

MODEL *FLEXICURITY* – JAKO STRATEGIA ZWIĘKSZENIA ELASTYCZNOŚCI I BEZPIECZEŃSTWA RYNKÓW PRACY W UNII EUROPEJSKIEJ

Karolina MARCHLEWSKA-PATYK

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu; kmarchlewska@gmail.com; orcid ID 0000-0003-2884-9172 1

* Korespondencja: kmarchlewska@gmail.com; Tel.: +48-504-279-086

Streszczenie: *Flexicurity* to polityka polegająca na poszukiwaniu równowagi między elastycznością a bezpieczeństwem w ramach rynków pracy UE. Głównym celem artykułu było udzielenie odpowiedzi na pytanie czy model ten się sprawdził, i czy są perspektywy do jego dalszego rozwoju. W tym też celu usystematyzowano i określono główne cele, założenia i komponenty *flexicuirty*. Następnie oceniono poziom implementacji tej strategii wśród państw UE. W kolejnych częściach przybliżono ścieżki dochodzenia do modelu *flexicurity* i najważniejsze doświadczenia, a także dobre praktyki w zakresie wdrażania tej polityki. W ostatniej części określono wady i zalety tej strategii i wyciągnięto główne wnioski.

Słowa kluczowe: Model *flexicurity*, rynek pracy, elastyczność rynku pracy, bezpieczeństwo rynku pracy, Unia Europejska.

FLEXICURITY AS A STRATEGY FOR MORE FLEXIBLE AND SECURE LABOUR MARKETS IN THE EUROPEAN UNION

Abstract: Security is a policy that seeks a balance between flexibility and security within EU labour markets. The main objective of the article was to answer the question of whether this model has worked, and whether there are prospects for its further development. To this end, the main goals, objectives and components of flexicuirty were systematised and identified. The level of implementation of this strategy among EU countries is then assessed. In the following sections, the pathways to flexicurity and the most important experiences as well as good practices in the implementation of this policy are presented. The final section identifies the advantages and disadvantages of this strategy and draws the main conclusions.

Keywords: *Flexicurity*, labour market, labour market flexibility, labour market security, European Union.

1. Wprowadzenie

Współczesny rynek pracy funkcjonuje w warunkach niepewności i ciągłej zmiany. Europejska i międzynarodowa integracja gospodarcza, rozwój nowych technologii, szczególnie w obszarze informacyjnym i komunikacyjnym, postępująca globalizacja, zjawisko starzenia się społeczeństwa oraz problemy demograficzne, połączone z segmentacją rynku pracy i wzrostem dysproporcji dochodowych, mają dominujący wpływ na stosunki społeczno-gospodarcze oraz na procesy w ramach rynku pracy (Towards Common Principles of Flexicurity, 2007). Koncepcja *flexicurity*, która powstała w odpowiedzi na te wyzwania, miała za zadanie pogodzić potrzebę uelastycznienia rynku pracy z bezpieczeństwem pracowników.

Flexicurity to neologizm, który powstał w wyniku połączenia ze sobą dwóch angielskich wyrazów: *flexibility* oraz *security*. I choć obydwie te komponenty postrzegane są powszechnie jako wzajemnie sprzeczne, założenia tej strategii zostały wprowadzone m.in. w Danii, Holandii, Hiszpanii czy we Włoszech. W efekcie tych działań, Unia Europejska (UE) postanowiła wykorzystać rozwiązania zaczerpnięte z poszczególnych modeli *flexicurity* i wykorzystać je do zbudowania elastycznego i bezpiecznego rynku pracy.

W wielości podejść do tej koncepcji, celem artykułu jest usystematyzowanie i określenie głównych cech i założeń oraz komponentów modelu *flexicurity* wraz z próbą oceny poziomu ich implementacji i skuteczności w Unii Europejskiej. Dla osiągnięcia celu zaprezentowano również ścieżki umożliwiające dochodzenie do koncepcji *flexicurity*, wraz z przybliżeniem dobrych praktyk w tym zakresie. Odniesiono się także do doświadczeń wybranych państw Unii oraz podsumowano dotychczasowe korzyści i kosztów wdrożenia tej polityki. W ten sposób dążono do udzielenia odpowiedzi na pytanie o to, czy model ten się sprawdził i czy jest perspektywa dla tej polityki w Unii Europejskiej.

2. Cele, komponenty i ścieżki dochodzenia do modelu *flexicurity*

Flexicurity to koncepcja pojemna, ale przez to wielowariantowa i niejednoznaczna, co traktować można jako jej zaletę, ale też i mankament (Maleszyk, 2018). Mnogość podejść do koncepcji *flexicurity* i zróżnicowanie definicji wymagało poznania aktualnego stanu wiedzy oraz określonych rekomendacji do dalszych badań. Stało się to przesłanką do wykorzystania systematycznego przeglądu literatury (Czakon, 2020). Zgodnie z przyjętą metodologią procedura przeprowadzona została w trzech etapach: określenie baz danych i zbioru publikacji; selekcja publikacji, opracowanie finalnej bazy publikacji; analiza bibliometryczna i analiza treści wybranych materiałów. Publikacje do analizy zostały zebrane z następujących baz danych: Web of Science oraz Scopus. Wyszukano publikacje naukowe (artykuły, rozdziały

książek), które zawierały wyrażenia (*flexicurity** lub model *flexicurity**). Wyszukiwanie na tym etapie zaowocowało ponad 3967 publikacjami łącznie z dwóch baz, przy czym liczba wyselekcjonowanych publikacji dla Web of Science wyniosła 3483, a Scopus 484. W drugim kroku zastosowano następujące kryteria selekcji: publikacje w obszarze „Ekonomia biznesu” oraz „Biznes, zarządzanie i księgowość”; publikacje zawierające słowa „*flexicurity*” lub „model *flexicurity*” w tytule i/lub w streszczeniu; publikacje opublikowane w latach 2004-2021; publikacje w języku angielskim. Pozwoliło to na zawężenie liczby publikacji do pogłębionej analizy merytorycznej, którą przeprowadzono w trzecim etapie systematycznego przeglądu literatury. Do tego celu wykorzystano zgromadzony zbiór zawierający 153 publikacje.

Na potrzeby artykułu zostały wykorzystane następujące metody badawcze: krytyczna analiza literatury, metoda badań dokumentowych oraz metoda badań porównawczych (komparatystycznych). Wykorzystano również metodę syntezy, dedukcji i indukcji.

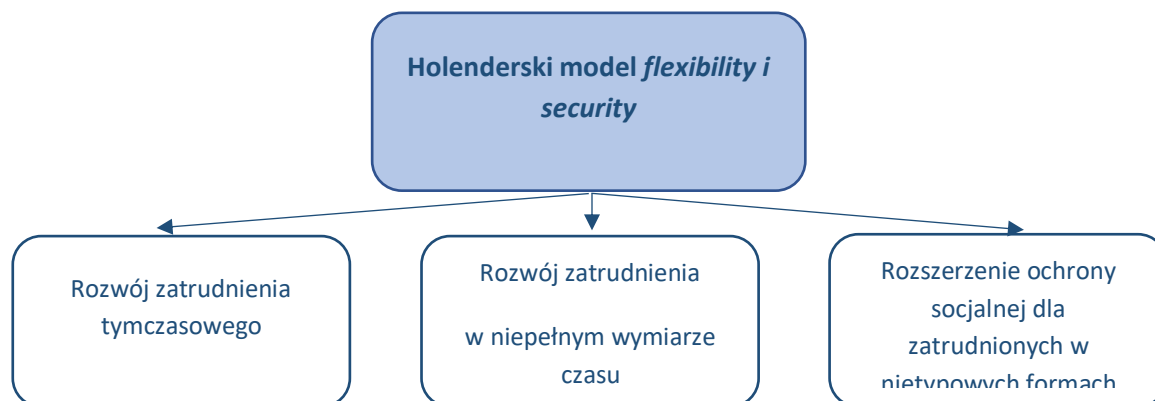
Flexicurity – jako konkretna interwencja publiczna ukierunkowana na elastyczność i bezpieczeństwo na rynku pracy – w obszarze europejskiej polityki zatrudnienia nie jest zjawiskiem nowym (Frączek, 2008). W mnogości pojęć wymaga jednak precyzyjnego rozpoznania i zaprezentowania jej podstawowych założeń i konstrukcji, jak również adekwatnego komentarza i analizy pod względem celowości i skuteczności tego modelu. Model *flexicurity* nazywany również strategią „postderegulacji” (Keller, 2020) lub „zintegrowaną strategią równoczesnego zwiększenia elastyczności i bezpieczeństwa rynku pracy” (Barwińska-Małałowicz, 2021, p. 382), swoje inspiracje czerpał z praktyk holenderskich i duńskich, dążących do połączenia elastyczności i bezpieczeństwa w obrębie zatrudnienia (Rutkowski, 2009). *Flexicurity* to neologizm powstały na skutek połączenia ze sobą dwóch angielskich wyrazów: *flexibility* (elastyczność, giętkość, podatność) oraz *security* (bezpieczeństwo, gwarancja, ochrona) (Madsen, 2004).

Flexicurity tłumaczone jest również jako próba zbudowania równowagi między elastycznością zatrudnienia i bezpieczeństwem zachowania pracy (Miśkiewicz, 2014). Historycznie koncepcja *flexicurity* powstała w Holandii i Danii.

W Holandii podstawą do budowy modelu było dążenie do równoważenia elastyczności i bezpieczeństwa, będącej efektem wzrostu liczby elastycznych miejsc pracy, wynikających z potrzeb biznesowych i preferencji pracowników. W 1999 r. rząd holenderski przedstawił program reform pod nazwą *Dutch Flexibility and Security Act* (Holenderska ustawa o elastyczności i bezpieczeństwie). Co prawda, nie zapisano w nim założeń koncepcji *flexicurity*, ale na nowo określono zasady funkcjonowania rynku pracy, dla którego bazą miało być zreformowane prawo pracy, dążenie do większej międzynarodowej konkurencyjności, postawienie na indywidualizację potrzeb pracowniczych oraz baczne obserwowanie zmian w zakresie technologii informatycznych (Szuwarzyński, 2011). Reforma w Holandii skoncentrowana została na budowanie nowej równowagi w relacjach między elastycznością i ochroną na rynku pracy. Zdaniem ekspertów, cechą wyróżniającą holenderską reformę

flexibility i security było przede wszystkim zróżnicowanie nietypowych form zatrudnienia, wśród których dominowała praca tymczasowa i w niepełnym wymiarze czasu pracy, ale także rozwój agencji pracy oraz rozszerzenie ochrony socjalnej na nietypowe formy zatrudnienia (Kalinowska-Sufinowicz, 2011; Rymsha, 2015) (Rysunek 1). W ramach nowego podejścia do holenderskiego rynku pracy przewidziano także ograniczenie ochrony gwarantowanej pracownikom, którzy zatrudniani byli na umowach standardowych, skrócono również okresy próbne i wypowiedzenia oraz zmieniono procedurę zwalniania pracowników. Jednocześnie reforma w Holandii zabezpieczała pracowników pracujących w ramach nietypowych form zatrudnienia, co oznaczało wprowadzenie zasady stopniowego nabywania przez nich praw właściwych dla tradycyjnych umów (Czerwińska, 2008).

Ocenia się, że reformy w Holandii pozytywnie wpłynęły na obszar rynku pracy, poprawiając sytuację prawną i zapewniając bezpieczeństwo osób pracujących. Badacze podkreślają także, że skuteczność reform nie byłaby możliwa bez ścisłej współpracy na linii rząd – organizacje pracodawców – organizacje pracowników. W efekcie, od lat 90. XX w., w holenderskiej polityce elastyczności i bezpieczeństwa obserwować możemy działania ukierunkowane na zwalczanie bezrobocia oraz, a może przede wszystkim na aktywizacji zawodowej społeczeństwa. Dużo uwagi zaczęto przywiązywać także do programów edukacyjnych i szkoleniowych, które miały za cel budowanie bezpieczeństwa pozostawiania zatrudnionym. Widocznym kierunkiem było również promowanie pracy na kilku etatach, co miało być sposobem na łagodzenie braków kadrowych w Holandii (Czerwińska, 2008; Gorter, 2000).



Rysunek 1. Holenderski model flexibility i security.

Note: Opracowanie własne na podstawie: Prasznic, U.K. (red.). (2011). *Państwo i rynek. Obszary zawodności*. Wrocław: Wydawnictwo Gaskor.

Definicji *flexicurity*, które stworzone zostały przez teoretyków i praktyków zajmujących się rynkiem pracy jest wiele. Tłumaczyć należy to wieloznacznością terminu, jak i jego interdyscyplinarnością.

Pierwszym, modelowy przykładem *flexicurity* jest wzorzec, który powstał w Danii. Terminu tego po raz pierwszy użył Poul Nyrup Rasmussen - socjaldemokratyczny premier Danii w latach 1992-2001 (Olejniczak, and Kukielka, 2012; Barbier et al., 2009). W ujęciu duńskim *flexicurity* definiowane było jako konkretny model rynku pracy, pokazujący, w jaki skuteczny sposób osiągnąć konkurencyjną gospodarkę, wysoki stopień zatrudnienia, gwarancję bezpieczeństwa socjalnego oraz sprawne finanse publiczne (Lang, 2005; Nectoux, and Maesen, 2003). Duński „złoty trójkąt” (ang. *gold triangle*) (Rysunek 2), bo tak go określano, tłumaczony był jako system zbiorowych negocjacji, w którym silną rolę odgrywają partnerzy społeczni i dialog społeczny, a także inne czynniki, wśród których wymienia się m.in. stosunkowo niski poziom nierówności dochodów, wysoki poziom członkostwa w związkach zawodowych oraz wysoką mobilności geograficzną (Szuwarzyński, 2011; Bredgaard et al., 2005). Model ten oparty został na trzech filarach: elastycznym rynku pracy, hojnym państwie opiekuńczym oraz aktywnej polityce rynku pracy (Marchlewska, 2009; Czerwińska, 2008; Lang, 2005).

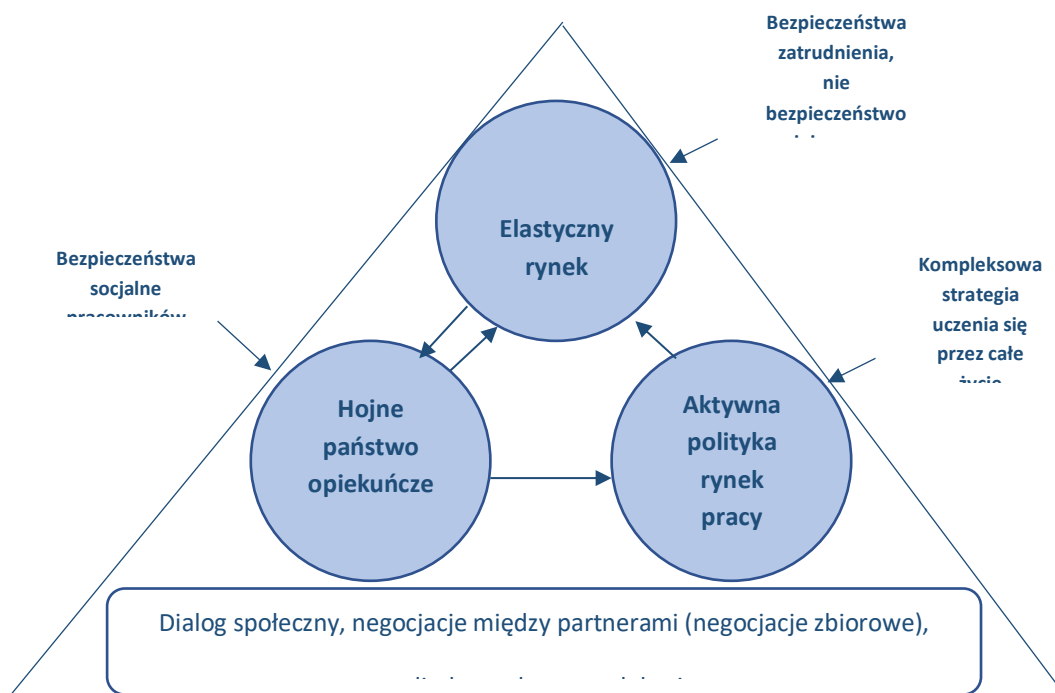
Pierwszy wierzchołek „złotego trójkąta” to elastyczny rynek pracy. W opinii ekspertów powstał on przede wszystkim po to, aby ułatwiać pracodawcy zwalnianie pracownika w okresie dekonunktury i ponowne zatrudnianie nowych pracowników wedle zapotrzebowania na rynku pracy (The Danish labour market, 2021). W praktyce elastyczny rynek pracy oznaczał znaczne skrócenie okresu wypowiedzenia przy jednoczesnym wydłużaniu okresu próbnego oraz obniżoną wysokość odpraw. Jak pokazują wyniki, ok. 25% pracowników zatrudnionych w duńskim sektorze prywatnym każdego roku zmienia pracę (Model złotego trójkąta, czyli duński rynek pracy, 2022), a spory sądowe dotyczące zwolnień występują bardzo rzadko. Co ciekawe, w Danii praktycznie nie istnieje prawo pracy, poza pewnymi, mającymi ogólny charakter regulacjami. Kwestie dotyczące m.in. zatrudniania pracowników, ich płac czy liczby godzin pracy określane są w wyniku negocjacji i ustaleń zbiorowych dla całych branż (Wójcik, 2015; Gmurczyk, 2012).

Drugi filar „złotego trójkąta” to hojne państwo opiekuńcze. Skoro w duńskim *flexicurity* elastyczny rynek pracy miał na celu zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa zatrudnienia, nie zaś bezpieczeństwo miejsca pracy (Duranowski, et al, 2015; Wiśniewski, and Zawadzki, 2010), to drugi wierzchołek tego modelu powstał po to, aby zapewnić pracownikom bezpieczeństwo socjalne. Podstawową rolę odgrywały tutaj zasiłki dla osób bezrobotnych (Frederiksen, 2005), które przy wysokim poziomie elastyczności rynku pracy zapewniały „spokój” związków zawodowych (Lang, 2005). Obowiązujący w Danii system „ubezpieczenia od bezrobocia” gwarantuje osobom pracującym, że na skutek utraty pracy przyznana zostanie im comiesięczna pomoc na stosunkowo wysokim poziomie (Marchlewska, 2007), której wysokość mogła wynosić nawet 90% ostatniej pensji (Wójcik, 2015).

Ostatnim wierzchołkiem „złotego trójkąta” jest aktywna polityka rynku pracy. Aktywizacja zawodowa osób pozostających bez pracy to przede wszystkim działania promujące doradztwo i edukację. Układ ten promował aktywne programy szkoleniowe, ułatwiające powrót na rynek pracy osobom, które znalazły się poza jego strukturami lub

podwyższenie kwalifikacji przez tych pracujących, którym groziła utrata zatrudnienia. Ważną rolę odgrywały w obszarze tym odgrywają praktyki zawodowe oraz programy promujące samozatrudnienie.

Osobnym punktem aktywnych programów rynku pracy w Danii były również działania skierowane na rzecz osób młodych. Programy te stanowiły skuteczne narzędzie w walce z przede wszystkim w kręgu osób mających niskie kwalifikacje zawodowe oraz aktywizowały osoby bezrobotne.



Rysunek 2. Duński model *flexicurity*, czyli „złoty trójkąt

Note: Opracowanie własne na podstawie: Madsen, P.K. (2002). The Danish Model of Flexicurity: a paradise with some snakes. In: H. Sarfati and G. Bonoli (Eds.), *Labour market and social protection reforms in international perspective: Parallel or converging tracks?* Ashgate/ISSA, Aldershot.

W latach 90. XX w. po sukcesach holenderskiego i duńskiego rynku pracy model *flexicurity* uznany został za innowacyjną formę regulacji obszaru zatrudnienia i od tamtej pory wzbudzał duże zainteresowanie, nie tylko wśród polityków, ale także w środowisku akademickim i w kręgach eksperckich. Poszukiwanie równowagi między elastycznością i bezpieczeństwem kontynuowane było więc w następnych latach. Potwierdzeniem tego są kolejne definicje *flexicurity* i liczne doświadczenia związane z wdrażaniem tej koncepcji.

Jedno z najbardziej znanych podejść do *flexicurity* przedstawił Wilhagen i Frank, który określili je jako: „politykę, która ma na celu uelastycznienie rynków pracy, organizacji pracy i stosunków pracy, a jednocześnie podniesienie bezpieczeństwa – bezpieczeństwa zatrudnienia i bezpieczeństwa socjalnego – szczególnie w przypadku słabych grup na rynku pracy i poza nim” (Wilhagen, and Tros 2008, p. 7). W opinii ekspertów, w pojęciu tym wskazane zostały dwa warunki definicyjne, w których to elastyczność i bezpieczeństwo powinny być osiągnięte

w wyniku świadomych i zharmonizowanych działań, zaś elastyczne bezpieczeństwo powinna obejmować także marginalizowane grupy na rynku pracy, a nie tylko te, które już na nim funkcjonują (Lang, 2005). Z kolei Marek Bednarski określił *flexicurity* jako politykę przejęcia przez państwo kosztów związanych z eksternalizacją ryzyka przez przedsiębiorców na pracobiorców (Bednarski, 2012), co podyktowane jest tym, że strategia ta ma łączyć ze sobą elastyczność dla przedsiębiorców z bezpieczeństwem zatrudnionych (Bednarski, 2014). W jego opinii koncepcję *flexicurity* należałoby uznać za nową filozofię polityki społecznej, gdyż oznacza ona przejście od państwa dobrobytu społecznego (*welfare state*) do państwa opartego na pracy (*workfare state*) (Bednarek, 2012).

W literaturze przedmiotu pojęcie *flexicurity* tłumaczone jest również jako poszukiwania rozwiązań korzystnych dla pracodawców i pracowników (Rękas, 2010) oraz metoda budowania równowagi między elastycznością rynku pracy a bezpieczeństwem socjalnym (Rymsza, 2015). Podobne stanowisko zajęła Ewa Rollnik-Sadowska, dla której *flexicurity* to kombinacja trzech elementów, którymi są elastyczny rynek pracy, aktywna polityka rynku pracy i hojny system socjalny (Rollnik-Sadowska, 2013). Maarten Keune z kolei zauważył, że największą wartością *flexicurity* jest to, że jest to koncepcja otwarta, która jest w stanie łączyć elastyczność i bezpieczeństwo na wiele sposobów (Burrioni, and Keune, 2011).

W polskiej literaturze termin *flexicurity* nie ma jednoznacznej definicji i dlatego używany jest w różnorodnych formach. Najczęściej jest on tłumaczony jako: „elastyczność rynku pracy i bezpieczeństwo socjalne”, „elastyczność i pewność (bezpieczeństwo) zatrudnienia”, „elastyczność i bezpieczeństwo na rynku pracy”, „elastyczne bezpieczeństwo” (Kalinowska-Sufinowicz, 2011; Kryńska, 2007) oraz „elastyczna ochrona socjalna” (Sołtysiak, and Kokot, 2011).

W mnogości podejść do *flexicurity* należy zauważyć, że wśród licznych definicji najczęściej powtarzana jest potrzeba zagwarantowania wysokiego poziomu pewności zatrudnienia, rozumianego, jako łatwość podejmowania pracy na każdym etapie życia zawodowego oraz dostępności do ofert, dających szansę na rozwój zawodowy w warunkach szybko zmieniającej się gospodarki. Polityka ta ukierunkowana została także na budowanie aktywnej polityki rynku pracy, uzgadnianie stanowisk partnerów społecznych, tj. związków zawodowych i organizacji pracodawców, upowszechnianie nietypowych form zatrudnienia oraz budowanie nowoczesnego systemu zabezpieczeń społecznych (Łucjan, 2014; Jodkowska, 2009; Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, 2007).

Wielowariantowość i wielowymiarowość strategii *flexicurity* przedstawia Tabela 1, w której to zdefiniowane zostały dwa kluczowe filary koncepcji *flexicurity* tj. elastyczność i bezpieczeństwo.

Tabela 1.*Charakterystyka elastyczności i bezpieczeństwa flexicurity na rynku pracy*

Elastyczność	Bezpieczeństwo
elastyczność przepływów w trakcie życia (rozumiana jako udane przepływy ze szkoły do pracy, z jednej pracy do innej, pomiędzy bezrobociem czy biernością zawodową a zatrudnieniem oraz z zatrudnienia na emeryturę)	bezpieczeństwo pracy (ang. <i>job security</i> , oznacza pewność zachowania określonego miejsca pracy u danego pracodawcy)
elastyczność zwalniania i zatrudniania (rozumiana jako elastyczność pracodawców w zakresie zwalniania i zatrudniania pracowników)	bezpieczeństwo zatrudnienia (ang. <i>employment security</i> , oznacza z kolei pewność wykonywania pracy, jednak nie musi to oznaczać pracy u tego samego pracodawcy)
elastyczność popytu na pracę (rozumiana jako gotowość przystosowawcza pracowników do zmieniających się warunków ekonomicznych, dotycząca płacy realnej, wydajności pracy, rentowności produkcji)	bezpieczeństwo dochodu (ang. <i>income security</i> , rozumiane jako ochrona dochodów, będąca konsekwencją utraty zatrudnienia)
elastyczność podaży pracy (rozumiana jako gotowość pracowników do świadczenia pracy na różnych stanowiskach w firmie lub gotowość do świadczenia pracy na podobnym stanowisku, ale w innym przedsiębiorstwie)	bezpieczeństwo łączone-kombinowane, nazywane też bezpieczeństwem kompleksowym (tzw. <i>work-life balance</i> , <i>work-care combination</i> , <i>combination security</i> , oznaczają możliwość łączenia spraw zawodowych z życiem rodzinnym i innymi obowiązkami)
elastyczność płacowa (ang. <i>wage flexibility</i> , umożliwia kształtowanie wynagrodzenia w zależności od sytuacji ekonomicznej firmy oraz na powiązanie płacy z rezultatami pracy)	bezpieczeństwo reprodukcji kwalifikacji (rozumiane jako wyposażenie pracownika w nowe kwalifikacje)
elastyczność czasu pracy (ang. <i>working time flexibility</i> , oznacza odejście od pracy w pełnym wymiarze, na rzecz elastycznego czasu pracy, rozumianego jako ruchomy czas pracy, równoważny czas pracy, skompresowany tydzień pracy, system pracy weekendowej, praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, dzielenie pracy)	bezpieczeństwo reprezentacji (rozumiane jako prawo do wyrażania opinii przez niezależne związki zawodowe wraz z prawem do strajku)
elastyczność przestrzenna (oznacza gotowość osób do przemieszczania się między miejscowościami prowadząca do stałej lub czasowej, ale długookresowej zmiany miejsca zamieszkania)	
elastyczna funkcjonalna (ang. <i>functional flexibility</i> , oznacza wykorzystanie zdolności pracowników do wykonywania różnych zadań, gdy jest to potrzebne, poprzez rotację na stanowiskach pracy, poszerzenie i wzbogacenie zakresu ich obowiązków)	

Note: Opracowanie własne na podstawie: Czerwińska, 2008; Frączek, 2008; Kalinowska-Sufinowicz, 2014; Kalinowska-Sufinowicz, 2011; Klimek, 2010; Kryńska, 2001; Machol-Znajda, 2014; Sadowska-Snarska, 2008; Suska, 2016; Tomanek, 2010.

Tabela stanowi podsumowanie informacji, jak na przestrzeni lat w poszczególnych państwach, w Unii Europejskiej (UE) powstawała koncepcja *flexicurity*, i w jakim sposób starano się zdefiniować elastyczność i bezpieczeństwo w ramach poszczególnych rynków

pracy. Jest ona również odzwierciedleniem poszukiwań w zakresie sposobów zbudowania równowagi między tymi dwoma filarami *flexicurity*. Proces ten pokazał że koncepcja ta jest plastyczna i wielopłaszczyznowa.

3. **Polityka Unii Europejskiej wobec modelu *flexicurity***

W obliczu sukcesów polityki elastyczności i bezpieczeństwa rynków pracy w Holandii i Danii, Unia Europejska postanowiła zająć stanowisko wobec tej koncepcji. Na początku 2006 r. podczas nieformalnego szczytu Rady Europejskiej w Villach, w Austrii, po raz pierwszy rozpoczęły się rozmowy państw członkowskich Unii nt. wprowadzenia modelu *flexicurity*. W kolejnych latach działania te były kontynuowane, a rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu oraz gospodarce opartej na wysokim poziomie zatrudnienia, stały się jednymi z priorytetów „Europy 2020” (Europa 2020, 2010). W 2007 r. *flexicurity* zyskała rangę oficjalnej polityki Unii, stając się jednym z priorytetów Strategii Lizbońskiej, zapisanym również w Strategii Europa 2020. Od tej pory najważniejszym celem UE stało się określenie przez jej państwa członkowskie własnej koncepcji i modelu elastycznego bezpieczeństwa rynku pracy. Podjęto bowiem decyzję, że w związku z różną specyfiką polityki zatrudnienia poszczególnych państw UE, odmiennymi uwarunkowaniami rynków pracy oraz różnorodnymi regulacjami, Unia nie przyjmie jednolitego modelu *flexicurity*. Podkreślono jednak, że wszystkie przyjęte przez państwa Unii modele *flexicurity* muszą zapewnić skuteczną walkę z bezrobociem, zwiększyć poziom aktywności zawodowej mieszkańców Unii oraz przyczynić się do lepszego radzenia sobie z transformacją gospodarczą. W komunikacie Komisji Europejskiej „Wspólne zasady wdrażania modelu *flexicurity*”, z czerwca 2007 r. przedstawiono zestaw unijnych priorytetów strategii *flexicurity* (Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, 2007). Składał się on z czterech komponenty *flexicurity*, które w opinii Komisji miały umożliwić sprawną i skuteczną implementację tego modelu wśród państwach UE (Tabela 2). Komisja podkreśliła dodatkowo, że wszystkie działania w ramach *flexicurity* powinny zostać oparte na współpracy władz i przy zaangażowaniu partnerów społecznych. Wskazano dodatkowo, że proces wdrażania przez państwa Unii systemu *flexicurity* miał zostać oparty na kooperacji władz centralnych, samorządowych oraz instytucji naukowo-badawczych (Report by the "flexicurity" mission, 2008). Zaznaczono także, że w ramach tego modelu korzyści z elastyczności i bezpieczeństwa czerpać powinni, zarówno pracodawcy, jak i pracownicy, a przejawiać się to powinno w lepszej organizacji pracy oraz możliwości awansu, będącego efektem poprawy kwalifikacji (OECD, Live longer, work longer, 2006).

Tabela 2.

Części składowe modelu flexicurity Komisji Europejskiej wraz z przykładami rozwiązań

Komponent	Cechy charakterystyczne	Przykłady rozwiązań stosowanych w państwach UE
Nowoczesne prawo pracy i organizacja pracy	elastyczne i rzetelne regulacje z zakresu umów, korzystne dla pracodawców i pracowników, osiągane dzięki nowoczesnemu prawu pracy, układom zbiorowym i organizacji pracy	<ul style="list-style-type: none"> Belgia: wprowadzenie urlopów typu sabbatical (6 miesięcy – 1 rok) Holandia: regulowanie pracy niestandardowej Hiszpania: promowanie umów na czas nieokreślony
Efektywna i aktywna polityka rynku pracy	ALMP – Active Labour Market Policy), skutecznie pomaga ludziom w radzeniu sobie w okresach zmian, bezrobocia i reintegracji	<ul style="list-style-type: none"> Austria: fundusz odpraw – comiesięczne wypłaty 1,53% pensji pracownika, dokonywane przez pracodawcę, co pomaga rozłożyć w czasie koszty odprawy w przypadku odejścia pracownika Finlandia: pakiet „Bezpieczeństwo zmiany”, będący warunkowym wsparciem dla osób bezrobotnych, którzy opracują indywidualny plan zatrudnienia
Kompleksowa strategia uczenia się przez całe życie	zapewnienie permanentnej zdolności do adaptacji oraz zatrudnialności, szczególnie grup najbardziej zagrożonych	<ul style="list-style-type: none"> Austria, Holandia: zachęty finansowe oraz finansowe zwiększanie zaangażowania przedsiębiorstwa i szkolenia pracowników Holandia, Francja: fundusze szkoleniowe Francja: mechanizmy zwiększające jakość przejrzystości nabywanych kwalifikacji
Nowoczesny system zabezpieczenia społecznego	dostarcza dochody, umożliwia poprawę mobilności na rynku pracy, zapewnienie pomocy ludziom w łączeniu spraw zawodowych z rodzinnymi i innymi zobowiązaniami (zasiłki dla bezrobotnych, świadczenia emerytalno-rentowe, opieka zdrowotna)	<ul style="list-style-type: none"> Republika Czeska: uzależnienie wysokości zasiłku od zaangażowania bezrobotnego w oszukiwanie pracy Włochy: redukcja kosztów stałego zatrudnienia pracowników, mająca na celu przeciwdziałanie segmentacji rynku pracy spowodowanego faktem, że umowy na czas określony są tańsze

Note: Opracowanie własne na podstawie: Arent i Kukulak-Dolata, 2010; Bredgaard i Larsen, 2007; Frączek, 2008; Kalinowska-Sufinowicz, 2014; Kalinowska-Sufinowicz, 2011; Wyrwa i Piątyśzek-Pych, 2012.

Unia Europejska, w oparciu o ocenę sytuacji społeczno-ekonomicznej i instytucjonalnej państw członkowskich opracowała dla nich także ścieżki dochodzenia do modelu *flexicurity*. Zostały one przedstawione w raporcie Grupy Ekspertów *Flexicurity*, a ich podstawą były cztery zasadnicze obszary problemowe, które zidentyfikowane zostały w ramach rynków pracy w państwach Unii (Tabela 3).

Tabela 3.

Ścieżki dochodzenia do modelu flexicurity

Numer i nazwa ścieżki		Opis działań w ramach ścieżki
Ścieżka 1	przeciwdziałanie segmentacji pracowników wynikającej z zawartych umów	ścieżka ta służyć ma państwom, w których dostrzegana jest segmentacja rynku pracy (<i>outsider-insider</i>), a znaczna część pracowników świadczy pracę na podstawie nietypowych form zatrudnienia. Celem ścieżki 1 jest zrównanie szans pracowników zatrudnionych w sposób standardowy oraz pracowników <i>nietypowych</i> (m.in. kobiet, ludzi młodych, seniorów, długotrwale bezrobotnych).
Ścieżka 2	rozwój <i>flexicurity</i> wewnątrz przedsiębiorstw	ścieżka ta sugerowana jest tym państwom UE, które charakteryzują się ograniczoną dynamiką rynku pracy, gdzie obserwuje się relatywnie niski poziom fluktuacji kadr przy jednocześnie występującym wysokim

	i zapewnienie bezpieczeństwa pracowników zmieniających pracę	poziomie ochrony pracy i ograniczonym poziomie bezpieczeństwa zatrudnienia. W ścieżce 2 sugerowane jest położenie nacisku na szkolenia oraz specjalne świadczenia dla osób podejmujących pracę.
Ścieżka 3	ograniczenie braków w umiejętnościach i możliwościach zawodowych zasobów pracy	ścieżka ta zalecana jest państwom, w których rynki pracy są wystarczająco dynamiczne, zaś największym wyzwaniem pozostaje stosunkowo duża liczba nisko wykwalifikowanej siły roboczej, funkcjonującej w warunkach relatywnie elastycznego rynku pracy i stosunkowo niskiego poziomu bezpieczeństwa. Państwom, u których występują tego typu luki powinny położyć na kształcenie szkolne i pozaszkolne osób bez kwalifikacji lub o niskich kwalifikacjach.
Ścieżka 4	poprawa możliwości zawodowych osób korzystających z zasiłków oraz pracowników nierejestrowanych	ścieżka ta sugerowana jest państwom UE, które przeszły procesy restrukturyzacyjne, czyli głównie z Europy Środkowo-Wschodniej. Na skutek transformacji w krajach tych występuje duża liczba osób bezrobotnych i biernych zawodowo, które korzystają z różnych form pomocy społecznej lub/i pracujących w „szarej strefie”. W ścieżce 4 zalecany jest rozwój efektywnej aktywnej polityki rynku pracy (ALMP) oraz kształcenia ustawicznego (LLL).

Note: Opracowanie własne na podstawie: Bąk-Dąbrowska, D. and Piwowar-Sulej, K. (2012); Flexicurity w Polsce, 2009; Rollnik-Sadowska, 2013.

Powodzenie koncepcji *flexicurity* w poszczególnych państwach UE, szczególnie w zestawieniu z wyzwaniami stojącym przed Europą w XXI w. przyczyniły się do tego, że model ten zaczął być traktowany jako sposób na rozwiązywanie problemów społecznych i ekonomicznych w Unii Europejskiej. W celu lepszego rozumienia tej polityki opracowane zostały więc główne komponenty *flexicurity*, przedstawiono drogę umożliwiającą osiągnięcie równowagi i bezpieczeństwa w obszarze zatrudniania, ale w dalszym ciągu otwartym pytaniem pozostawało to, czy inne państwa Unii przyjmą i poradzą sobie z procesem wdrożeniowym tej koncepcji.

4. Implementacja i skuteczność modelu *flexicurity* w Unii Europejskiej

Do adaptacji modelu *flexicurity* przez inne państwa Unii podchodzono z dużą rezerwą. Liczni eksperci argumentowali, że zarówno wprowadzenie, jak i efektywne funkcjonowanie elastycznego bezpieczeństwa na rynku pracy możliwe będzie przede wszystkim dzięki specyficznym uwarunkowaniom kulturowym, wśród których najważniejsze znaczenie odgrywać miał wysoki poziom uczciwości publicznej (Maleszyk, 2018). Istotna była również duża aktywność związków zawodowych, co bez wątpienia miało zdecydowany wpływ na powodzenie tego modelu w Danii. Analizując doświadczenia tego państwa Jensen ocenił, że powodzenie *flexicurity* w tym państwie nie byłoby możliwe bez wysokiej akceptowalności zasad solidaryzmu społecznego oraz wysokiego poziomu dialogu społecznego, w którym to

związki zawodowe nastawione są na współpracę i wykazują dużą gotowość do kompromisu (Jensen, 2017).

We wcześniejszych częściach artykułu przykłady pozytywnej implementacji strategii *flexicurity* zaprezentowane zostały na przykładzie takich państw, jak Holandia i Dania. Doświadczenia tych państw pokazały w Unii Europejskiej, że w polityce *flexicurity* kluczowe jest przede wszystkim porozumienie partnerów społecznych, zarówno tych na poziomie centralnym, jaki tych na szczeblu lokalnym.

Kolejnym przykładem udanej implementacji modelu *flexicurity* przez państwo UE może być Hiszpania. Politykę państwa w tym zakresie zaczęto kształtować w połowie lat 80. XX w., kiedy to Hiszpania rozpoczęła przygotowania do przystąpienia, do Wspólnot Europejskich. W tym okresie państwo to wykazywało ponad 20% bezrobocie i musiało podjąć zdecydowane kroki w zakresie uelastycznienia i deregulacji rynku pracy. Efektem działań w obszarze *flexicurity* było wprowadzenie w Hiszpanii zatrudniania na czas określony, co zwiększyło liczbę pracujących w tym obszarze oraz przyczyniło się do powstania dualnego rynku pracy. Cechą charakterystyczną hiszpańskiego modelu było również to, że pomimo systematycznego zmniejszania restrykcyjności ochrony pracowników, Hiszpania była państwem o najwyższym odsetku pracowników na czas określony w ogóle zatrudnionych (Kalinowska-Sufinowicz, 2011; Baranowska, and Lewandowski, 2008). Jak wskazują jednak eksperci, w Hiszpanii nie brakowało elastyczności, jednak problem w tym państwie polegał na zbyt dużej rozbieżności w uprawnieniach między tymi, którzy byli zatrudnieni na czas określony, a „*insiderami*”, którzy chronieni byli stałymi umowami, gwarantującymi im wysokie odprawy w razie zwolnienia. To z kolei wiązało się z potrzebą zredukowania liczby osób zatrudnionych na czas określony (Maleszyk, 2016; Nęczyński, 2010).

Odmienne przykłady implementacji *flexicurity* reprezentują Włochy, państwo przedstawiane jako przykład nieudanego wdrożenia tego modelu. Nazywany przez naukowców modelem *flex-insecurity* (elastyczny brak bezpieczeństwa), charakteryzował się brakiem zabezpieczenia dochodów i niską do średniej elastycznością rynku pracy, umiarkowanym poziomem opodatkowania, niskimi nakładami na zabezpieczenie społeczne i aktywną politykę rynku pracy oraz niskim odsetkiem osób biorących udział w kształceniu ustawicznym.

Warunki zatrudnienia we Włoszech oparte zostały na takich inicjatywach jak Delegated Law 30/2003 oraz Dekret Legislacyjny 276/2003, które miały na celu uelastycznienie warunków zatrudnienia w tym państwie. Jak pokazuje włoska praktyka wzrost elastyczności zatrudnienia na rynku pracy praktycznie w ogóle nie został wsparty wzrostem zabezpieczeń społecznych, a procent osób, które pracowały w oparciu o umowy niestandardowe, nie tylko był wysoki, ale także w niewielkim stopniu umożliwiał on dostęp do systemu zabezpieczeń społecznych oraz związków zawodowych. Sytuacja ta tłumaczona była tym, że włoski system rynku pracy oparty został na koncepcji zatrudnienia w formie etatu.

Na włoskim rynku pracy stosunki między pracodawcami a pracownikami regulowane były przez włoskie prawo oraz – w stosownych przypadkach – przez odpowiedni Krajowy

Układ Zbiorowy Pracy (NCBA), który jednak pozostawiał wiele kwestii do rozstrzygnięcia w drodze indywidualnych negocjacji i porozumień. Stosunki pracy regulowane były Ustawą 300/1970, zwaną „Statutem Pracownika”, której zasadniczym celem była ochrona wolności i godności pracowników (Living and working in Italy, 2022). Statut pracowniczy dążył do osiągnięcia tego celu poprzez szczegółowe regulacje i promocję zakładowej działalności związkowej, zakaz zachowań antyzwiązkowych oraz klauzule antydyskryminacyjne, dotyczące praktyk zatrudniania i zwalniania, które chroniły przedstawicieli związków zawodowych za pomocą specjalnych przepisów. Przepisy prawne działały jednak często w sposób promocyjny, umożliwiając układom zbiorowym wprowadzenie elastyczności w regulacji stosunku pracy, np. w zakresie korzystania z niestandardowych umów o pracę i czasu pracy. Próbowano również promować zdecentralizowane negocjacje, przyznając korzyści podatkowe i składki społeczne. (Living and working in Italy, 2022).

Jak wskazują eksperci, gospodarka Włoch miała bardzo duże problemy z tworzeniem nowych miejsc pracy (Duranowski, et al, 2015). Dane OECD w zakresie bezrobocia wskazują bardzo słabe przystosowanie modelu włoskiego do koncepcji *flexicurity*. Jedynie 5% bezrobotnych we Włoszech znajduje pracę w ciągu pierwszego miesiąca bezrobocia a ponad 50% bezrobotnych poszukiwało pracy ponad roku. Niepokojące są również dane dotyczące bezrobocia i długotrwałego bezrobocia. Włochy były jednym z trzech państw Unii, które wykazywały jedne z najwyższych wskaźników w tym zakresie.

Badania nad wdrażaniem modelu *flexicurity* w poszczególnych państwach UE pokazały, że idea ta zapisana była we wszystkich regulacjach prawnych państw członkowskich. I choć sama polityka nie była do końca dobrze znana wśród nich, to jednak jej instrumenty były rozpoznawalne, jednak występowały one pod innymi nazwami i miały inny charakter. Istnieje również szeroki zakres różnych instrumentów, programów i dobrych praktyk w zakresie wdrażania idee *flexicurity*, czego wybrane przekłady przedstawione zostały w Tabeli 4.

Tabela 4.

Przykłady dobrych praktyk w zakresie wdrażania modelu flexicurity wśród państw Unii Europejskiej

Państwo	Działanie	Opis
Austria	„Fundacje pracy” (ang. <i>labour foundations</i>)	Program ten polega na łączeniu takich działań, jak reorientacja zawodowa, intensywne szkolenia zawodowe, wsparcie w zakresie psychologicznym i <i>outplacement</i> , z rekompensatą dochodów dla zwolnionych pracowników
	„Premia solidarności” (ang. <i>solidarity bonus</i>)	W sytuacji, kiedy kilku pracowników firmy redukuje czas pracy, tak aby osoba bezrobotna lub praktykant mogły być zatrudnione, rząd zwraca pieniądze za 50% utraconych przez nich dochodów. Dodatkowo pokrywa dodatkowe składki na ubezpieczenie społeczne przez okres do dwóch lat
	„Urlop na szkolenie” (ang. <i>training leave</i>)	Program ten umożliwia pracownikom wziąć urlop w wymiarze do 12 miesięcy w celu otrzymania szkolenia w wymiarze co najmniej 20 godz. tygodniowo, realizowanego przez zewnętrzne instytucje szkoleniowe. W tym czasie uczestnicy otrzymują zasiłek z publicznej służby zatrudnienia w wysokości zasiłku dla bezrobotnych, w ten sposób pracownicy korzystają z bezpieczeństwa pracy i zatrudnienia oraz zabezpieczenia

		dochodów. W okresie kryzysu koszty szkolenia są pokrywane w równym stopniu przez pracodawcę i władze regionalne
Belgia	„Przesunięcia komórek organizacyjnych” (ang. <i>redployment cell</i>)	Program ten polega na łączeniu takich działań, jak reorientacja zawodowa, intensywne szkolenia zawodowe, wsparcie w zakresie psychologicznym i <i>outplacement</i> , z rekompensatą dochodów dla zwolnionych pracowników
	„Zjednoczenia pracodawców” (ang. <i>employer's pools</i>)	Kilku pracodawców powołuje odrębną spółkę, która angażuje, na żądanie, pracowników zatrudnionych w tych firmach, które są członkami zjednoczenia. Pracownicy są rekrutowani w sytuacji, kiedy spółki mogą zagwarantować pracownikom pełne obciążenie. W wielu przypadkach, oddzielnie zarządzana firma nie tylko zarządza wymianą pracowników, ale również rekrutuje i wprowadza pracowników i wspiera firmy członkowskie w zakresie zarządzania z ludzkimi oraz szkoleniami.
	„Płatny urlop szkoleniowy” (ang. <i>paid educational leave</i>)	Jest to program, w którym pracownikom sektora prywatnego przysługuje prawo do zwolnienia od pracy zawodowej w celach szkoleniowych do 120 godz. rocznie, podczas gdy nadal otrzymują swoje wynagrodzenie.
	„Przerwy w karierze” (ang. <i>career break</i>)	Program 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 również na inne cele na przykład opiekę nad dziećmi. W sektorze prywatnym, w układach zbiorowych są określone „kredyty czasu”, pozwalające pracownikom na ograniczenie czasu pracy na różne sposoby.
Dania	„Rotacja pracy” (ang. <i>job rotation</i>)	W programie tym pracownicy mają możliwość podjęcia długoterminowego urlopu na szkolenie lub opiekę nad dziećmi, w trakcie którego zastępuje ich na stanowisku, najlepiej osoba bezrobotna.
Finlandia	„Bezpieczeństwo zmiany” (ang. <i>change security model</i>)	W programie tym połączona została koncepcja uczenia się przez całe życie z zasiłkami dla bezrobotnych. Przykładem może być sytuacja, kiedy pracownicy, którzy mają być zwolnieni z przyczyn ekonomicznych firmy mają prawo skorzystania w okresie wypowiedzenia z urlopu na poszukiwanie nowego zatrudnienia oraz na specjalistyczne szkolenia, mając jednocześnie dostęp do wszystkich świadczeń związanych ze zwolnieniem.
Francja	„Przesunięcia komórek organizacyjnych” (ang. <i>redployment cell</i>)	Program ten polega na łączeniu takich działań, jak reorientacja zawodowa, intensywne szkolenia zawodowe, wsparcie w zakresie psychologicznym i <i>outplacement</i> , z rekompensatą dochodów dla zwolnionych pracowników
	„Solidarny dochód” (ang. <i>solidarity income</i>)	Jest to przykład gwarantowanych płac minimalnych, czyli bezpieczeństwa dochodu reprezentuje „solidarny dochód”. 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 uposażenia
	„Zjednoczenia pracodawców” (ang. <i>employer's pools</i>)	Kilku pracodawców powołuje odrębną spółkę, która angażuje, na żądanie, pracowników zatrudnionych w tych firmach, które są członkami zjednoczenia. Pracownicy są rekrutowani w sytuacji, kiedy spółki mogą zagwarantować pracownikom pełne obciążenie. W wielu przypadkach, oddzielnie zarządzana firma nie tylko zarządza wymianą pracowników, ale również rekrutuje i wprowadza pracowników i wspiera firmy członkowskie w zakresie zarządzania z ludzkimi oraz szkoleniami.
Holandia	„Centra mobilności” (ang. <i>mobility centres</i>)	Program ten polega na łączeniu takich działań, jak reorientacja zawodowa, intensywne szkolenia zawodowe, wsparcie w zakresie psychologicznym i <i>outplacement</i> , z rekompensatą dochodów dla zwolnionych pracowników.

Hiszpania	„Plany równouprawnienia” (ang. <i>equality plans</i>)	W celu poprawy jakości miejsc pracy zajmowanych przez kobiety, plany dotyczą dostosowania czasu pracy do obowiązków rodzinnych i wynagrodzenia.
Irlandia	„Sieci umiejętności” (ang. <i>Skillnets</i>)	Program ten jest 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
Niemcy	„Firmy transferu” (ang. <i>transfer companies</i>)	Program ten polega na łączeniu takich działań, jak reorientacja zawodowa, intensywne szkolenia zawodowe, wsparcie w zakresie psychologicznym i <i>outplacement</i> , z rekompensatą dochodów dla zwolnionych pracowników
	„Zjednoczenia pracodawców” (ang. <i>employer's pools</i>)	Kilku pracodawców powołuje odrębną spółkę, która angażuje, na żądanie, pracowników zatrudnionych w tych firmach, które są członkami zjednoczenia. Pracownicy są rekrutowani w sytuacji, kiedy spółki mogą zagwarantować pracownikom pełne obciążenie. W wielu przypadkach, oddzielnie zarządzana firma nie tylko zarządza wymianą pracowników, ale również rekrutuje i wprowadza pracowników i wspiera firmy członkowskie w zakresie zarządzania z ludzkimi oraz szkoleniami
Rumunia	„Budowniczy domu społecznego” (ang. <i>Builder's Social House</i>)	Jest to przykład tego, że rozwiązania <i>flexicurity</i> mogą być realizowane w oparciu o inicjatywy partnerów społecznych. Organizacja pozarządowa została założona w branży budowlanej. Jej celem jest zapewnienie ochrony pracowników w okresach, gdy prace nie mogą być realizowane z powodu warunków atmosferycznych. 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 wynagrodzenia brutto) oraz beneficjentów inwestycji w budownictwie (0,5% wartości zakończonych robót budowlanych)
Szwecja	„Rady Bezpieczeństwa Pracy” (ang. <i>Job Security Councils</i>)	Program ten polega na łączeniu takich działań, jak reorientacja zawodowa, intensywne szkolenia zawodowe, wsparcie w zakresie psychologicznym i <i>outplacement</i> , z rekompensatą dochodów dla zwolnionych pracowników

Note: Opracowanie własne na podstawie: Flexicurity szansą na zrównoważony rozwój rynku pracy. Dobre praktyki w zakresie realizacji idei flexicurity. 2010.

Jak pokazują doświadczenia państw członkowskich Unii Europejskiej proces akceptacji i wdrażania założeń polityki *flexicurity* przez poszczególne rządy przebiegał na różnym poziomie. Jak pokazała praktyka, liczne obawy ekspertów i badaczy tematu, były uzasadnione. Mimo licznych sukcesów i wypracowania dobrych praktyk w zakresie tego modelu, nie uniknięto poważnych błędów. Niemniej jednak, model *flexicurity* uważany jest za skuteczne narzędzie walki z bezrobociem, brakiem elastyczności i aktywności rynków pracy oraz za efektywny sposób budowania równowagi w obszarze zatrudnienia, w Unii Europejskiej.

5. Korzyści i koszty modelu *flexicurity*

Jak pokazują doświadczenia państw członkowskich UE z zakresu wdrażania polityki *flexicurity*, niektóre elementy tego modelu, takie jak elastyczne formy zatrudnienia, mają pozytywny wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Dzięki nim pracodawca może sprawnie pozyskiwać nowych pracowników, zwiększa się konkurencyjność firmy, co jest szczególnie ważne w czasach zastoju gospodarczego (Pyrek, 2012). Wśród najważniejszych korzyści wynikających z adaptacji rozwiązań *flexicurity* przez pracodawców wymienia się również możliwość dostosowania strategii i organizacji firmy do zmieniających się warunków gospodarczych. Jako zaletę modelu wskazuje się także łatwiejsze dopasowanie się przedsiębiorstwa do specyficznych cech i potrzeb klientów, następnie obniżenia kosztów pracy, a także dzięki zastosowaniu elastycznych form zatrudnienia - zwiększenie wydajności firmy przy jednoczesnym uwzględnieniu potrzeb pracownika (Pyrek, 2012). Z punktu widzenia bezpieczeństwa firm wśród najistotniejszych zalet wynikających z zastosowania strategii *flexicurity* podkreśla się łatwość w poszerzaniu kwalifikacji pracowników, a to z kolei daje szansę na zarządzanie wykwalifikowanym personelem, wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz obniżenie kosztów zatrudnienia (Pyrek, 2012). Adaptacje założeń *flexicurity* to także system motywujący bezrobotnych do poszukiwania zatrudnienia i upowszechnianie nietypowych form zatrudnienia. Mówiąc o korzyściach tej polityki eksperci podkreślają także, że model ten przywiązuje dużo uwagi do kwestii rodzinnych i możliwości godzenia życia rodzinnego ze sprawami zawodowymi (Olejniczak, and Kukiela, 2012).

Poza wyraźnymi korzyściami wynikającymi z wprowadzenia polityki *flexicurity* należy zauważyć, że ma ona też swoje słabe strony. W związku z tym, że bazą tej koncepcji jest poszukiwanie równowagi między elastycznością a bezpieczeństwem na rynku pracy, wprowadzenie tej polityki oznacza potrzebę osiągnięcia porozumienia polityków oraz wszystkich partnerów społecznych. Dopiero na bazie wspólnie wypracowanych ustaleń można mówić o szansie na realizacji tej polityki.

Zdaniem ekspertów strategia *flexicurity* przyczynia się jednak do wyraźnego osłabienia pozycji pracodawców i ich konkurencyjności na rynku, co jest bezpośrednim efektem wzmocnienia pozycji związków zawodowych. Wysokie zabezpieczenia społeczne mogą także zmniejszać motywację do szukania pracy (Barwińska-Małajowicz, 2021). Ponadto zauważa się, że w dobie kryzysu i wzrostów bezrobocia *flexicurity* nie może być rozumiane jako sposób na łatwiejsze zwalnianie pracowników (Klimek, 2010).

6. Podsumowanie

Polityka *flexicurity* to działania polegające na poszukiwaniu równowagi między elastycznością a bezpieczeństwem na rynku pracy. Ma to być rozwiązanie, które realizować będzie strategię *win-win* (tzw. *win win strategy*), w której zarówno pracodawcy, jak i pracownicy są stronami wygranymi. Elastyczność i bezpieczeństwo, które spostrzegane są jako przeciwstawne pojęcia, w modelu *flexicurity* mają się wspierać i uzupełniać.

Wytyczne Unii Europejskiej w zakresie wdrażania *flexicurity* umożliwiają każdemu państwu członkowskiemu na kształtowanie tej polityki w oparciu o własne uwarunkowania i zasady. Mają to jednak być strategie zwiększające elastyczność i bezpieczeństwo rynków pracy, które muszą zostać oparte na czterech, określonych przez UE obszarach, realizowanych w jednakowym wymiarze, bez uszczerbku żadnego z nich.

Celem artykułu było przedstawienie cech i założeń oraz komponentów modelu *flexicurity*. W jego pierwszej części zaprezentowane zostały najważniejsze definicje oraz – na przykładzie Danii i Holandii, przybliżono główne powody powstania tej polityki wraz z procesem jej kształtowania. W wielości podejść do definicji *flexicurity* opracowana została także charakterystyka filarów tej strategii, którymi są elastyczność i bezpieczeństwo. Opisano również rekomendowany przez Unię Europejską model *flexicurity*, określający najważniejsze jego części wraz ze ścieżkami dochodzenia do tej strategii, które uwzględniają specyfikę państw członkowskich. Kolejny cel artykułu, którym było przedstawienie przykładów implementacji i skuteczności zaprezentowano w oparciu o doświadczenia takich państw jak Hiszpania czy Włochy. W efekcie, na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że model *flexicurity* stanowi dobre rozwiązanie dla współczesnych problemów występujących na europejskich rynkach pracy. A korzyści z realizacji modelu *flexicurity* są nie do przecenienia. Strategia ta integruje działania w zakresie polityki zatrudnienia, zabezpieczenia społecznego i edukacji. Godzi interesy pracodawców i pracowników, a także zachęca do szukania konsensusu politycznego i społecznego. Dlatego też państwa Unii Europejskiej nie powinny odchodzić od tego modelu, a raczej modernizować go, uwzględniając zmieniającą się uwarunkowania wewnętrzne i sytuację w Europie i na świecie. Nie powinna to jednak być implementacja bezkrytyczna, ponieważ istnieją pewne zagrożenia związane z wdrożeniem tego modelu. *Flexicurity* musi być dobrze dopasowane do specyfiki poszczególnego rynku pracy. Model ten jest także kosztowny, co oznacza, że adoptowanie go przez państwo, które ma problemy z wysokim poziomem bezrobocia czy trwałą nierównością finansów publicznych może zakończyć się fiaskiem. Niemniej jednak, model *flexicurity* jest skuteczną strategią zwiększającą elastyczność i bezpieczeństwo rynków pracy w Unii Europejskiej i ma perspektywy do dalszego rozwoju.

Bibliografia

1. Barbier, J-C., Colomb, F. and Madsen, P.K. (2009). *Flexicurity – an open method of coordination at the national level?* pp. 1-35. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00407394/document>.
2. Baranowska, A. and Lewandowska, P. (2008). Adaptacyjność do zmian gospodarczych. [w:] M. Bukowski (red.), *Zatrudnienie w Polsce 2007. Bezpieczeństwo na elastycznym rynku pracy*, pp. 46-70. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
3. Barwińska-Małajowicz, A. (2021) *Wpływ modelu flexicurity na modernizację europejskich rynków pracy na przykładzie Polski i Niemiec*, pp. 380-396. Retrieved from https://www.ur.edu.pl/storage/file/core_files/2021/4/23/60f58b32e09cb4ad9beebf3dcd84ace6/30.pdf.
4. Bednarski, M. (2014). Underemployment – źródła ekonomiczne i skutki społeczne. Retrieved from https://publikacje.pan.pl/Content/117403/PDF/18_Kryzys_jakosci_zycia.pdf.
5. Bednarski, M. (2012). Zatrudnienie na czas określony: perspektywa pracodawców [w:] M. Bednarski and K. W. Frieske (red.), *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce; społecznej ekonomiczne konsekwencje zjawiska*, pp. 46-50. Warszawa: IPISS.
6. Bredgaard, T., Larsen, F. i Madsen, P.K. (2005). *The flexible Danish labour market a review*. Aalborg: CARMA Aalborg University. Retrieved from <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.556.7023&rep=rep1&type=pdf>.
7. Burroni, L. and Keune, M. (2011). Flexicurity: A conceptual critique. *European of Industrial relations*, pp. 75-91. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/251571288_Flexicurity_A_conceptual_critique. doi 10.1177/0959680110393189.
8. Czakon, W. (red.). (2020). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
9. Czerwińska, K. (2008) Flexicurity jako koncepcja polityki społecznej i zatrudnienia, pp. 13-19. Retrieved from https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/10/ps_3_2008_k_czerwinska.pdf.
10. Directorate-General for Employment, Social Affairs and equal Opportunities, (2007). *Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security*, Luxemburg: European Commission. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9a17c18c-814a-4b6b-b817-c6d95feec005>.
11. Duranowski, W., Durasiewicz, A. and Grewiński, M. (2015). Strategia flexicurity jako skuteczna metoda polityki rynku pracy w Europie. [w:] M. Grewiński, (red.), *Polityka rynku pracy – w poszukiwaniu polskiego modelu kontraktacji usług*. pp. 117-134. Warszawa-Opole: Wydawnictwo WSP w Warszawie.
12. Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającemu włączeniu społecznemu. KOM(2010) 2020 wersja ostateczna, Bruksela, 3.3.2010, pp. 1-38. Retrieved from https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf.
13. Frederiksen, C. H. (2005.12.05). *Contribution of labour flexibility to social cohesion*. Speech for the conference: „Reconciling Labour flexibility with social cohesion”, Retrieved from <https://publicsearch.coe.int/#k=Frederiksen#f=%5B%5D#s=201>.

14. Frączek, M. (2008) Flexicurity jako podejście do polityki zatrudnienia w Unii Europejskiej – analiza i ocena, pp. 33-53. Retrived from file:///C:/Users/User/Downloads/zp06-3-1.pdf.
15. Gmurczyk, J. (2012). Flexicurity w Danii i Polsce wnioski i rekomendacje. pp. 1-25. Retrived from <https://silo.tips/download/flexicurity-w-danii-i-polsce-wnioski-i-rekomendacje>.
16. Gorter, C. (2000). The Dutch Miracle? In Esping-Andersen G., Regini M. (Eds.), *Why Deregulate Labour Markets?* pp. 185-196. Oxford: Oxford University Press.
17. Jensen, P.H. (2017). Danish flexicurity: preconditions and future prospects. *Industrial Relations Journal*, Vol. 48, pp. 218-230. doi.org/10.1111/irj.12176.
18. Jodkowska, L. (2009). Państwo opiekuńcze a idea flexicurity. *Ekonomista*, nr 2/2009, pp. 227-239.
19. Kalinowska-Sufinowicz, B. (2011) Model flexicurity – wyzwanie XXI wieku dla polskiego rynku pracy. *Zeszyty Naukowe*, 2011(185), pp. 166-17. Retrived from <https://bazekon.uek.krakow.pl/zeszyty/171200245>.
20. Kalinowska-Sufinowicz, B. (2014). Elastyczne formy pracy a rodzina. Wyniki badań wśród wielkopolskich przedsiębiorców. *Teologia i Moralność*, nr 1(15), pp. 93-104. Retrived from https://www.researchgate.net/publication/290215977_Elastyczne_formy_pracy_a_rodzina_Wyniki_badan_wsrod_wielkopolskich_przedsiębiorców doi:10.14746/tim.2014.15.1.6.
21. Keller, B., und Seiferts, H. (2000) Flexicurity - Das Konzept für mehr soziale Sicherheit flexibler Beschäftigung. *WSI – Mitteilungen*, 5, pp. 291-300. Retrived from <http://https://www.ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Flexicurity.pdf>.
22. Klimek, J. (2010). Bezpieczeństwo i elastyczność na rynku pracy. [w:] Tomanek, A. (red.). *Flexicurity jako recepta na wyzwania współczesnego rynku pracy*. Białystok: Libra s.c. pp. 48-59. Retrived from http://www.flexicurity.rzemioslo.bialystok.pl/dokumenty/flexicurity_jak_recepta_na_wyzwania_wspolczesnego_ryнку_.pdf.
23. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, COM(2007) 359 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 27.6.2007, pp. 1-27. Retrived from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0359&from=ES>.
24. Kryńska, E. (2007). Równowaga między elastycznością i bezpieczeństwem na polskim rynku pracy: jak osiągnąć flexicurity?, *Monitor Prawa Pracy*, Nr 7. Retrived from: <https://czasopisma.beck.pl/monitor-prawa-pracy/artukul/rownowaga-miedzy-elastycznoscia-i-bezpieczenstwem-na-polskim-ryнку-pracy-jak-osiagnac-flexicurity/>.
25. Lang, D. (2005). Duński model elastycznego bezpieczeństwa (flexicurity). Wzór do naśladowania? pp. 47-58. Retrived from <http://www.problemypolitykispolecznej.pl/Dunski-model-elastycznego-bezpieczenstwa-flexicurity-nWzor-do-naśladowania-,123459,0,1.html>.
26. Living and working in Italy. Retrived from <https://www.eurofound.europa.eu/pl/country/italy#background>.
27. Łucjan, I. (2014). Strategie implementacji modelu flexicurity – założenia polityki UE, pp. 205-215. Retrived from https://www.researchgate.net/profile/Dorota-Kaluza-Kopias/publication/293174583_POTENCJALNE_ZASOBY_PRACY_W_WIELKICH_MIASTACH_-_STAN_OBECNY_I_PERSPEKTYWY/links/56b62ab408aebbde1a79cb19/POTENC

- JALNE-ZASOBY-PRACY-W-WIELKICH-MIASTACH-STAN-OBECNY-I-PERSPEKTYWY.pdf.
28. Madsen P.K. (2004). *The Danish Model of 'flexicurity': experiences and lessons*, „Transfers”, 2, pp. 188-206.
 29. Madsen, P.K. (2002). The Danish Model of Flexicurity: a paradise with some snakes. In: H. Sarfati and G. Bonoli (Eds.), *Labour market and social protection reforms in international perspective: Parallel or converging tracks?* pp. 1-23. Ashgate/ISSA, Aldershot.
 30. Maleszyk, P. (2018) Porażka flexicurity? Duński rynek pracy w okresie kryzysu finansowo-gospodarczego. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 537, pp. 44-52. Retrived from https://dbc.wroc.pl/Content/65968/Maleszyk_Porazka_flexicurity_Dunski_rynek_prac_y.pdf. doi: 10.15611/pn.2018.537.04.
 31. Marchlewska, K. (2007). W stronę flexicurity, czyli duński model elastycznego bezpieczeństwa dla UE. *Polityka Społeczna*, nr 7(2007), pp. 32-36. Retrived from https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/10/ps_7_2007_k_marchlewska.pdf.
 32. Marchlewska, K. (2009). W kierunku flexicurity, czyli duński projekt dla Unii Europejskiej. [w:] M. Sobczak-Michałowska, K. Marchlewska (red.), *Unia Europejska społeczno-ekonomiczne studia nad przyszłością Wspólnoty*, Nr 1, pp. 37-56.
 33. Miśkiewicz, D. (2014) “Flexicurity” – przyszłością europejskiego rynku pracy. *Ekonomiczne Problemy Usług*, Nr 114, pp. 178-188. Retrived from http://https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Ekonomiczne_Problemy_Uslug/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2014-t-n114/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2014-t-n114-s177-188/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2014-t-n114-s177-188.pdf.
 34. Nectoux, M., and Maesen, L. (2003). From Unemployment to Flexicurity – opportunities and Issues for Social Quality in the World of Work in Europe. *European Journal of Social Quality*, Vol. 4. Retrived from <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A159178726&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=5e625124>.
 35. Nędzyński, K. (2010). Flexicurity - sposób na niskie bezrobocie. Retrived from <https://forsal.pl/artykuly/426111,flexicurity-sposob-na-niskie-bezrobocie.html>.
 36. OECD. Live longer, work longer. (2006). Retrived from: <https://www.oecd.org/employment/livelongerworklonger.htm>.
 37. Olejniczak, E. and Kukiełka, B. (2012). Flexicurity – propagowanie elastycznych form zatrudnienia w ujęciu językowym i prawniczym. *Folia Linguistica* 46(2012), pp. 71-85.
 38. Pyrek, R. (2012). Flexicuirty – nowa koncepcja rynku pracy. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, Tarnów: Małopolska Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tom. 20, pp. 130-135.
 39. Report by the "flexicurity" mission, 2008, pp. 1-10. Retrived from file:///C:/Users/User/Downloads/CONS_PDF_CS_2008_17047_1_EN-1.pdf.
 40. Rękas, M. (2010). Model flexicurity w Polsce jako odpowiedź na wyzwania współczesnego rynku pracy. *Ekonomia i Prawo*, Tom VI, pp. 317-330. Retrived from <https://apcz.umk.pl/EiP/article/view/EiP.2010.022/538>.
 41. Rollnik-Sadowska, E. (2013). Zastosowanie modelu flexicurity w polityce zatrudnienia Unii Europejskiej (ze szczególnym uwzględnieniem Polski). *Optimum. Studia Ekonomiczne*, Nr. 4, pp. 34-46. Retrived from https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/971/1/04_Ewa%20ROLLNIK.pdf.

42. Rutkowski, W. (2009). *Współczesne państwo dobrobytu. Ekspansja, kryzys, spory*, Warszawa: Wydawnictwa UW.
43. Rymsza, M. (red.). (2005). *Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne. Flexicurity po polsku?*, Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
44. Sołtysiak, G. and Kokot, J. (2011). *Flexicurity teoria i praktyka*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
45. Szuwarzyński, A. (2011) Flexicurity. Elastyczność i bezpieczeństwo, pp. 1-93. Retrived from <https://docplayer.pl/40131154-Flexicurity-elastycznosc-i-bezpieczenstwo.html>.
46. *The Danish labour market, 2021*. Retrived from <https://denmark.dk/society-and-business/the-danish-labour-market>.
47. Wilthagen, T. and Tros, F. (2008). The Concept of „Flexicurity”: a new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer*, pp. 1-25. Retrived from: https://www.researchgate.net/publication/228244233_The_Concept_of_Flexicurity_A_New_Approach_to_Regulating_Employment_and_Labour_Markets/link/540ed7960cf2f2b29a3b7ad2/download. doi: 10.1177/102425890401000204.
48. Wiśniewski, Z. and Zawadzki, K. (red.). (2010). *Aktywna polityka rynku pracy w Polsce w kontekście europejskim*. Toruń: Pracownia Sztuk Plastycznych Sp. z o.o. pp. 1-199. Retrived from http://www.almp.umk.pl/public/pl/files/File/Publikacje/Aktywna_polityka_ryнку_pracy_w_Polsce_w_kontekscie_europejskim.pdf.
49. Wójcik, P. (2015). Elastyczność I bezpieczeństwo. Nowa wizja rynku. Retrived from <https://klubjagiellonski.pl/2015/05/01/elastycznosc-i-bezpieczenstwo-nowa-wizja-ryнку-pracy/>. b