

Raport ewaluacyjny dla projektu
„Rodzic –Pracownik” – rozwój zawodowy rodziców
podczas urlopu wychowawczego.

Jak wynika z danych, w Polsce niewiele firm korzysta z elastycznych form zatrudnienia. Boją się ich zarówno pracodawcy, jak i pracownicy, choć jak wynika z badań, ci ostatni mogliby korzystać na nich najwięcej. Polscy pracownicy wciąż jednak niewiele wiedzą na temat prawnie dostępnych form i zasad implementacji elastycznych form zatrudnienia (EFZ). Realizowany na przełomie 2006 i 2007 roku pilotażowy program miał na celu m.in. :

- 1/ uzyskanie informacji na temat sposobów implementacji elastycznych form zatrudnienia w polskich firmach i instytucjach;
- 2/ uzyskanie informacji na temat najważniejszych problemów i niedogodności wynikających z implementacji EFZ;
- 3/ uzyskanie informacji na temat radzenia sobie z najważniejszymi problemami wynikającymi z implementacji EFZ.

W niniejszym raporcie przedstawiamy najważniejsze dane zebrane podczas telefonicznego monitoringu 30 beneficjentów projektu oraz sesji wywiadów fokusowych przeprowadzonych z beneficjentami. W wyniku comiesięcznego monitoringu prowadzonego przez opiekuna BO p. Ewę Baran w okresie od listopada 2006 do września 2007 roku, powstało 12 raportów miesięcznych oraz dwa raporty zbiorcze ilustrujące wnioski i spostrzeżenia pracodawców i pracowników biorących udział w projekcie. Rozmowy telefoniczne z beneficjentami prowadzono w oparciu o pytania sondujące, stanowiące zestaw zagadnień do wywiadu telefonicznego. Zestaw zagadnień umieszczony jest w załączniku na końcu dokumentu. Sesję fokusową zrealizowano w lutym 2008 roku. W znaczący sposób poszerzyła ona uzyskane w wyniku monitoringu informacje.

Pierwsza część niniejszego raportu obejmuje wnioski i spostrzeżenia ilustrujące przebieg wdrażania założeń projektu (etapy, ogólne nastawienie do celów i zasad działania). Część druga informuje szczegółowo o pojawiających się w trakcie implementacji EFZ problemach i kwestiach trudnych zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. W tym miejscu umieszczamy również informacje, jak uczestnicy projektu próbowali owym problemom zaradzić i z jakim skutkiem. Część trzecia ukazuje opinie o korzyściach, jakie beneficjenci wyciągnęli z uczestnictwa w naszym projekcie. W części podsumowującej zawarto informacje na temat oceny procesu i wpływu omawianego projektu.

* * *

Zdecydowana większość uczestników jest zadowolona z uczestnictwa w projekcie. Deklarują, że zorganizowanie takiej inicjatywy odpowiada w szczególności na potrzeby kobiet, które pragną harmonijnie łączyć role rodzica i pracownika.

Większość beneficjentów zgadza się z opinią, że część wdrożeniowa projektu była dobrze przeprowadzona. Szkolenia i część organizacyjna były przygotowane sprawnie i fachowo i w największym stopniu stanowiły wsparcie dla uczestników. W zdecydowanej większości uczestnicy chwalą system wsparcia informacyjnego i instruktazowego, także sprawność organizacyjną w przygotowaniu mediacji z pracodawcami i „odgórnego” negocjowania warunków uczestnictwa w projekcie.

Obok oceny formalnego przebiegu spotkań i szkoleń dla pracodawców i OPNUW związanych z projektem, można wyróżnić także „miękkie” elementy ocenne. Z rozmów wynika, że atmosfera towarzysząca działaniom był przyjazna, a uczestnicy rzadko spotykali się z negatywną oceną dla założeń projektu. Największe obawy czy wątpliwości napotykali ze strony pracodawców, którzy zwykle nie do końca byli przekonani, że pomysł wprowadzeni EFZ w ich przedsiębiorstwie na pewno się sprawdzi. Jak wynika z rozmów z OPNUW, to przede wszystkim z ich inicjatywy wyniknęło ich uczestnictwo w projekcie. Deklarują, że był to pomysł na powrót do pracy po okresie urlopu macierzyńskiego, jednak w niewielu przypadkach spotkali się z propozycją ze strony pracodawcy. Stąd też pojawiały się wypowiedzi, że gdyby nie „odgórne” mediacje z pracodawcami, rodzice sami nie przeforsowaliby w firmie EFZ. Powszechną praktyką w polskich firmach/instytucjach okazuje się sytuacja, że to pracownik musi zaproponować, że powrót do pracy odbędzie się na elastycznych zasadach. Dodatkowo wielu pracowników musi też samodzielnie określić nowy – elastyczny - zakres obowiązków i plan organizacji pracy. Z punktu widzenia praktyki EFZ w innych krajach nie jest to uciążliwe (w końcu to pracownik dobiera zadania które jest w stanie zrealizować), jednak w polskich warunkach, gdy EFZ stanowią wciąż dużą nowość, jest to zbyt duże obciążenie dla pracownika i często skutkuje poczuciem, że to co robią jest po prostu nikomu niepotrzebne.

Bardzo wyraźnie ujawniła się ta kwestia podczas sesji fokusowej z kobietami zatrudnionymi w ramach projektu. Kilka z nich wróciło na swoje poprzednie stanowiska, jednak de facto wraz z przejściem na EFZ musiały same opracować i zaproponować szefowi nowy zakres obowiązków („co chciałyby teraz robić”). Uczestniczki wyraźnie dawały do zrozumienia, że nie była to forma negocjacji czy wzajemnych ustaleń. To one musiały wszystko wymyślić i poukładać tak, by szef był zadowolony, a interesy firmy niezagrożone. Wyjątkiem od takiej ścieżki była sytuacja, gdy to szef (jednego z wydziałów w instytucji

publicznej) zaangażował się w medialne promowanie wyników wprowadzenia EFZ w jego Urzędzie.

Zaproszone na spotkanie fokusowe uczestniczki zgodnie stwierdzają, że po zakończeniu udziału w projekcie, elastyczne formy zatrudnienia nie były kontynuowane. Przyczyny takiego stanu rzeczy są oczywiście rozmaite, zwraca jednak uwagę fakt, że nawet te panie, które nadal mogłyby korzystać z EFZ nie zyskały zgody pracodawców (mamy w tym jeden przypadek kobiety w 7 miesiącu ciąży, która z racji zakończenia projektu i braku zgody zwierzchnika musiała przez dwa miesiące pracować na pełny etat w sztywnych godzinach pracy). Jakie mogą być powody niechęci zwierzchników (właścicieli i kadry zarządzającej wobec EFZ? Mamy nadzieję, że na to ważne pytanie odpowie niniejszy raport.

* * *

W trakcie procesu monitoringu stopniowo zaczęły pojawiać się problemy. Można zasadniczo potwierdzić, że w naszym pilotażowym programie zatrudniania osób na urloпах wychowawczych ujawnił się pełny zakres trudności związanych z implementacją EFZ ujęty we wcześniejszych opracowaniach teoretycznych. Beneficjenci programu zgłaszali zarówno kwestie o charakterze ogólnym, jak i problemy wynikające ze specyfiki prawa obowiązującego w Polsce (np. ustawa o ochronie danych osobowych, przepisy BHP), związane z charakterem stanowiska pracy czy też z elementami kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Poniżej przedstawiamy katalog i charakterystykę najważniejszych kwestii problemowych zgłaszanych przez uczestników projektu:

1. **brak listy czynności, które OPNUW mogą samodzielnie wykonywać w domu.** W wielu zgłaszanych przypadkach taka lista tworzona był ad hoc, w momencie gdy do pracodawcy zgłosił się uczestnik projektu. Było to problematyczne i wywoływało wrażenie chaosu i braku zorganizowanego systemu pracy. Nie ulega wątpliwości, że taka lista czynności powinna być negocjowana przez pracownika i pracodawcę, szczególnie wtedy, gdy robi się to w firmie po raz pierwszy. Wśród naszych pracodawców najwięcej jednak było takich, którzy oczekiwali od pracowników propozycji, jaki zakres obowiązków mogliby wykonywać, nie naruszając prawa i nie opóźniając realizowanych w firmie zadań. Odnosząc się do opinii wyrażonych przez OPNUW była to często pierwsza problematyczna kwestia we współpracy, która czasem niestety nie była rozwiązana aż do zakończenia projektu. Zdarzało się bowiem, że do końca nowe obowiązki i zakres pracy pracownika nie był jasno określony.

2. niedogodnością w podobnym obszarze okazała się - w niektórych przypadkach – **konieczność wypracowania nowego systemu planowania pracy** dla pracowników zatrudnionych w ramach EFZ. Wiązało się to z decyzją, które z czynności wchodzące w zakres obowiązków pracownika mogą być wykonywane w domu, a które w firmie. Wiązało się to również z koniecznością poświęcenia czasu na przemysłenie i przygotowanie materiałów do pracy w domu dla OPNUW. Tę kwestię zgłaszali najczęściej pracodawcy.
3. **brak systemu kontroli nad pracą i wynikami pracy osób zatrudnionych w ramach EFZ.** Jest to jedna z najistotniejszych trudności, jakie napotykali beneficjenci projektu. Wielu pracodawców, przyzwyczajonych do tego, że pracowników mają zawsze „pod ręką” musiało wypracować od początku nowe formy kontroli nad pracą zatrudnionych osób. Początkowo sytuacja ta nie była dla nich komfortowa, ponieważ wg większości najskuteczniejszym dotąd sposobem kontroli był nadzór osobisty oraz informacja od pracowników „na żądanie”. Z biegiem czasu w większości przypadków zgodnie wypracowano nowe formy kontroli, np. karty czasu pracy, formularze oceny pracy, rozliczanie za wykonane zadania, a nie za czas pracy, zebrania dwa razy w tygodniu, ocenianie na podstawie przygotowanych przez pracownika raportów itd. Dobrym rozwiązaniem okazało się też kumulowanie czasu pracy w siedzibie firmy i wymiana na czas wolny w terminie późniejszym.
4. **to co istotne z punktu widzenia ewaluacji projektu, to brak oceny pracowników i ich pracy w trakcie trwania projektu.** Z zebranych informacji wynika, że pracodawcy nie są w stanie ocenić postępów pracy osób zatrudnionych, ich sprawności i rozwoju na danym stanowisku. Być może jest to wynik specyfiki stanowisk, jakie brały udział w projekcie (np. że były to stanowiska wymagające umiejętności, które bądź trudno bądź wcale nie były mierzalne pod względem postępów), a być może krótkiego czasu trwania projektu. Być może jednak zabrakło tu konkretnych działań ze strony organizatorów działań w Projekcie, które uwzględniałyby taką potrzebę. Pracodawcy nie czuli się bowiem zobowiązani do prowadzenia takich czynności oceniających. Warto jednak zwrócić uwagę, że takie arkusze oceniające postępy w pracy pracownika pracującego poza siedzibą firmy stanowią dobrą alternatywę dla najpopularniejszej, jednak mało skutecznej formy kontroli, jaką jest nadzór osobisty. Uwzględniając słabą wiedzę pracodawców i kadry

zarządzającej na temat implementacji EFZ, takie szkolenia z nowoczesnych form kontroli pracownika były by dla nich praktyczną pomocą.

5. **brak dostępu do materiałów niezbędnych do realizacji zadań poza siedzibą firmy.**
W najczęstszych przypadkach chodziło tu o bazy danych klientów, które chroni ustawa o ochronie danych osobowych oraz dokumentów wewnętrznych firmy (tak w formie papierowej, jak i elektronicznej – brak dostępu do Intranetu firmy poza jej siedzibą). Mówimy to zatem o przeszkodach prawnych, które uniemożliwiały wprowadzenie satysfakcjonującego systemu pracy elastycznej.
6. **inne przeszkody prawne**, które uniemożliwiały wprowadzenie zadaniowego czasu pracy (np. ustawa o służbie cywilnej). Istotnym elementem były też przepisy BHP dotyczące czasu pracy, pracy w godzinach nocnych, zatrudniania kobiet w ciąży i matek małych dzieci, oświetlenia stanowiska pracy itd. Tego typu przeszkody są znaczące, a pokusa, by je omijać, bardzo silna. To powodowało, że pracownicy mieli poczucie fikcyjności – albo przestrzegania przepisów – albo elastyczności zatrudnienia. Np. mama małego dziecka pracuje głównie wtedy, gdy dziecko śpi, a pracodawca jest zobowiązany zapewnić pracownikowi dostateczną ilość godzin przeznaczonych na wypoczynek.
7. **poczucie izolacji, brak osobistego kontaktu z szefem i zespołem.** W niektórych przypadkach uczestnicy zgłaszali problem braku informacji zwrotnych ze strony bezpośrednich przełożonych, dotyczących oceny jakości pracy i sensowności wykonywanych działań. Jak się wydaje, pod tym problemem kryje się potrzeba pracowników co do wyników ich pracy. Oni także potrzebują określenia kryteriów jakości pracy, potrzebują wiedzieć, co robią dobrze, a co źle i na ile wyniki ich pracy są komukolwiek w firmie potrzebne. W sytuacji ograniczenia kontroli pracy osoby zatrudnionej do przeliczenia ilości roboczogodzin, taka potrzeba pozostaje niezaspokojona. Szczególnie istotne jest to wtedy, gdy zwierzchnik oczekuje, że to pracownik sam opracuje nowy - elastyczny – zakres swoich obowiązków. Tym bardziej należy zwrócić uwagę na szkolenia kadry zarządzającej i uwrażliwianie ich na konieczność symetryczności w komunikowaniu się. Wydaje się, że kadra zarządzająca lubi, gdy pracownicy „meldują” o wykonanej pracy, jednak oni sami rzadko raportują im o wynikach procesu oceny. Stwarza to niepotrzebne zastoje w realizacji zadań i wywołuje poczucie braku przydatności.

8. **brak możliwości efektywnego kontaktu z zespołem lub klientami.** Ten problem okazywał się najłatwiejszy do rozwiązania, pracodawcy na prośbę pracowników umożliwiali im korzystanie ze służbowych komórek, Internetu (rachunki płacił pracodawca), lub organizowali przeniesienie połączeń z telefonu stacjonarnego firmy na prywatny telefon beneficjentki. Ważną sprawą okazało się rozliczanie rachunków za telefon, ale tu większość uczestników jest usatysfakcjonowana.
9. **niedograny system zastępstw w sytuacji choroby dziecka OPNUW.** Takie problemy pojawiły się sporadycznie. W większości przypadków OPNUW mogli liczyć na pomoc rodziny, znajomych lub opiekunek.
10. **problem nieustalonej zwierzchności nad OPNUW.** Problem incydentalny, jedna pojawił się w niewielkiej (30-osobowej) grupie beneficjentów.
11. **problem braku wiedzy o zasadach i korzyściach płynących ze stosowania elastycznych form zatrudnienia, szczególnie dla pracodawców.** Jest to główny problem, występujący jednak w postaci ukrytej. Początkowo był zauważalny jedynie intuicyjnie, potwierdził się wyraźnie podczas sesji fokusowych. Uczestniczki deklarują, że dopóki EFZ były realizowane z ramienia projektu, dopóty pracodawcy godzili się na różne warunki i propozycje. Kiedy jednak okres „ochrony” się skończył, zwierzchnicy woleli wrócić do starych zasad zatrudnienia. Postawa pracodawcy: *„Koniec tej zabawy”* może wyrastać z braku przekonania, że EFZ przynoszą jakiegokolwiek korzyści (albo przynoszą więcej problemów niż korzyści) lub też z obawy, że samodzielne wprowadzanie nowatorskich elementów organizacji pracy będzie wiązać się z porażką, zagrożeniem ich pozycji lub interesów firmy. Pracownica sieci handlowej, która wbrew własnym chęciom nie mogła kontynuować elastycznego zatrudnienia usłyszała bowiem w uzasadnieniu odmowy: *„tutaj nikt tak nie pracuje”*.
12. **inne techniczne i organizacyjne problemy:** brak oprogramowania, brak dostępu do Internetu, brak drukarki itp.

Podsumowanie:

Zarówno dla pracowników jak i pracodawców pojawiły się trudności związane z implementacją EFZ. Ich lista nie jest długa, jednak „ciężar” tych trudności jest znaczący. Z jednej strony mówimy o niedogodnych przepisach (Ustawa o ochronie danych osobowych, Ustawa o służbie cywilnej itp.), z drugiej zaś o braku wiedzy, najcięższym „grzechu” kadry zarządzającej. Uczestnicy deklarują, że nie we wszystkich przypadkach udało się rozwiązać najważniejsze kwestie. Najważniejszym wnioskiem z ewaluacji projektu może się jednak okazać stwierdzenie, że w najbliższym czasie należy przygotować cykle szkoleń dla kadry zarządzającej na temat implementacji EFZ. Wielu zwierzchników dzieliło się ze swoimi podwładnymi opinią: *„gdyby projekt trwał nadal, mogłaby Pani jeszcze tak popracować”*. Pracodawcy w wysokim stopniu obawiają się wprowadzenia EFZ jako rozwiązań stałych, systemowych.

Najważniejsze problemy zgłaszane przez pracodawców:

- możliwość zastosowania EFZ wobec tylko niektórych stanowisk;
- problemy z wyznaczaniem nowych zadań w dla pracowników pracujących częściowo w domu i w częściowo w siedzibie firmy lub pracujących jedynie w domu;
- brak możliwości wyznaczenia takich zadań, które można wykonywać poza siedzibą firmy;
- konieczność przeznaczenia dodatkowego czasu na przygotowanie materiałów do pracy w domu dla pracowników;
- brak kontroli na czasem pracy pracowników;
- brak umiejętności weryfikacji efektywności pracowników pracujących w domu (np. oceniania raportów pracowników z przebiegu pracy)
- problemy braku wiedzy o zasadach i korzyściach płynących ze stosowania elastycznych form zatrudnienia;
- problemy natury prawnej (ustawa o ochronie danych osobowych, ustawa o służbie cywilnej).

Ze strony pracowników pojawiły się problemy z :

- brakiem wyraźnych i jasno wyrażonych zadań,
- brak informacji zwrotnej o wynikach pracy i ocenie wykonywanych zadań;
- brakiem zrozumienia i gotowości do pomocy od innych członków zespołu
- poczuciem izolacji i brakiem poczucia sensowności zadań („*taka niby-praca*”)
- brakiem dostatecznej komunikacji ze zwierzchnikiem i pozostałymi członkami zespołu
- lekceważącym stosunkiem zwierzchników do uczestników projektu („*O, najpierw wchodzi rodzic, a dopiero potem pracownik*”);
- brakiem umiejętności zwierzchników do organizowania pracy zadaniowej;
- nadmiarem kontroli, brakiem zaufania ze strony pracodawców;
- brakiem regulacji wynagrodzenia (za obowiązki pełnoetatowe pracownicy otrzymywali wynagrodzenie jak za pół etatu)
- brakiem satysfakcjonującego przeliczenia czasu pracy (godzina pracy w domu jest efektywniejsza niż godzina pracy w siedzibie firmy);
- niedostosowaniem przepisów BHP do warunków pracy w domu.

Z rozmów z uczestnikami projektu wynika również wniosek, że łatwiej jest wprowadzić elastyczne formy zatrudnienia i działania mu towarzyszące w małych firmach prywatnych niż w dużych przedsiębiorstwach czy instytucjach. Ich mobilność do zmiany jest większa, a relacje opierają się nie tylko na kontroli, ale i na zaufaniu (np. pracodawca wyraził zgodę na przeniesienie systemu komputerowego na laptop uczestniczki projekt, dzięki temu mogła ona pracować w domu, nawet gdy chodziło o tajne służbowe dane).

* * *

Mimo deklarowanych trudności związanych z projektem, uczestnicy, szczególnie pracownicy, poleciliby udział w projekcie osobom o podobnej do nich sytuacji życiowej.

Do najważniejszych zysków wynikających ze stosowania elastycznych form zatrudnienia należą:

Dla pracowników najważniejsze korzyści to:

1. możliwość efektywnego łączenia ról rodzica i pracownika, możliwość przebywania z dzieckiem. Pracownicy zyskali dowód na to że da się te role sensownie łączyć.
2. EFZ umożliwiają rozwój osobisty i zawodowy, nie powodują zbyt długiej przerwy w pracy, możliwość bycia na bieżąco ze sprawami firmy
3. praca przynosi dochód
4. EFZ przynoszą oszczędności na kosztach opieki nad dzieckiem
5. efektywne wykorzystanie czasu, unikanie sytuacji, w których trzeba pozorować pracę,
6. wyrobienie przekonania, że praca nie musi być stresująca
7. uczestnictwo w projekcie umożliwiło szkolenia z różnych dziedzin i zakresów
8. przyniosło poczucie że robi się coś ważnego, z czego skorzystają inni rodzice.

Dla pracodawców najważniejsze korzyści to:

1. dopasowanie zatrudnienia do bieżących potrzeb;
2. utrzymanie zarobków na rozsądnym poziomie (szczególnie ważne dla małych firm); sposobem jest tu możliwość wyszukiwania i współpracy ze specjalistami w innych regionach a nawet krajach (np. takich, gdzie żądania płacowe pracowników są niższe);
3. elastyczna organizacja i czas pracy –wyższa efektywność wykorzystania siły roboczej bez konieczności wzrostu zatrudnienia;
4. niższe jednostkowe koszty pracy, w tym koszty pozapłacowe, szczególnie przy zastosowaniu „*hot-desks*”;
5. niższe koszty utrzymania miejsca pracy ;
6. firma ma wizerunek przedsiębiorstwa realizującej nowoczesny styl zarządzania, która stwarza profesjonalne podstawy integracji obowiązków zawodowych i rodzinnych. Stosowanie wysokich standardów etycznych także wobec pracowników, jak i klientów sprzyja wizerunkowi odpowiedzialnej społecznie (wobec np. środowiska, ale przede

wszystkim wobec ludzi). To ważny element dla firm które obsługują klientów wrażliwych na tego typu czynniki.

7. zmniejszenie rotacji pracowników
8. wyrobienie wśród pracowników przekonania , że ich praca nie jest stresująca (lub mniej stresująca niż mogłaby być);
9. zmniejszenie stresu pracowniczego – szczególnie widoczne jest to w przypadku stanowisk generujących wysoki poziom stresu u osób je zajmujących
10. starsi doświadczeni pracownicy nie chcą odchodzić na emeryturę natychmiast po uzyskaniu uprawnień, mogą służyć firmie doświadczeniem i pracą, a firma oszczędza na ogłoszeniach i na kosztach szkolenia nowego pracownika.

Na zakończenie procesu ewaluacji warto krótko pokazać, czego nie udało się wprowadzić w pilotażowym programie implementacji EFZ. Brak niżej wymienionych elementów w istotny sposób może zakłócić sprawne wdrażania EFZ w przedsiębiorstwach.

Z czego nie skorzystali pracodawcy:

1. brak wypracowanego systemu dzielenia się wiedzą – chodzi tu o zebrania, spotkania o charakterze formalnym i nieformalnym, podczas których dochodzi do spontanicznych negocjacji na temat zakresu obowiązków i systemu planowania pracy oraz innowacji możliwych do wprowadzenia,
2. tworzenia stałych grup roboczych definiujących potrzeby informacyjne i komunikacyjne pracowników,
3. polityki „*open door policy*” – rozmowy z zespołem pracowniczym, tłumaczące dlaczego firma przyjęła takie a nie inne rozwiązanie, transparentność reguł i zasad dotyczących wyznaczania i zatrudniania pracowników na elastycznych zasadach (można przez to uniknąć nieprzyjemnej atmosfery w zespole wynikającej z przekonania, że elastyczne zasady to nieuzasadniony przywilej).
4. dokładnego wyjaśnienia po co w firmie stosuje się takie praktyki i wskazanie konkretnych korzyści dla firmy z tytułu realizacji elastycznych rozwiązań.
5. uświadomienie, że biznes jest prowadzony na zasadzie „give and take”, nie chodzi tu o zaspokajanie żądań pracowników lecz stworzenie efektywnego i zadowolonego zespołu (a przede wszystkim osiągnięcie celów firmy)
6. wprowadzenie arkuszy samooceniających i sprawozdawczych, dokumentujących postępy w pracy poszczególnych pracowników
7. wyznaczanie poziomu oczekiwań i standardów jakości wykonanych usług (zadań)

8. wprowadzenie zapłaty za wykonanie zadania (pay-off)
9. wyznaczenie konkretnego menedżera do komunikowania i kontroli pracy zdalnego pracownika (np. na spotkania informacyjne chodziła pani z kadr, a nie bezpośredni zwierzchnik).
10. nie stosowano zbyt wielu form elastycznego zatrudnienia.
11. nie zbierano opinii klientów firmy co do jakości usług realizowanych w ramach EFZ.

Podsumowanie:

Uczestnicy projektu, którzy realnie przekonali się na czym polegają trudności i korzyści z elastycznych form zatrudnienia są przekonani, że taki układ obowiązków w ich p[przypadkach sprawdził się. Poleciliby udział w projekcie innym osobom, które aktualnie korzystają z urlopu wychowawczego. Wiele osób twierdziło też, że gdyby to było możliwe, nadal pracowałyby w takim systemie. Główną przeszkodą okazuje się jednak brak gotowości ze strony pracodawców, którzy nie wykazują się mobilnością do wprowadzania zmian w podległych im przedsiębiorstwach. Uczestnicy podkreślali, że to głównie ze swojej inicjatywy przyłączyli się do projektu, a sprawy organizacyjno-techniczne były dla ich zwierzchników mocno problematyczne. Gdyby nie Projekt, nie byłoby w stanie przeforsować aż tak dogodnych warunków zatrudnienia.

Sensowne wprowadzanie EFZ może jednak dotyczyć tylko niektórych stanowisk i przedsiębiorstw. Niektóre zakresy zadań są „niepoliczalne” i nie da się ich łatwo, nie burząc ustalonego systemu pracy, podzielić na zadania. Takiej umiejętności dzielenia pracy na zadania nie posiadają też menedżerowie. Trudno też im pozbyć się nawyków nakierowanych na kontrolę pracowników na zasadzie nadzoru bezpośredniego.

Ogólna ocena części wdrożeniowej projektu jest wysoka. Uczestnicy wysoko oceniają część informacyjno-szkoleniową, doceniają zaplanowanie odgórnych mediacji z pracodawcami. Jednym z niewielu zarzutów było przekonanie, że najmniej wiedzy z tego projektu wynieśli pracodawcy i ich bezpośredni zwierzchnicy. Ich uczestnictwo w Projekcie nie zachęciło do kontynuowania EFZ po zakończeniu projektu.

Załącznik 1. Zagadnienia monitoringu pracowników i pracodawców (przygotowała Ewa Baran)

Zagadnienia do monitoringu pracodawcy

1. Czy projekt jest realizowany?
2. Czy nastąpiły jakieś zmiany w formie zatrudnienia, organizacji pracy i czasu?
3. Czy treść umowy jest niezmieniona czy nie jest?
4. Jak ocenia Pan/i przebiegający proces?
 - czy dostrzega Pan/i rezultaty takiej formy zatrudnienia?
 - jak w skali od 1 do 5 ocenia Pan/i wyniki pracownika?
 - jak w skali od 1 do 5 ocenia Pan/i wydajność pracownika?
 - czy zdarzyły się przypadki absencji ze strony pracownika? Jeśli tak, to ile dni? Jeśli tak, to z jakich powodów?
5. W jaki sposób upewnia się Pan/i, że pracownik wykonał powierzoną mu pracę lub wywiązał się z obowiązków?
6. Czy i w jaki sposób kontroluje Pan/i pracę swojego pracownika?
7. W jaki sposób kontaktuje się Pan/i z pracownikiem?
8. Czy pracownik uczestniczył w działaniach polityki personalnej w firmie?
Jeśli **nie**, to dlaczego?
Jeśli **tak**, to czy:
 - brał udział w szkoleniach (w jakich?)
 - brał udział w awansach (nagrody, bonusy?)
 - podlega systemowi motywacji (jakimu?)
 - podlega ocenom (jakim?)
9. Czy pojawiły się jakieś problemy w realizacji umowy lub w przebiegu projektu?
Jeśli **tak**, to jakie i kiedy? Czy je rozwiązano?
Jeśli **tak**, to w jaki sposób?
Jeśli **nie**, to dlaczego?
10. Czy postrzega Pan/i obecną sytuację jako konfliktową?
Jeśli **tak**, to co może być tego przyczyną? Kto może ponosić za to odpowiedzialność? Czy podjęto próby rozwiązania tej sytuacji?
Jeśli **tak**, to jakie?
Jeśli **nie**, to czy ma Pan/i jakieś propozycje rozwiązania tego problemu?
11. Jak ocenia Pan/i relacje z pracownikiem?
 - jestem bardzo zadowolony/a
 - jestem zadowolony/a
 - zdarzają się między nami nieporozumienia
 - w ogóle nie mogę się porozumieć
12. Jak według Pana/i sprawdza się zastosowana formuła zatrudniania? Czy widzi Pan/i jakieś przeszkody, bariery? Czy ma Pan/i jakieś propozycje zmian?

Zagadnienia do monitoringu pracownika

1. Czy projekt jest realizowany?
2. Jakie są Pana/i obowiązki związane z wykonywaną pracą?
3. Czy jest Pan/i zadowolony/a z przebiegu zatrudnienia?
Jeśli **nie**, to dlaczego?
 - czy zadania są przez pracodawcę jasno stawiane?
 - czy przełożeni akceptują ten model?
 - czy daje sobie Pan/i radę z obowiązkami w pracy i z obowiązkami w domu?Jeśli **tak**, to dlaczego?
4. W jaki sposób kontaktuje się Pan/i z pracodawcą?
5. Czy przeszkadza coś Panu/i w wykonywaniu zadań?
Jeśli **tak**, to co? Jak można by to rozwiązać?
Nie
6. Czy pojawiły się jakieś problemy w realizacji umowy lub w przebiegu procesu?
Jeśli **tak**, to jakie i kiedy? Czy je rozwiązano?
Jeśli **tak**, to w jaki sposób?
Jeśli **nie**, to dlaczego?
7. Czy postrzega Pan/i obecną sytuację jako konfliktową?
Jeśli **tak**, to co może być tego przyczyną? Kto może ponosić za to odpowiedzialność? Czy podjęto próby rozwiązania tej sytuacji? Jeśli tak, to jakie?
Jeśli **nie**, to czy ma Pan/i jakieś propozycje rozwiązania tego problemu?
8. Jak ocenia Pan/i relacje z pracodawcą?
 - jestem bardzo zadowolony/a
 - jestem zadowolony/a
 - zdarzają się między nami nieporozumienia
 - w ogóle nie mogę się porozumieć
9. Czy dostrzega Pan/i zmiany w procesie wychowania dziecka przy elastycznym systemie pracy?
Jeśli **tak**, to jakie?
Jeśli **nie**, to dlaczego?
10. Czy Pana/i sytuacja rodzinna wpływa w jakiś sposób na realizację zadań przy elastycznym systemie pracy?
Jeśli **tak**, to w jaki sposób?
Jeśli **nie**, to dlaczego?
11. Czy czuje się Pan/i wyizolowany/a w nowym systemie pracy?
Jeśli **tak**, to dlaczego?
12. Czy elastyczny system pracy pozwala Panu/i na samorealizację w pracy zawodowej? Jeśli **tak**, to w jaki sposób?
Jeśli **nie**, to dlaczego?
Czy elastyczny system pracy pozwala Panu/i na samorealizację osobistą (w rodzinie, w domu)?
Jeśli **tak**, to w jaki sposób?
Jeśli **nie**, to dlaczego?

Załącznik 2. Scenariusz sesji fokusowej z OPNUW

Cele:

1/ uzyskanie informacji na temat sposobów implementacji elastycznych form zatrudnienia w polskich firmach i instytucjach

2/ uzyskanie informacji na temat najważniejszych problemów i niedogodności wynikających z implementacji EFZ

3/ uzyskanie informacji na temat radzenia sobie z najważniejszymi problemami wynikającymi z implementacji EFZ

Przedstawienie uczestników i celów spotkania	5 min
<ul style="list-style-type: none"> • Ocena etapów współpracy • Czy i jak zmieniło się nastawienie do uczestnictwa w projekcie: od radości do problemów, czy od pesymizmu do optymizmu? • Jak kształtowała się atmosfera wokół OPNUW jeśli chodzi o zespół ? • Jak dużo swobody mieli OPNUW • Czy i jak zmieniła się kontrola nad pracą i wynikami pracy OPNUW 	10 min
<ul style="list-style-type: none"> • TRUDNOŚCI W IMPLEMENTACJI EFZ 	30 min
1. brak możliwości komunikacji z pracodawcą (pracownikiem)	
2. wyobcowanie pracownika,	
3. brak lojalności i sumienności,	
4. brak nieformalnych powiązań między zespołem	
5. możliwość zastosowania elastycznych form zatrudnienia wobec tylko niektórych pracowników (pracę niektórych da się podzielić i przenieść, u innych nie).	
6. sytuacje, w których pracownicy wykorzystywali elastyczny czas pracy, a szczególnie dni wolne w sposób nieefektywny i nieuczciwy wobec pracodawcy (np. upijali się, wykorzystywali czas wolny by załatwić swoje sprawy itp.)	
7. brak możliwości kontroli nad pracą pracowników	
8. załamanie tempa pracy lub przesunięcie w czasie wyników (zadań)	
9. sytuacja, w której przez nieobecność pracownika w biurze ucierpiały interesy firmy (np. strata klienta, niezadowolenie klientów)	
10. brak przyjaznej atmosfery dla założeń projektu i/lub jego uczestników	
11. kłopoty z organizowaniem zastępstw dla OPNUW, który w ważnym momencie nie byli dostępni dla firmy	
12. niedostateczne poinformowanie innych pracowników o zasadach elastycznych form zatrudnienia stosowanych wobec OPNUW	
13. zbyt duże koszty finansowe uczestnictwa w projekcie	
14. zbyt duże koszty organizacyjne gwarantujące realizację założeń projektu.	
15. inne problemy, o których chciał(a)by Pan(i) wspomnieć:	
<ul style="list-style-type: none"> • Jak próbowano zaradzić tym problemom ? 	20 min
<ul style="list-style-type: none"> • Dla kogo efekty EFZ są korzystniejsze: dla pracownika czy pracodawcy? 	15 min