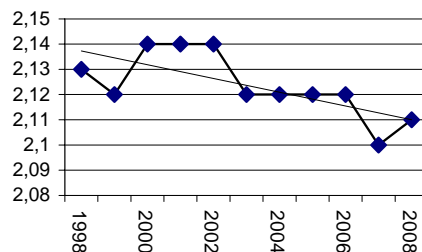
Tabela 2. Indeks prawnej ochrony zatrudnienia (EPL) dla krajów należących od OECD w latach 1998–2008

EPL	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Całkowity	2,01	1,98	2,00	1,98	1,97	1,94	1,94	1,95	1,95	1,95	1,94
Ochrona zatrudnienia na czas nieokreślony	2,13	2,12	2,14	2,14	2,14	2,12	2,12	2,12	2,12	2,10	2,11
Ochrona zatrudnienia dla umów czasowych	1,90	1,84	1,85	1,82	1,79	1,76	1,76	1,78	1,78	1,79	1,77
Ochrona przy zwolnieniach zbiorowych	2,98	2,98	2,98	2,98	2,98	2,99	2,98	2,98	2,95	2,95	2,96

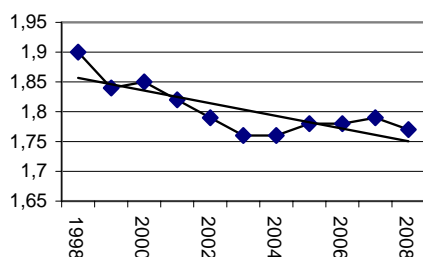
Źródło: OECD.StatExtracts, <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryName=251&QueryType=View&Lang=en> (dostęp: 01.04.2010).



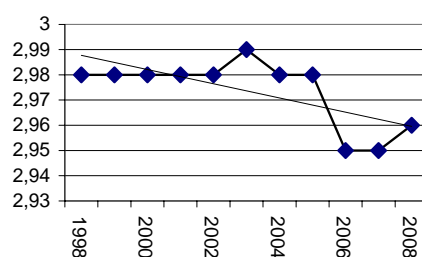
(a) Całkowity



(b) Ochrona zatrudnienia na czas nieokreślony



(c) Ochrona zatrudnienia dla umów czasowych



(d) Ochrona przy zwolnieniach zbiorowych

Rys. 2. Indeks prawnej ochrony zatrudnienia (EPL) dla krajów należących od OECD i jego trendy liniowe w latach 1998–2008

Źródło: OECD.StatExtracts, <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryName=251&QueryType=View&Lang=en> (dostęp: 01.04.2010).

Analiza danych dotyczących kształtowania się indeksu prawnej ochrony zatrudnienia dla krajów należących do OECD i jego zmian w latach 1998–2008 pozwala na sformułowanie kilku wniosków.

Po pierwsze, w badanym okresie indeks EPL całkowity zmniejszył się z poziomu 2,01 do 1,94, co oznacza, iż ochrona zatrudnienia w państwach wysoko rozwiniętych wyraźnie malała. Należy jednak zwrócić uwagę, iż trend spadkowy obserwowany był głównie w pierwszym podokresie, czyli w latach 1998–2003. W kolejnych latach indeks całkowity EPL ulegał niewielkim wahaniom, kształtując się na poziomie 1,94–1,95. Innymi słowy, tendencje zmniejszania prawnej ochrony zatrudnienia uległy zahamowaniu.

Po drugie, tendencję spadkową miał również indeks ochrony zatrudnienia na czas nieokreślony (z poziomu 2,13 do 2,11), przy czym spadek ten wystąpił głównie w latach 2000–2007. W 2008 r., pierwszym, w którym wysoko rozwinięte kraje odczuły na rynku pracy skutki globalnego kryzysu finansowego, wzrósł do poziomu 2,11.

Po trzecie, stałą tendencją spadkową charakteryzował się także indeks ochrony zatrudnienia dla umów czasowych (z 1,90 do 1,77). Także w tym przypadku należy zwrócić uwagę, iż spadek ten dotyczył głównie pierwszych lata badanego okresu (do 2003 r.). Od 2004 r. indeks ten ustabilizował się na poziomie 1,76–1,79.

Po czwarte, także w przypadku indeksu ochrony przy zwolnieniach zbiorowych możemy mówić o tendencji spadkowej. W całym badanym okresie indeks ten zmniejszył się bowiem z 2,98 do 2,96. Podkreślić trzeba jednak, iż poziom jego wzrósł w 2008 r., czyli ochrona zwolnień grupowych uległa zwiększeniu.

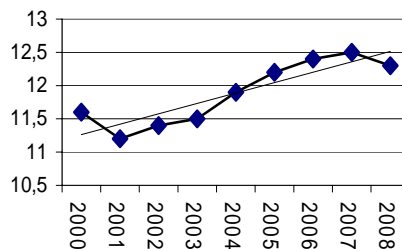
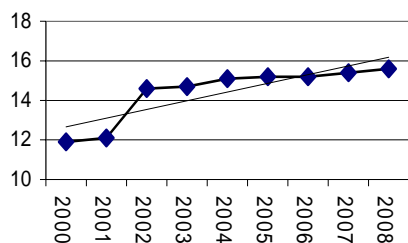
Oceniając tendencje w obszarze zewnętrznej elastyczności zatrudnienia w krajach wysoko rozwiniętych przyjrzyjmy się dalej wykorzystaniu niektórych nietypowych form zatrudnienia. Bazy danych zgromadzonych w OECD pozwalają na analizę dwóch z nich, czyli zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu oraz zatrudnienia na czas określony (tabela 3 i rysunek 3).

Tabela 3. Udział zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu oraz zatrudnionych na czas określony w ogólnej liczbie zatrudnionych w krajach OECD w latach 2000–2008 (w %)

Udział	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu	11,9	12,1	14,6	14,7	15,1	15,2	15,2	15,4	15,6
Zatrudnionych na czas określony	11,6	11,2	11,4	11,5	11,9	12,2	12,4	12,5	12,3

Źródło: OECD.StatExtracts, <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryName=251&QueryType=View&Lang=en> (dostęp: 01.04.2010).

Udział zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy w ogólnej liczbie pracowników najemnych w krajach OECD w latach 2000–2008 miał tendencję rosnącą: z 11,9 do 15,6%. Podobną tendencją charakteryzował się odsetek zatrudnionych na czas nieokreślony, w badanym okresie wzrósł bowiem z 11,6 do 12,3%.



(a) udział zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu

(b) udział zatrudnionych na czas określony

Rys. 3. Udział zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu (a) oraz zatrudnionych na czas określony (b) w ogólnej liczbie zatrudnionych w krajach OECD i jego trendy rozwojowe w latach 2000–2008 (w %)

Źródło: OECD.StatExtracts, <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryName=251&QueryType=View&Lang=en> (dostęp: 01.04.2010).

W tym drugim przypadku stała tendencja wzrostowa miała miejsce w latach 2001–2007, w 2008 r. udział zatrudnionych terminowo zmniejszył się o 0,2 punkty procentowe. Bez wątpliwa było to skutkiem utraty miejsc pracy w wyniku kończenia się umów czasowych w okresie pogarszania się koniunktury gospodarczej w wielu krajach wysoko rozwiniętych. Pracownicy terminowi, pracujący na czas określony – w przeciwieństwie do zatrudnionych na czas nieokreślony – mogą bowiem być zwalniani bez konieczności podejmowania przez pracodawców żmudnych procedur i ponoszenia kosztów transakcyjnych. W obliczu trudności na rynkach produktów ich miejsca pracy są po prostu likwidowane.

4. Elastyczność zatrudnienia wewnętrzna

Wewnętrzna elastyczność zatrudnienia przejawia się w dostosowaniach podmiotów gospodarczych do zmian zachodzących na rynkach produktów oraz wynikających z postępu technicznego, poprzez reorganizację pracy i realokację odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Jest w pewnym sensie odwrotnością innego sposobu dostosowania do tych zmian, polegającego na zwalnianiu pracowników o nieodpowiednich (przestarzałych na ogół) kwalifikacjach, przy zwiększaniu zatrudnienia terminowego. Tak zdefiniowane elastyczności (wewnętrzna i zewnętrzna) mogą stanowić dla siebie substytut, ale mogą również być łączone, poprawiając zdolności dostosowawcze firm³. Wewnętrzna elastyczność zatrudnienia może odgrywać kluczową rolę w podnoszeniu wydajności pracy, innowacyjności oraz konkurencyjności. Może również w dużym stopniu ułatwić pracownikom łączenie pracy z zajęciami czy obowiązkami innego typu oraz poprawić jakość ich zatrudnienia.

³ *Employment in Europe 2007*, European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, s. 46.

Wewnętrzna elastyczność zatrudnienia numeryczna wymaga właściwego gospodarowania czasem pracy zatrudnionych w organizacji. Jej zwiększenie polega na wykorzystywaniu elastycznych form organizacji czasu pracy, to jest takich, które pozwalają na nieregularne, odmienne w różnych okresach, rozkłady rzeczywistego czasu pracy, dostosowane do przewidywalnych i nieprzewidywalnych zmian zachodzących na rynkach produktów i w konsekwencji – zmian poziomu produkcji i usług. Zmiany te powodują zwiększenie natężenia działalności i zaangażowania czynnika pracy w jednych okresach, a zmniejszenie ich w innych. Fluktuacje takie mogą występować w skali np. tygodnia, miesiąca, czy w cyklu rocznym.

Wewnętrzna elastyczność zatrudnienia funkcjonalna wymaga zastosowania różnych form organizacji pracy, takich jak praca zespołowa i rotacja pracy. Te formy organizacji pracy charakteryzują się luźnymi strukturami hierarchicznymi, dużym zaangażowaniem pracowników w podejmowanie decyzji i większą swobodą decyzyjną pracowników, dotyczącą wykonywania ich zadań, w powiązaniu z różnorodnymi obowiązkami w ramach pracy. Innowacyjne praktyki w zakresie pracy są najbardziej skuteczne w połączeniu z określonymi praktykami w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a przede wszystkim zdobywaniem przez pracowników poliwalentnych kwalifikacji w trakcie świadczenia pracy.

Nie ma baz danych, które pozwoliłyby na względnie precyzyjne zidentyfikowanie skali i kierunków rozwoju elastyczności wewnętrznej organizacji funkcjonujących w poszczególnych krajach. Tym niemniej – analizując niektóre rozwiązania i działania w nich podejmowane – można podjąć próbę ich określenia.

Ustawodawstwo większości krajów wysoko rozwiniętych zawiera regulacje prawne w odniesieniu do czasu pracy, które mają na celu przede wszystkim zapobiegnięcie nadmiernej eksploatacji pracownika przez pracodawcę. Według regulacji obowiązujących w Unii Europejskiej – tygodniowy czas pracy, łącznie z godzinami nadliczbowymi, nie może przekraczać 48 godzin w przyjętym okresie rozliczeniowym (z wyjątkami dotyczącymi np. pracy zmianowej, czy pracowników zarządzających w imieniu pracodawców zakładem pracy, czasu pracy w rolnictwie i w hodowli oraz ochronie osób i in.). Regulacje dotyczą również odpowiednich okresów odpoczynku przysługujących pracownikowi. Wielość sytuacji zatrudnieniowych powoduje, iż w przypadkach uzasadnionych rodzajem pracy, jej organizacją czy miejscem wykonywania, przewidywane muszą być również specyficzne systemy rozkładu czasu pracy, takie jak np. system równoważnego czasu pracy, praca w ruchu ciągłym, system zadaniowego czasu pracy i inne.

Działaniami podejmowanymi na rzecz zwiększenia wewnętrznej elastyczności numerycznej zatrudnienia są przede wszystkim te, które zezwalają na stosunkowo długi okres rozliczeniowy czasu pracy. Do dobrych praktyk w tej dziedzinie należą na przykład konta czasu pracy oraz korytarze czasu pracy, wprowadzone i wypraktykowane głównie w Niemczech⁴:

⁴ Szerzej na ten temat: H. Strzezińska, *Zarządzanie zasobami czasu pracy doświadczenia krajów europejskich*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004, s. 78–81.

- Konta czasu pracy służą do gromadzenia nadwyżek i niedoborów czasu pracy poszczególnych pracowników, mających zapewnione stałe wynagrodzenie (niezależnie od tego, czy na koncie jest nadwyżka, czy niedobór czasu pracy), ubezpieczenia społeczne i zdrowotne oraz normalną ochronę pracy, niezależnie od stanu konta. Konta czasu pracy dzielą się na krótkookresowe i długoterminowe. Krótkookresowe zapewniają, w zależności od przyjętych parametrów, średni lub duży stopień suwerenności czasowej. Konta te pozwalają przede wszystkim na odbieranie stosunkowo małych bloków czasu wolnego. Konta długoterminowe umożliwiają wykorzystanie większych bloków czasu wolnego podczas pracy zawodowej (np. na szkolenie) lub wcześniejsze przejście na emeryturę (zgodnie z uprawnieniami zakładowymi). Ważne jest, iż konto długoterminowe może być połączone z redukcją czasu pracy przed przejściem na emeryturę.
- Korytarz czasu pracy jest wyznaczany przez górną i dolną granicę dziennego lub tygodniowego czasu pracy. Jest narzędziem stosowanym przez pracodawcę dla dopasowania czasu pracy do przewidywanych wahań działalności (sezonowych lub innych). Należy podkreślić, iż w skrajnych przypadkach dolna granica może oznaczać zero godzin pracy. Uważa się, iż korytarze czasowe lepiej służą pracodawcom niż pracownikom. Zależy to jednak od stopnia uczestnictwa i zaangażowania przedstawicielstw pracowników w ustalenia zawarte w porozumieniach zakładowych dotyczących czasu pracy.

W Niemczech od 2001 r. pracownicy mający co najmniej sześć miesięcy stażu, mają prawo do zmiany wymiaru czasu pracy z pełnego na niepełny oraz ograniczenia czasu pracy, jeżeli nie wystąpią wyraźne przeciwwskazania, które muszą zostać sprecyzowane w układach zbiorowych. Pracownicy mają również prawo do zmiany odwrotnej – z niepełnego na pełny wymiar czasu pracy, ale tylko w firmach zatrudniających 16 i więcej osób. Dodać trzeba, iż w Niemczech układy zbiorowe przewidujące możliwość elastycznego kształtowania czasu i organizacji pracy są sporządzane i realizowane przy udziale przedstawicieli pracowników.

Węgierski Kodeks pracy od 2003 r. pozwala na dokonywanie przez pracownika zmiany czasu pracy (z pełnego wymiaru i odwrotnie), zakazując jednocześnie wszelkiej dyskryminacji pracowników niepełnoetatowych i pracujących na czas określony. Węgierskie układy zbiorowe przewidują najczęściej okres rozliczeniowy czasu pracy od 2 do 6 miesięcy. Około 1/3 pracodawców rozlicza jednak czas pracy w okresie rocznym. Jest to dla nich korzystne, ponieważ praktycznie zwalnia z obowiązku wypłaty godzin nadliczbowych. Przynosi jednak również korzyść pracownikom, poprawiając bezpieczeństwo ich pracy, ponieważ pozwala utrzymać zatrudnienie w przypadku sezonowego nasilania i osłabiania działalności⁵.

Dobrym przykładem dążenia do numerycznej wewnętrznej elastyczności zatrudnienia są działania przewidziane w ramach polskiego „pakietu antykryzysowego”.

⁵ Zob.: *Flexicurity practices*, oprac. T. Wilthagen, *Rapporteur of the European Expert Group on Flexicurity*, Brussels, 24.05.2007.

Dla ograniczenia wpływu globalnego kryzysu gospodarczego na polski rynek pracy zdecydowano się na przedłużenie okresu rozliczeniowego czasu pracy (z 4 do 12 miesięcy), stworzono możliwość ustalania indywidualnego rozkładu czasu pracy pracownika oraz (w szczególnych przypadkach) obniżenia wymiaru czasu pracy⁶.

Manewrowanie czasem pracy, prowadzące do wewnętrznej numerycznej elastyczności zatrudnienia, jest na pewno korzystne dla pracodawcy, ale może w szczególnych przypadkach odbywać się ze szkodą dla pracownika. Dlatego należałoby dążyć do równowagi między elastycznym czasem pracy a ochroną pracownika, co powinny zapewnić regulacje wprowadzone w ramach negocjacji zbiorowych, zgodnie z prawem każdego kraju. Tego typu negocjacje na temat elastycznego czasu pracy wymagają silnego oparcia w postaci prawa pracy, dobrze funkcjonujących instytucji społecznych oraz sprzyjających zatrudnieniu systemów zabezpieczeń społecznych⁷.

Wewnętrzna elastyczność funkcjonalna zatrudnienia wymaga przede wszystkim stałego podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych przez pracowników, co wiąże się bezpośrednio z koniecznością ponoszenia nakładów przez jednych lub (i) przez drugich.

Zaangażowanie pracodawców w szkolenia pracowników stymulują takie rozwiązania, jak: zachęty podatkowe i finansowe, obowiązkowa partycypacja w finansowaniu kosztów szkoleń, specjalne nagrody dla pracodawców szkolących kadry, czy istnienie partnerstwa, wspomagające procesy edukacyjne w organizacjach. Podkreślić trzeba, iż w państwach „starej” Unii Europejskiej podstawowym instrumentem zachęcającym pracodawcę do szkolenia jest zagwarantowanie odliczenia od podstawy opodatkowania kosztu szkolenia do jego pełnej wysokości. W niektórych krajach (w Holandii i Austrii) suma odejmowana od podstawy opodatkowania może być nawet większa (od 9 do 40%) niż poniesione nakłady na realizację programu edukacyjnego, jeżeli dotyczy on wybranych grup pracowników (np. osób starszych lub z niskimi kwalifikacjami zawodowymi)⁸. W wielu krajach istnieją również fundusze szkoleniowe (Francja, Holandia, Polska).

Zaangażowanie pracowników w szkolenia – z kolei – jest stymulowane przez takie instrumenty, jak płatne urlopy szkoleniowe, indywidualne konta szkoleniowe, talony szkoleniowe oraz szkolenie w czasie wolnym.

Rozwiązania te mają sprzyjać szybkim dostosowaniom pracownikom do zmian zachodzących na rynkach produktów i na wewnętrznym rynku pracy danej organizacji.

⁶ Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców (Dz.U. 2009, nr 125, poz. 1035).

⁷ Zob.: opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie „Flexicurity...”, dz. cyt.

⁸ Zob.: A. Kwiatkiewicz, *Tworzenie elastycznego i bezpiecznego rynku pracy – doświadczenia europejskie*, „Dialog” 2009, nr 1–2, s. 38.

5. Podsumowanie

Analizy przeprowadzone w niniejszym opracowaniu pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków.

1. W ostatnich kilkunastu latach w krajach wysoko rozwiniętych obserwuje się tendencje do zwiększania elastyczności zatrudnienia, tak zewnętrznej, jak wewnętrznej. Na wzrost elastyczności zewnętrznej wskazują takie zjawiska, jak słabnąca w czasie prawna ochrona zatrudnienia oraz wzrost wykorzystania nietypowych form zatrudnienia (pracy w niepełnym wymiarze czasu oraz zatrudnienia na czas określony). Z kolei na wzrost elastyczności wewnętrznej wskazuje skłonność do poszukiwania i wdrażania rozwiązań prawnych i instytucjonalnych poprawiających elastyczność wykorzystania czasu pracy oraz zwiększających uczestnictwo pracowników w procesie szkoleń.

2. Jakkolwiek w latach 1998–2008 w wysoko rozwiniętych państwach ochrona zatrudnienia pracowników wyraźnie zmalała, to nasilenie tego procesu było największe w latach 1998–2003, następnie tendencje spadkowe nieco zahamowały, zwłaszcza w zakresie umów terminowych. Wskazuje to na przesunięcie rozwiązań w obszarze zewnętrznej elastyczności zatrudnienia z wykorzystywania zatrudnienia terminowego na zmniejszanie ochrony pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony i większą łatwość zwolnień zbiorowych.

3. Zmiany obserwowanych trendów w zakresie ochrony zatrudnienia na czas nieokreślony oraz ochrony przy zwolnieniach zbiorowych mające miejsce w 2008 r., czyli pierwszym roku wystąpienia skutków globalnego kryzysu finansowego na rynku pracy, wskazują jednak na dużą siłę przetargową pracowników związanych silnie z organizacjami umowami bezterminowymi. Obserwację tę potwierdza spadek odsetka pracowników terminowych w 2008 r., wskazujący na wysokie ich zagrożenie bezrobociem, wynikającym ze spadku popytu na pracę. Pozwala to sformułować hipotezę, iż pracownicy terminowi spełnili w obecnym kryzysie rolę „zderzaków koniunkturalnych”, w pierwszej kolejności odbierających negatywne impulsy z rynków produktów.

Literatura

1. Adnett N., *European labour markets: Analysis and policy*, Longman, London–New York 1996.
2. *Employment in Europe 2007*, European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
3. *Flexicurity practices*, oprac. T. Wilthagen, *Rapporteur of the European Expert Group on Flexicurity*, Brussels, 24.05.2007.
4. Kwiatkiewicz A., *Tworzenie elastycznego i bezpiecznego rynku pracy – doświadczenia europejskie*, „Dialog” 2009, nr 1–2.
5. OECD, StatExtracts, <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryName=251&QueryType=View&Lang=en>.

6. Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie „Flexicurity (wymiar elastyczności wewnętrznej – negocjacje zbiorowe oraz znaczenie dialogu społecznego jako narzędzia regulowania i reformowania rynków pracy)”, (Dz. Urz. UE C 256/108, 27.10.2007).
7. Rosenberg S., *Labor market restructuring in Europe and the United States: The search for flexibility*, w: *The state and the labor market*, red. S. Rosenberg, Plenum Press, New York–London 1989.
8. Sengenberger W., *Flexibility in the labor market – internal versus external adjustment in international comparison*, w: *Labor market adjustments to structural change and technological progress*, red. R. Schettkat, E. Appelbaum, New York 1990.
9. Solow R.M., *What is labour market flexibility? What is it good for?*, Proceedings of the British Academy, vol. 97, Oxford University Press, Oxford 1998.
10. Strzemińska H., *Zarządzanie zasobami czasu pracy doświadczenia krajów europejskich*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.
11. Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców (Dz.U. 2009, nr 125, poz. 1035).
12. Wilthagen T., Tros F., *The concept of „Flexicurity”: A new approach to regulating employment and labour markets*, Tilburg University Flexicurity Paper, 2003, no. 4.
13. Wiśniewski Z., *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 1999.

EMPLOYMENT FLEXIBILITY ON CONTEMPORARY LABOUR MARKETS

Summary: The goal of the paper is to identify selected phenomena on labour markets in developed countries that reflect changes in the approach to internal and external employment flexibility within organisations. The paper focuses on such issues like legal employment protection, use of atypical (flexible) forms of employment and work organisation, and stimulation of training processes. It presents the concept of flexibility as well as analysis of its selected aspects in OECD countries in the 1998–2008 period. The main conclusion stemming from the analysis is that in all OECD countries there is a clear tendency towards expanding the scope of employment flexibility in its both forms – internal and external.