

„STRATEGIA PRZEŁAMYWANIA BARIER W STOSOWANIU ELASTYCZNYCH FORM ZATRUDNIENIA”.

Publikacja powstała w ramach projektu:

„Rodzic - Pracownik - rozwój zawodowy rodziców podczas urlopu wychowawczego”, realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

Strategia opracowana przez ekspertów Agencji Rozwoju Regionalnego „Arleg” S.A. w składzie:

dr Monika Wójta Kempa

dr Robert Kropiwnicki

mgr Mariusz Kołodziej

lic. Adam Zysk

Wydanie I

Wydawca: Agencja Rozwoju Regionalnego „Arleg” S.A.

ul. Macieja Rataja 26, 59-220 Legnica.

www.arleg.eu; e-mail: arleg@arleg.eu

Skład i druk: Firma Poligraficzno-Wydawnicza „GrezoF” s.c.

Ul. Kardynała Bolesława Kominka 9, 59-220 Legnica.

www.drukigrezof.com.pl

Legnica, 2008.

Spis treści:

Wstęp.....	3
1. Definicje i sposoby rozumienia elastyczności.	5
2. Elastyczne Formy Zatrudnienia w świetle danych statystycznych.	8
2.1. Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy.....	10
2.2. Porównania międzynarodowe.....	11
2.3. Inne formy pracy elastycznej.....	13
3. Cele strategii.....	15
4. Wdrażanie Elastycznych Form Zatrudnienia.....	16
4.1. Proces podejmowania decyzji w organizacji.....	16
4.2. Proces podejmowania decyzji przez pracownika.....	19
5. Bariery i sposoby ich pokonywania.....	21
Podsumowanie.....	32
Literatura:.....	34

Wstęp

Rzeczywistość gospodarcza wymusza, aby na rynek pracy patrzeć inaczej, niż dotychczas. Dzięki globalizacji, rewolucji informacyjnej oraz nowoczesnej technologii, praca przekroczyła tradycyjne granice czasu oraz miejsca. Ten postęp cywilizacyjny umożliwił rozwój nowych, nietypowych form zatrudnienia takich jak niepełny wymiar czasu pracy, elastyczny czas pracy, telepraca, Job-sharing (dzielenie etatu) itd.

Wraz ze zmianami gospodarczymi w ostatnich kilkunastu latach w świadomości społecznej nie zaszły prawie żadne istotne zmiany w tym obszarze. Większość Polaków z przywiązaniem do jednego miejsca pracy i stałego wynagrodzenia jest niedostosowana do konkurencyjnego rynku pracy. Z kolei rodzimi pracodawcy nie są świadomi związków i zależności między elastycznymi sposobami organizowania pracy a sposobami godzenia życia zawodowego z rodzinnym, owocującym mierzalnymi korzyściami ekonomicznymi.

W ostatnich dziesięciu latach w Europie znacznie wrosło zastosowanie niekonwencjonalnej organizacji pracy. Jednym z wyników wzrostu popularności tej formy zatrudniania jest niniejsza strategia, która stanowi jeden z rezultatów projektu „Rodzic – Pracownik rozwój rodziców podczas urlopu wychowawczego” realizowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Celem tego projektu jest wzrost możliwości godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym poprzez stosowanie elastycznych form i zasad pracy na odległość osób przebywających na urlopie wychowawczym.

Strategia skupia się na stereotypach stwarzających bariery w stosowaniu Elastycznych Form Zatrudnienia oraz na sposobach rozwiązywania tych problemów - czasami w bardzo banalny sposób, potwierdzając naturę stereotypów polegającą na tym, iż zazwyczaj nie mają odniesienia w rzeczywistości.

Strategia składa się z następujących pięciu rozdziałów tematycznych:

1. Definicje i sposoby rozumienia elastyczności.
2. Elastyczne Formy Zatrudnienia w świetle danych statystycznych.
3. Wdrażanie Elastycznych Form Zatrudnienia.
4. Bariery i sposoby ich pokonywania.
5. Podsumowanie.

Strategia w zamierzeniu autorów posłużyć ma jako przewodnik i inspiracja dla osób chcących zdobyć lub poszerzyć wiedzę na temat nowych trendów w zakresie organizacji pracy w kontekście łączenia życia zawodowego z rodzinnym.

Niniejsza strategia być może nie rozwieje wszystkich wątpliwości nurtujących czytelników wątpliwości nurtujące czytelników, ale może stanowić istotną podstawę do dalszego zgłębiania tematu. Zapoznając się z niniejszą strategią należy pamiętać, że nie wszystkie rozwiązania są możliwe do zastosowania w każdym zakładzie pracy i nie ze wszystkich może korzystać każdy pracownik.



1. Definicje i sposoby rozumienia elastyczności.

Na całym świecie, a także i w Polsce możemy znaleźć kilkadziesiąt prób zdefiniowania Elastycznych Form Zatrudnienia. Zwróćmy uwagę na trzy najważniejsze elementy pojawiające się w większości definicji. Należą do nich:

- organizacja pracy;
- lokalizacja;
- technologia.

Elementy te będą łatwiejsze do zidentyfikowania, gdy będziemy analizować rodzaje nietypowych form zatrudnienia, ale zanim do tego dojdziemy, przyjrzyjmy się kilku istotnym i często wykorzystywanym definicjom.

Czym jest elastyczny system zatrudnienia?

Termin „elastyczny system zatrudnienia” lub „nietypowe formy zatrudnienia” obejmuje wszelkie aspekty pracy i praktyki związane z zatrudnieniem, które wykraczają poza tradycyjny model pracy zarobkowej.

Elastyczność może być wprowadzona dla:

- **pracownika na poziomie osobistym** – jest to taka organizacja pracy, która pozwala na pogodzenie jej z innymi aspektami życia, np. troską o zdrowie, życiem rodzinnym, rozrywką;
- **pracownika na poziomie zawodowym** – opiera się o organizację pracy pozwalającą na lepsze wykonywanie obowiązków oraz na efektywną realizację celów zawodowych;
- **pracodawcy** – organizacja pracy pozwalająca na szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby rynku lub konsumenta oraz na pojawiające się zróżnicowanie popytu.

Elastyczność dotyczy zatem zarówno pracownika jak i pracodawcy.

Uelastycznianie zatrudnienia jest związane z rozwojem technologii, głównie w dziedzinie telekomunikacji i informatyki. Nowe technologie uwolniły przedsiębiorstwa i pracowników od pracy w stałym miejscu i o stałym czasie. Obecnie przedsiębiorstwa mogą korzystać z nowych strategii zarządzania, które zwiększą wydajność oraz poprawią warunki pracy.

Rodzaje elastyczności.

Elastyczne formy zatrudnienia dotyczą przede wszystkim nietypowych stosunków pracy, a więc pracy często wykonywanej poza siedzibą firmy i w niepełnym wymiarze czasu. Formami tymi zainteresowane są takie grupy społeczne jak osoby uczące się i studiujące, emeryci, renciści, osoby niepełnosprawne oraz wychowujące dzieci i poszukujące dodatkowych źródeł dochodów. Zainteresowanie to jest duże i będzie wzrastać, co w wyraźny sposób wpływa na dywersyfikację rynku pracy i wzrost znaczenia elastycznych form zatrudnienia. Elastyczne formy zatrudnienia także w Polsce stają się coraz bardziej popularne, warto więc poznać ich najważniejsze rodzaje.

Najczęściej wykorzystywanymi rodzajami niestandardowych form zatrudnienia są:

1. Elastyczny czas, ruchomy czas pracy (Flexi-time) – umożliwia pracownikom wybór czasu pracy poza uzgodnionymi okresami kontaktowymi,
2. Zróżnicowane godziny pracy (Staggered hours) – zmienne godziny rozpoczynania pracy, co sprawia, że pracownicy mogą rozpoczynać i kończyć pracę w ustalonym czasie. Umożliwia to pracodawcom wydłużenie czasu funkcjonowania zakładu, a pracownikom daje możliwość dostosowania momentu rozpoczynania i kończenia pracy do innych terminowych zobowiązań.
3. Podział miejsca pracy (Job-sharing) – oznacza, że dwie osoby dzielą między siebie czas pracy i obowiązki zwykle wykonywane przez jedną osobę. Partnerzy takiego tandemu dzielą między siebie pracę, płacę, czas wolny i czas pracy.
4. Telepraca (Tele-working) – oznacza pracę poza siedzibą firmy przy wykorzystaniu technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych. Daje to możliwość łączenia pracy z pełnieniem funkcji opiekuńczych oraz unikania codziennych dojazdów do siedziby firmy.
5. Praca w niepełnym wymiarze czasu (Part-time working) – oferowana przez pracodawcę możliwość pracy w krótszym wymiarze czasu pracy głównie na życzeniu pracownika.
6. Annualizacja godzin (Annualised hours) – oznacza rozliczanie czasu pracy pracownika nie w skali tygodniowej lub miesięcznej, ale w skali rocznej. Stwarza to możliwość wydłużania czasu pracy w okresach szczytowego zapotrzebowania i skracania jej w okresach zmniejszonego zapotrzebowania.
7. Skomprimowany czas pracy (Compressed working hours) – stwarza możliwość ograniczenia dni pracy w tygodniu, w drodze wydłużenia dziennego wymiaru czasu pracy. Takie rozwiązania umożliwiają pracodawcy wydłużenie okresu

wykorzystywania maszyn i urządzeń, a przy odpowiednim rozłożeniu czasu pracy zapewnienie funkcjonowania zakładu przez 24 godziny na dobę.

8. Praca z domu (Working from home) – umożliwia wykonywanie pracy poza siedzibą firmy, np. montowanie, szycie itp.
9. Czas w zamian (Time off in lieu) – w porozumieniu z przełożonym pracownik korzysta z czasu wolnego z tytułu przepracowanych uprzednio dodatkowych godzin. Takie rozwiązanie stosuje się np. w celu rekompensaty za czas narad często organizowanych w godzinach wieczornych.
10. Konta czasowe (Time accounts) – system rejestracji i rozliczania czasu pracy w różnych przekrojach czasowych. Umożliwia gromadzenie i w miarę dowolne wykorzystywanie oszczędności czasowych.
11. Zamiana zmian (Shift swapping) – pozwala pracownikom na wybór zmian i czasu pracy między sobą, z uwzględnieniem potrzeb funkcjonowania zakładu w określonym czasie.

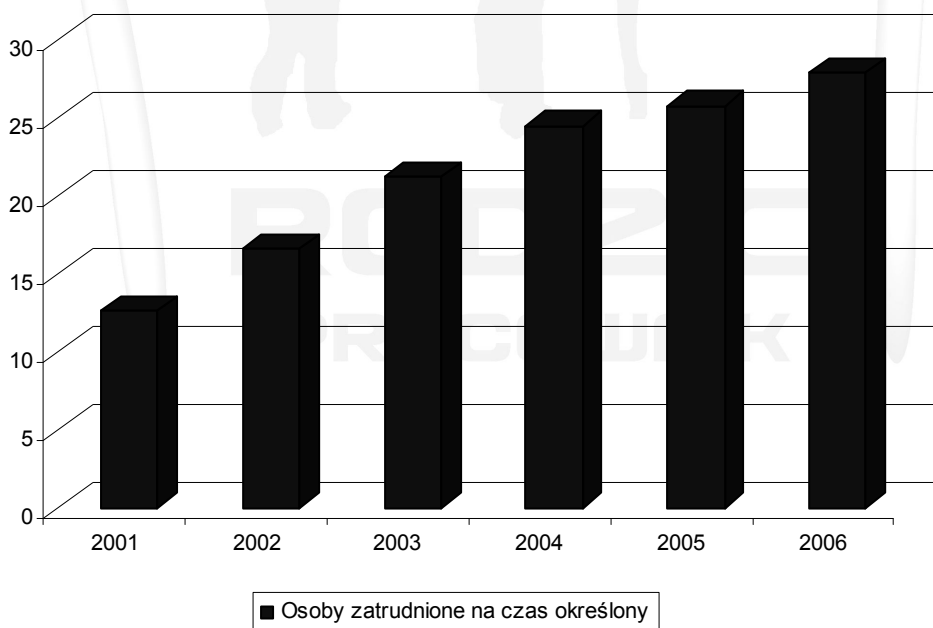
Jak wspomniano, również w Polsce postępuje proces uelastyczniania rynku pracy, czego konsekwencją jest upowszechnianie się nietypowych form zatrudnienia, które częściowo uzupełniają, a częściowo zastępują typowe zatrudnienie w pełnym wymiarze czasu lub zatrudnienie na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony.

2. Elastyczne Formy Zatrudnienia w świetle danych statystycznych.

Dane statystyczne w Polsce dotyczące elastycznych form zatrudnienia pochodzą głównie z prowadzonych przez GUS Badań Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL). Niestety korzystając z tych wyników badań można się dowiedzieć tylko o pracy w niepełnym wymiarze czasu oraz o pracy na czas określony.

W strategii zdecydowano się skupić na „pracy w niepełnym wymiarze czasu”. Na taki zakres analizy miały wpływ wyniki Badań Aktywności Ekonomicznej Ludności odnoszące się do „pracy na czas określony”. W XXI wieku systematycznie zwiększa się liczba osób pracujących na kontraktach terminowych. Od roku 2001 wzrosła ponad dwukrotnie – z 12,6% na 27,9%. W IV kwartale 2006 r. populacja osób posiadających umowę na czas określony liczyła 3171 tys. osób, ogółu pracowników najemnych¹.

Rysunek 1. Liczba osób pracujących na kontraktach terminowych w Polsce.

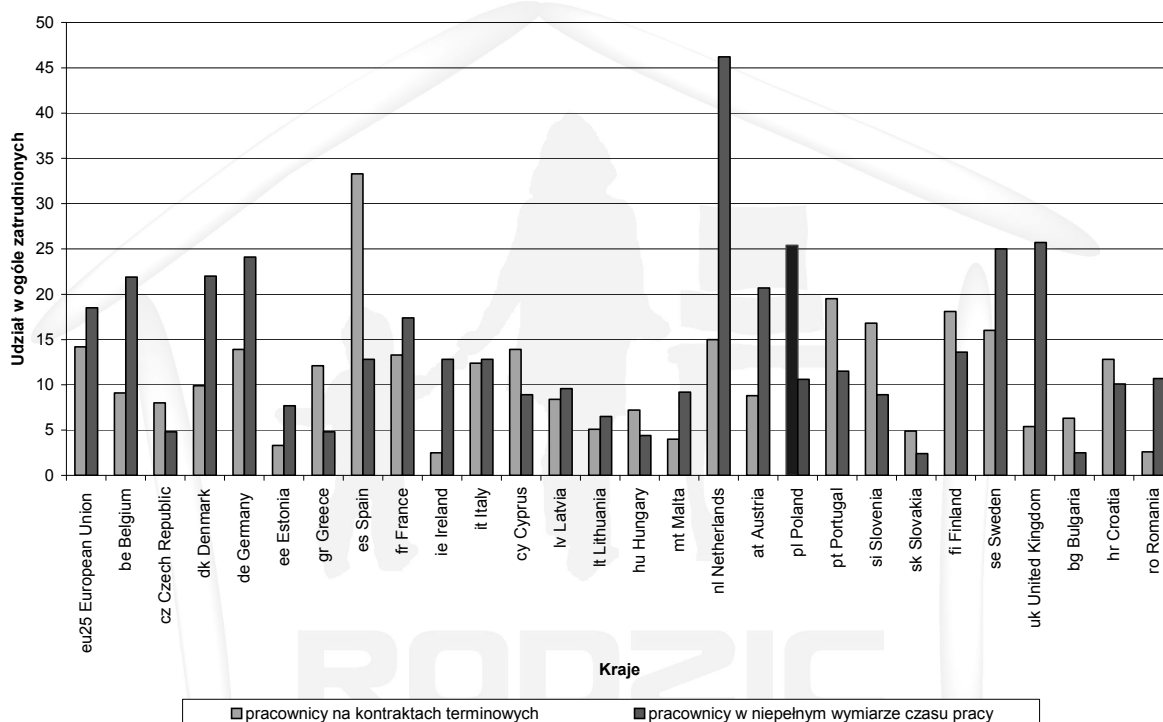


Źródło: Mateusz Walewski, WYKORZYSTANIE (NIEKTÓRYCH) ELASTYCZNYCH FORM ZATRUDNIENIA W POLSCE W ŚWIETLE DANYCH STATYSTYCZNYCH, [w:] Raport z badań Think-Tanku ds. Elastycznych Form Zatrudnienia w ramach projektu Rodzic-Pracownik. Rozwój zawodowy rodziców podczas urlopu wychowawczego, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa, kwiecień 2006.

¹ Główny Urząd Statystyczny, Aktywności Ekonomiczna Ludności Polski. IV kwartał 2006 r. Informacje i opracowania statystyczne. Warszawa 2007, str. 29.

Więcej pracowników zatrudnionych na kontraktach tymczasowych pracuje tylko w Hiszpanii (33,3%). Średnio w Unii Europejskiej stałych kontraktów o pracę nie ma „tylko” 14,2%.

Rysunek 2. Średnie zatrudnienie w UE na kontraktach tymczasowych.



Źródło: Mateusz Walewski, WYKORZYSTANIE (NIEKTÓRYCH) ELASTYCZNYCH FORM ZATRUDNIENIA W POLSCE W ŚWIETLE DANYCH STATYSTYCZNYCH, [w:] Raport z badań Think-Tanku ds. Elastycznych Form Zatrudnienia w ramach projektu Rodzic-Pracownik. Rozwój zawodowy rodziców podczas urlopu wychowawczego, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa, kwiecień 2006.

Aby otrzymać pełny obraz zjawiska, należy poznać nie tylko liczbę pracowników „elastycznych” ale i przyczyny, dla których zdecydowali się oni na takie, a nie inne formy zatrudnienia.

Najważniejszy powód to brak możliwości innej pracy i jest on wymieniany przez ponad 50% osób pracujących na kontraktach terminowych. Oznacza to, iż ta elastyczna forma zatrudnienia rozwija się w Polsce z powodu trudnej sytuacji na rynku pracy.

Do zjawisk negatywnych związanych z pracą terminową niewątpliwie można zaliczyć brak pewności i bezpieczeństwa zatrudnienia, co na pewno nie sprzyja godzeniu życia zawodowego z życiem rodzinnym. Dlatego w tym krótkim opracowaniu przedstawiona zostanie tylko analiza wykorzystania pracy w niepełnym wymiarze czasu, najistotniejszej z punktu widzenia celów projektu.

2.1 Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy

Dane statystyczne dotyczące pracy w niepełnym wymiarze czasowym wskazują na tendencję rosnącą w tym obszarze. W latach 1998–2006 liczba osób pracujących w niepełnym wymiarze czasu wzrosła z 1,1 mln do 2,1 mln (czyli zwiększyła się o 94%), co stanowi 14,1% pracujących w gospodarce narodowej (tabela 1).

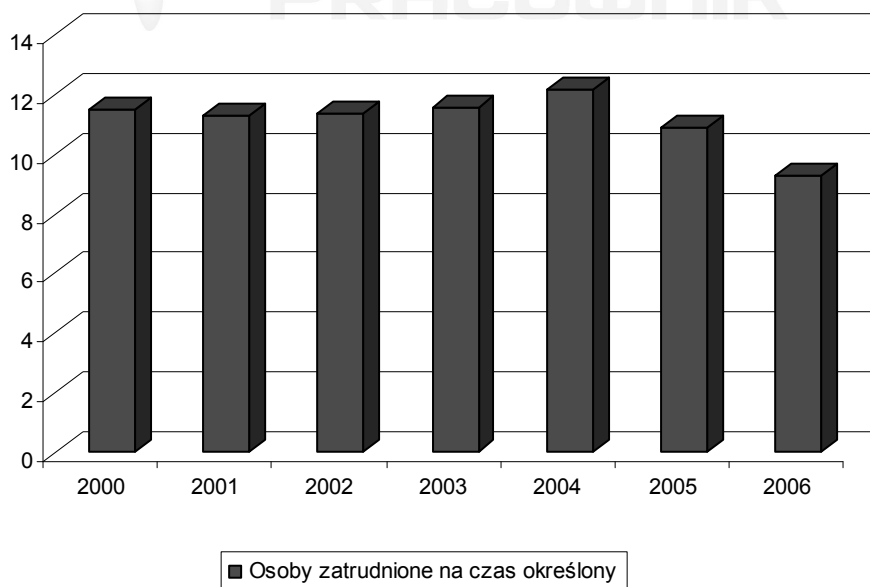
Tabela 1. Udział pracujących w niepełnym wymiarze czasu w latach 1994–2003

Rok	Pracujący ogółem w tys. osób	Przyrost w % w okresie	Pracujący w niepełnym wymiarze czasu w tys. osób*	W % ogółu pracujących	Przyrost w % w okresie
1994	14 747	x	1045	7,1	x
1998	15 335	x	1089	7,1	x
2006	14 911	x	2110	14,1	x
Przyrost 1995–1998	+588	+4,0	+44	x	+4,2
1999–2006	-424	-2,8	+934	x	+93,7

* Udział pracujących w niepełnym wymiarze czasu obejmuje osoby, które przepracowały mniej niż 30 godzin tygodniowo w całej gospodarce narodowej.

Źródło: BAEL 1995–2007.

Rysunek 3. Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy w Polsce w latach 2000(1)-2006



Źródło: Mateusz Walewski, WYKORZYSTANIE (NIEKTÓRYCH) ELASTYCZNYCH FORM ZATRUDNIENIA W POLSCE W ŚWIETLE DANYCH STATYSTYCZNYCH, [w:] Raport z badań Think-Tanku ds. Elastycznych Form

Zatrudnienia w ramach projektu Rodzic-Pracownik. Rozwój zawodowy rodziców podczas urlopu wychowawczego, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa, kwiecień 2006.

W ostatnim kwartale 2006 roku w niepełnym wymiarze czasu pracowało 1392 tys. osób. Stanowiło to 9,3% ogółu pracujących. W porównaniu z IV kwartałem 2005 roku nastąpił spadek o 1,6%. Jednak analizując dłuższy okres czasu możemy stwierdzić, że udział pracujących elastycznie w niepełnym wymiarze czasowym pozostaje właściwie bez zdecydowanych zmian i oscyluje w okolicach 10%².

Polska z taką średnią znajduje się poniżej średniej wynoszącej dla UE 18,5%. Najwięcej, bo aż 46,2% pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy, jest w Holandii.

2.2. Porównania międzynarodowe

Zwiększenie elastyczności zatrudnienia w Polsce zmienia naszą pozycję wśród innych krajów. Tabela 2 obejmuje dane o udziale pracujących w niepełnym wymiarze czasu w 23 krajach OECD (z zastrzeżeniem, że nie wszystkie kraje publikują dane statystyczne). Odsetek pracujących w niepełnym wymiarze czasu mieści się w granicach od 1,9% w Słowacji do 33% w Holandii.

Tabela 2. Udział zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu w ogólnym przyroście zatrudnienia w latach 1991–2001 w krajach OECD

Kraj	Udział pracujących w niepełnym wymiarze w % w 2001 r.*	Średni roczny wzrost w % zatrudnienia ogółem	
		w pełnym wymiarze czasu pracy	w niepełnym wymiarze

² Główny Urząd Statystyczny, Aktywności Ekonomiczna Ludności Polski. IV kwartał 2006 r. Informacje i opracowania statystyczne. Warszawa 2007, str. 31

Austria	12,4	-0,1	0,2
Belgia	17,6	0,1	0,3
Czechy	3,2	-0,1	-0,1
Dania	14,5	0,8	-0,3
Finlandia	10,5	-0,2	0,3
Francja	13,8	0,6	0,3
Grecja	4,8	1,0	-0,2
Hiszpania	7,9	1,2	0,5
Holandia	33,0	1,3	1,3
Irlandia	18,4	3,0	1,7
Japonia	24,9	-0,4	0,5
Kanada	18,1	1,4	0,3
Niemcy	17,6	-0,8	0,6
Norwegia	20,1	1,3	0,1
Polska	14,1**	-1,9***	8,3****
Portugalia	9,2	0,5	0,2
Słowacja	1,9	0,3	-0,1
Szwajcaria	24,8	0,1	0,4
Szwecja	13,9	1,7	0,4
USA	13,0	1,5	0,1
Węgry	2,8	1,1	0,0
Wielka Brytania	23,0	0,1	0,4
Włochy	12,2	-0,2	0,4

*Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu odnosi się do osób, które przepracowały mniej niż 30 godzin tygodniowo.

**2006.

***Ze względu na dostępność danych BAEL-u obejmuje lata 1992–2006 – szacunki własne.

****2004.

Źródło: *Employment Outlook*, OECD, Paris 2003, s. 49 oraz: *Aktywność Ekonomiczna Ludności 2003 i 2004*, GUS, Warszawa 2004, 2005 (dane obejmują pracujących w gospodarce narodowej).

Z danych przedstawionych w Tabeli 2 można wyciągnąć dwa zasadnicze wnioski dotyczące udziału przyrostu pracujących w niepełnym wymiarze czasu w całym przyroście zatrudnienia. Po pierwsze - w większości krajów udział ten był znaczący. Drugi, że najwyższy wzrost odnotowaliśmy w Polsce.

Dane dotyczące zatrudnienia w niepełnym wymiarze według krajów i płci wskazują na duże różnice w poszczególnych krajach (Tabela 3). Średnio w 27 krajach UE 31,4% kobiet i 7,7% mężczyzn pracowało w niepełnym wymiarze czasu pracy (Tabela 6). Najwyższy udział kobiet pracujących w niepełnym wymiarze czasu odnotowano w Holandii (74,7%), Niemczech (45,8%), Austrii (40,7%), Szwecji (40,3%) i Belgii (42,6%), najniższy zaś w Bułgarii (2,7%), Słowacji (4,8%) i na Węgrzech (5,7%). Wśród mężczyzn najwyższy był w Holandii (23,2%), Danii (12,8%) i Szwecji (11,7%), najniższy zaś na Słowacji (1,2%), w Bułgarii (1,6%), w Czechach (2,3%) oraz na Węgrzech (2,8%).

Tabela 3. Pracujący w niepełnym wymiarze czasu pracy.

Kraj	Udział pracujących w niepełnym
------	--------------------------------

www.rodzic-pracownik.pl

12

	wymiarze czasu pracy	
	kobiety	mężczyźni
UE 27	31,4	7,7
UE 25	32,9	7,7
Austria	40,7	6,5
Belgia	42,6	7,9
Bułgaria	2,7	1,6
Cypr	12,0	4,6
Czechy	8,7	2,3
Dania	35,9	12,8
Estonia	11,6	4,6
Finlandia	18,2	9,2
Francja	30,7	5,8
Grecja	10,4	3,0
Hiszpania	23,5	4,5
Holandia	74,7	23,2
Irlandia	:	:
Litwa	11,8	6,5
Luksemburg	38,2	2,5
Łotwa	8,7	4,6
Malta	22,1	4,5
Niemcy	45,8	9,3
Polska	17,5	9,9
Portugalia	15,9	7,5
Rumunia	10,2	9,3
Słowacja	4,8	1,2
Słowenia	11,8	7,8
Szwecja	40,3	11,7
Węgry	5,7	2,8
Wielka Brytania	42,6	10,6
Włochy	26,7	4,7

* II kwartał 2006 r.

Źródło: GUS, *Monitoring rynku pracy*, BAEL IV kwartał 2006.

Kobiety bardziej sobie cenią prace w niepełnym wymiarze czasu (14,2%) niż wśród mężczyzn (7,7%).

2.3. Inne formy pracy elastycznej

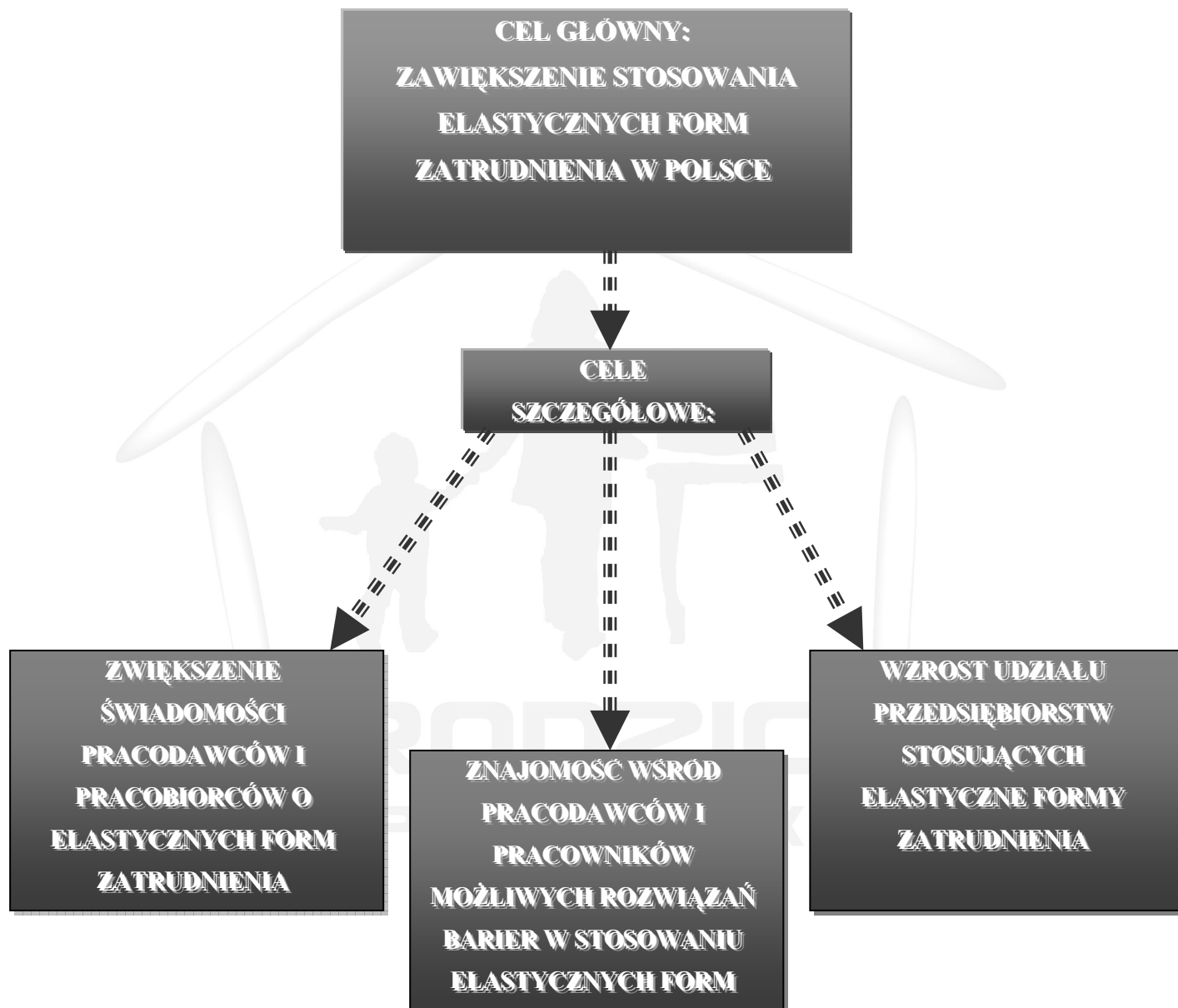
Szesnaście procent przedsiębiorstw w Polsce zatrudnia telepracowników³. Stanowią oni jednak tylko jeden procent wszystkich zatrudnionych. Z zamiarem wprowadzenia telepracy w najbliższej przyszłości nosi się jednak następne dziewiętnaście procent

³ <http://www.idg.pl/news/91615.html>

krajowych firm. Branże, w których najczęściej stosowana jest telepraca, to działalność wydawnicza, poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji, produkcja maszyn biurowych i komputerów, produkcja sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej, pośrednictwo finansowe oraz prowadzenie prac badawczo-rozwojowych. Wśród zajęć wykonywanych w formie telepracy są, z jednej strony, proste zadania związane z telemarketingiem, informacją telefoniczną, przedstawicielstwem handlowym czy akwizycją, zaś z drugiej strony, wśród telepracowników są osoby o wysokich kwalifikacjach - przedstawiciele wolnych zawodów. Brakuje danych dotyczących wykorzystania w Polsce innych elastycznych form pracy. Istnieją szacunki, że w Polsce z tej formy zatrudnienia korzysta około 3% pracowników (średnia dla UE 15 – 15%). (J. Jaworska – prezentacja na konferencji „W poszukiwaniu elastycznego rynku pracy. Elastyczne formy zatrudnienia sposobem ograniczania bezrobocia”. Organizator: Stowarzyszenie Agencji Zatrudnienia, 25 sierpnia 2005.



3. Cele strategii



4. Wdrażanie Elastycznych Form Zatrudnienia.

4.1. Proces podejmowania decyzji w organizacji.

Decydując się na wdrażania elastycznego systemu zatrudniania organizacja powinna się solidnie przygotować i opracować własny plan wdrażania elastycznego systemu zatrudniania⁴, który sprecyzuje istotne elementy wprowadzania nowych praktyk. Plan wdrażania elastycznego systemu zatrudniania powinien się składać z co najmniej trzech części.

Część pierwsza winna dotyczyć uzasadnienia i celowości wprowadzania elastycznego systemu zatrudniania. Ten rozdział powinien przedstawiać listę przyczyn i czynników przemawiających za prowadzeniem w przedsiębiorstwie elastycznego systemu pracy, np.:

- zwiększenie elastyczności reakcji na potrzeby klienta, zatrzymanie i rekrutowanie kompetentnego personelu, oszczędność kosztów, umożliwienia zachowania równowagi między życiem prywatnym i zawodowym. W tym elemencie planu należy także zilustrować możliwe rozwiązania, które będą rozważane. Na przykład: wprowadzenie różnych schematów elastycznego zatrudnienia, wybór odpowiedniej technologii umożliwiającej elastyczne zatrudnienie. **Należy także określić spodziewane korzyści.** Mogą być one różnego rodzaju, np.: korzyści dla środowiska, mniejsze wykorzystanie samochodów oraz oszczędność na czasie spędzonym w ulicznych korkach, kiedy pracownicy wykonują obowiązki zawodowe w domu, korzyści dla przedsiębiorstwa, np. bardziej zmotywowany personel, mniej skłonny do odejścia z firmy, większa elastyczność operacyjna i lepszy system obiegu pracy i dokumentów, korzyści dla pracownika, np. mniej dojazdów, lepsza równowaga między życiem zawodowym i rodzinnym (mniejszy stres). Nie można też zapomnieć o **ewentualnych zagrożeniach.** Wszystkie obawy i wątpliwości powinny być wyszczególnione. Możliwe wady i ryzyko elastycznego systemu to: problemy techniczne związane z zarządzaniem zdalnie dostępnymi aplikacjami, problemy z utrzymaniem kontroli jakości, problemy z kontrolą pracowników zatrudnionych w elastycznym wymiarze godzin.

W dalszej części należy uwzględnić wszelkie koszty elastycznego systemu zatrudniania. Koszty mogą obejmować: dodatkowe wyposażenie (sprzęt i oprogramowanie), dodatkowe koszty telekomunikacyjne, koszt dodatkowego personelu obsługującego. Koszty

⁴ Raport opracowany pod redakcją: C.Selby, F.Wilson. Autorzy: C.Selby, F.Wilson, W.Korte, J.Millard, W.Carter. *Projekt FlexWork, Almanach pracy elastycznej ver. 1.0PL*, Tłumaczenie i lokalizacja: P.Młynarek, A.Turowiec. Kwiecień 2001. Str. 48.

związane z wprowadzaniem elastycznego systemu powinny być szczegółowo rozpisane i skrupulatnie rozważone.

Dobre przygotowanie organizacji do wprowadzaniu nietypowych form zatrudnienia wymaga stworzenia odpowiedniego modelu.

Przedsiębiorstwo powinno sporządzić własny model elastycznego systemu zatrudniania, według swojej wizji.

Cześć druga planu powinna skupiać się na szczegółach związanych z personelem zatrudnionym w elastycznym systemie. Ten element planu powinien odpowiadać na pytania:

Kto się nadaje do pracy w elastycznym systemie? Jakie zadania, stanowiska pracy mogą być realizowane przy wykorzystaniu elastycznych metod? Jakie warunki musi spełniać stanowisko pracy osoby wykonującej obowiązki zawodowe w domu? Jakie kwalifikacje muszą posiadać pracownicy zatrudnieni w nietypowych formach zatrudnienia? Plan powinien przewidywać takie aspekty nietypowych form zatrudnienia jak:

- **Adaptacja procesów pracy i zarządzania przebiegiem pracy:** Kto będzie odpowiedzialny za pracę i jak będzie ona zorganizowana oraz prowadzona? Czy konieczne będą zmiany zwykłego trybu pracy?

- **Zarządzanie w elastycznym systemie zatrudniania:** W jaki sposób zmienić zarządzanie przedsiębiorstwem? Jakie działania będą konieczne, aby zapewnić odpowiednią jakość? W jaki sposób przedsiębiorstwo powinno przygotować pracowników elastycznych do nowej organizacji pracy? Jakie cechy powinien posiadać pracownik elastyczny, aby osiągać dobre rezultaty?

W tej części planu poruszamy również **kwestie dotyczące technologii**, czyli określamy niezbędny sprzęt do pracy wykonywanej w sposób elastyczny, szukamy rozwiązania kwestii np. oprogramowania oraz serwisowania sprzętu. Ustalamy również, kto pokrywa koszty wyposażenia biura domowego, dodatkowego okablowania, łączy telekomunikacyjnych. Nie możemy **również zapomnieć o bezpieczeństwie i higienie pracy**. Powinno się ustalić konieczne zabezpieczenia i procedury i odpowiedzialność (np. w przypadku osób pracujących w domu, pracowników mobilnych). Aby plan był kompletny, powinien również **zawierać informacje na temat bezpieczeństwa przedsiębiorstwa, bezpieczeństwa osobistego, odpowiedzialności pracownika**. Należy zaplanować, w jaki sposób należy wprowadzić elastyczny system zatrudniania, aby nie narażać bezpieczeństwa firmy, jak zapobiegać nieuprawnionemu dostępowi do sieci, bazy danych, serwera firmy osób trzecich, jak chronić pracownika przed ewentualnym napadem, kto będzie odpowiedzialny w przypadku sytuacji kryzysowych i jak są one rozwiązywane, w jaki sposób dane znajdujące się w domu mogą być chronione przed utratą i/lub nielegalnym wykorzystaniem. Bardzo ważne jest, aby plan zawierał również informacje dotyczące **finansów**: Jakie mogą być

skutki podatkowe wprowadzenia elastycznego systemu zatrudniania? **Kwestie dotyczące równowagi między pracą a życiem prywatnym powinny być również zawarte w planie wdrażania elastycznego zatrudnienia. Plan powinien odpowiadać na oczekiwania stron dotyczące godzin pracy, komunikacji itd. Cześć planu dotycząca komunikacji oraz walki z poczuciem izolacji powinna rozwiązywać problemy związane z wyborem formy pracy zespołowej zastosowanej w systemie elastycznym, włączeniem do zespołu osób pracujących poza siedzibą organizacji czy w podróży. Nie można także zapomnieć o ochronie zdalnych pracowników przed poczuciem izolacji.**

Przy planowaniu należy także uwzględnić dostęp do szkoleń i możliwość rozwoju kariery pracowników elastycznych. Plan powinien również zawierać bardzo ważne aspekty prawne elastycznego systemu zatrudniania oraz zagadnienia, które powinny znaleźć się w umowie.

Rozdział trzeci planu winien dotyczyć oceny i monitoringu funkcjonującego systemu. Przy wprowadzaniu elastycznego systemu zatrudniania warto zastanowić się nad oceną całego procesu. Przedsiębiorstwa powinny być przygotowane na zbieranie danych od samego początku restrukturyzacji. Często przy wprowadzaniu nowego systemu pracy ustala się, jak długo ma trwać okres próbny, po którym powinna nastąpić ocena nowego porządku. Ocena taka ma być pomocą w ustaleniu, czy nowy system funkcjonuje poprawnie, jakie wyłoniły się problemy i jak im można zaradzić. Model oceny powinien być tworzony pod kątem oczekiwanych przez przedsiębiorstwo korzyści oraz konkretnych celów. Realizacja założeń nowowprowadzanego systemu będzie wtedy ukierunkowana na jak najpełniejsze osiągnięcie tych celów. Na przykład, jeśli przedsiębiorstwo spodziewa się, że elastyczny system zredukuje stopień absencji personelu o 25%, to po pewnym okresie funkcjonowania nowego systemu łatwo może zweryfikować faktyczny poziom tego wskaźnika. Aby móc precyzyjnie ocenić nowy schemat, przedsiębiorstwo powinno stworzyć odpowiedni model oceny. Przy systemie pilotażowym na mniejszą skalę, nieformalna ocena może opierać się na pytaniach obejmujących następujące tematy:

- Czy przebieg pracy jest satysfakcjonujący?
- Czy pracownicy elastyczni są zadowoleni z nowego systemu?
- Czy pracownicy elastyczni natknęli się na jakieś problemy?
- Czy wydajność i jakość pracy są wciąż zadowalające? Czy zmieniły się na lepsze czy na gorsze?
- Czy sprawdza się technologia zdalnego dostępu?
- Czy pracownicy elastyczni i ich przełożeni dobrze sobie radzą z technologią?
- Czy metody monitorowania i kontroli czasu pracy są satysfakcjonujące?
- Czy dobrze funkcjonują przyjęte zasady zarządzania i nadzoru?

- Czy kierownictwo rozpoznało nowe kwestie i problemy dotyczące personelu?
- Jaka jest reakcja na nowe metody pracy osób niezaangażowanych w elastycznym systemie?
- Czy okazują zazdrość, niechęć?
- Czy pracownicy elastyczni czują się mniej lub bardziej wyizolowani w nowym systemie pracy?

4.2 Proces podejmowania decyzji przez pracownika.

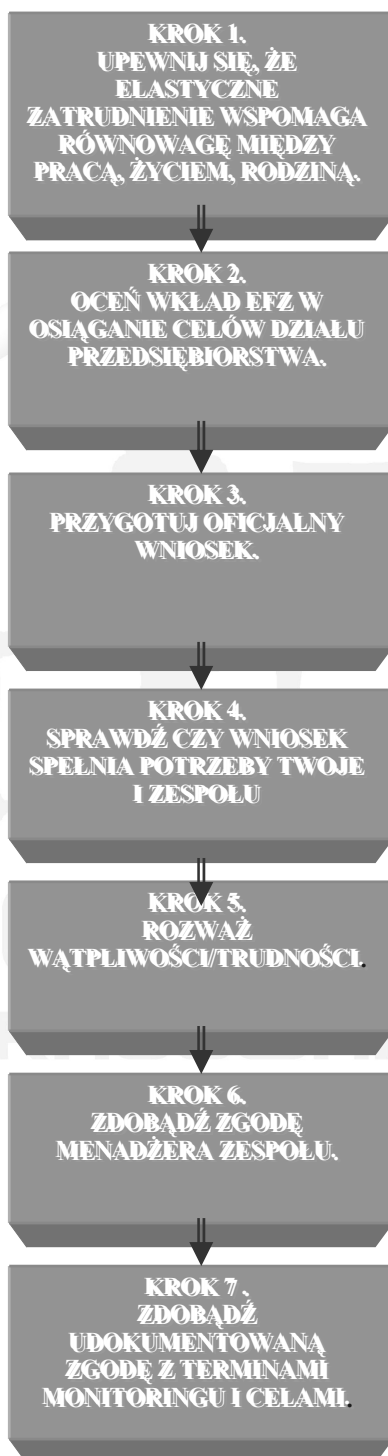
Przy podejmowaniu decyzji o podjęciu elastycznej pracy przez pracownika warto, aby odpowiedział on sobie na następujące pytania⁵:

1. Jeśli dążysz do osiągnięcia równowagi między pracą, życiem a rodziną, w której dziedzinie oczekujesz zmian?
2. Co masz nadzieję osiągnąć?
3. By mieć jaśniejszy obraz sytuacji, wymień dziesięć powodów, które przyczyniają się do stresu i zakłóceń w równowadze między pracą, życiem i rodziną.
4. Jaki pozytywny i negatywny wpływ będzie to miało na twój dział?
5. W jaki sposób zamierzasz przezwyciężyć ewentualne negatywne wpływy? Opisz propozycje. Opracuj szczegółowy plan wg punktów:
 - Ocena propozycji pod kątem wniesienia wkładu w realizację celów zespołu;
 - Kogo będzie dotyczyła/na kogo będzie wpływała? W jaki sposób?
 - Jakie, odnośnie tego, są sugestie?
 - Jakie koszty może/będzie to pociągać?
 - Jakie zastosować kryteria oceny dla pracownika i kierownika?
 - Jak często monitorować umowy?

Pracownicy zdecydowani na pracę w elastycznym systemie mogą też zastosować metodę siedmiu kroków⁶:

⁵ Raport wypracowany w ramach partnerstwa międzynarodowego: INTERAGE OPPORTUNITIES to strengthen enterprises in Europe, Elastyczne formy zatrudnienia, Poradnik dla pracodawców i pracowników. Wrocław, 2007. Str. 14

⁶ Raport opracowany w ramach INTERAGE OPPORTUNITIES to strengthen enterprises in Europe, Elastyczne formy zatrudnienia, Poradnik dla pracodawców i pracowników, str 12

Rysunek 5. Proces podejmowania decyzji.


5. Bariery i sposoby ich pokonywania.

W celu określenia najczęściej spotykanych barier w strategii posłużono się najważniejszymi danymi zebranymi podczas telefonicznego monitoringu 30 beneficjentów projektu „Rodzic – Pracownik...” oraz sesji wywiadów fokusowych przeprowadzonych z beneficjentami. W wyniku comiesięcznego monitoringu, 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. Wiedzę na temat problemów poszerzyła sesja fokusowa, którą zrealizowano w lutym 2008 roku.

W trakcie procesu monitoringu stopniowo zaczęły pojawiać się problemy. W projekcie „Rodzic – Pracownik...” pojawiły się trudności związane z stosowaniem nietypowych form zatrudnienia ujęty w opracowaniach teoretycznych. Beneficjenci projektu zgłaszali zarówno kwestie o charakterze ogólnym, jak i problemy wynikające ze specyfiki charakteru stanowiska pracy czy też z elementami kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Najważniejsze kwestie problemowe zgłaszane przez uczestników projektu Rodzic - Pracownik⁷ to:

- **brak listy czynności, które OPNUW mogą samodzielnie wykonywać w domu/ konieczność wypracowania nowego systemu planowania pracy**

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. Umowa między pracodawcą a pracownikiem powinna zawierać szczegółowy zarys zadań ustalony przez obie strony. Pracodawca powinien oceniać jakość wykonanych zadań systematycznie. Ponadto zarówno pracodawca jaki pracownik powinni informować się wzajemnie o pilnych sytuacjach lub trudnościach (dni wolne, choroby, niewykonane zadania na czas innych pracowników), by znaleźć z łatwością zastępstwo lub zakończyć

⁷ M. Wójta Kempa, E. Baran. Raport ewaluacyjny dla projektu „Rodzic –Pracownik” – rozwój zawodowy rodziców podczas urlopu wychowawczego. Wrocław, 2008.

zaplanowaną zadanie. Elastyczność jest efektywna, gdy kwestie organizacyjne są opisane w umowie. Jeśli kryteria oceny jakości, zadania i techniczne kwestie są określone precyzyjnie, menedżerowi jest łatwo porównywać i kontrolować zadania spełniane w domu i w pracy przez pozostałych członków zespołu.

Inne rozwiązania:

- menedżer powinien się koncentrować na rezultatach pracy i ściśle określonych zadaniach, które były zaplanowane wcześniej i miały być osiągnięte,
- ocena pracy zatrudnionego na zasadach elastycznych powinna być oparta na zadaniach i rezultatach, nie na czasie spędzonym na wykonaniu ich,
- stworzenie systemu monitorującego pracę, np. pracownik przygotowuje raz w tygodniu lub raz w miesiącu raport dotyczący swojej pracy, i spotyka się ze swoim kierownikiem działu, by przedyskutować go i ocenić,
- przydzielanie nowych obowiązków stopniowo, nie nagle (jeśli to możliwe),
- przygotowanie szkoleń dla menedżerów z zakresu elastycznego zatrudnienia.

W praktyce pracownik oczekuje od pracodawcy wyrozumiałości i nie przeciążania pracą. Z drugiej jednak strony, pracownik nie powinien nadużywać zaufania. Może to być osiągnięte tylko przez wzajemne zaufanie i dojrzałość.

- **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.

Inne możliwe techniczne rozwiązania wspierające taką organizację pracy mogą obejmować:

- wprowadzenie kontroli obiegu dokumentów, aby jednoznacznie wiedzieć co pracownik przekazał, jakie są uwagi osoby kontrolującej go, co on potem zmienił *etc.* To podejście nie

wymaga instalowania jakiegoś specjalnego systemu obiegu dokumentacji technicznej, co narażałoby firmę na dodatkowe koszty, a jedynie odpowiedniego zorganizowania procedur pracy i np. odpowiedniego nazywania plików, oceny pracy wykonanej przez pracownika na podstawie wyników jego działań, a nie czasu spędzonego w pracy.

W sytuacji, w której praca nie polega na załatwianiu spraw, tylko na obecności (wirtualnej) w określonym czasie, np. w centrum obsługi klienta, można stosować dodatkowe metody pomiaru aktywności pracownika:

- dziennik zalogowań (rozwiązanie nieprecyzyjne ponieważ można się zalogować i nie pracować w systemie), najlepiej połączony ze śledzeniem aktywności, np. liczby sesji czy konwersacji prowadzonych przez pracownika, liczby interwencji, *etc.* Śledzenie aktywności w systemie, np. poprzez pomiar ruchów myszki lub ilości kliknięć (dość łatwe do oszukania za pomocą odpowiedniego oprogramowania, nie jest dobrą miarą nakładu pracy ani uzyskanych efektów);
- styl zarządzania i kultury organizacyjnej, która wyraźnie opiera się bardziej na zaufaniu między menedżerem a pracownikiem i produktywności mierzonej wynikami niż liczbą przepracowanych godzin. W tym znaczeniu elastyczne zatrudnienie wymaga, by kierownictwo stało się pomocą i wsparciem pracowników.

Organizacje, gdzie elastyczne formy zatrudnienia zostały pomyślnie wdrożone, zazwyczaj stosują mieszany model sztywnych struktur organizacyjnych, zbiór jasnych zasad oceny wydajności oraz czasu przeznaczanego na pracę na odległość, co w następstwie prowadzi do wzrostu zaufania. Takie zasady kultury organizacyjnej pociągają za sobą zmiany w postawie kierownictwa w stosunku do swoich pracowników, przestawiając się z kontroli bezpośredniej na powierzanie odpowiedzialności i kontrolę pośrednią. W konsekwencji należy podkreślić, iż zaufanie między pracodawcą a pracownikami i między pracownikami jest kluczowym składnikiem sukcesu. Należy też pamiętać, że obecność pracownika w firmie i jego bezpośrednia obserwacja nie gwarantuje uczciwej i wydajnej pracy⁸.

- **brak oceny pracowników i ich pracy w trakcie trwania projektu**

Z informacji zebranych podczas monitoringu 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 (były to stanowiska

⁸ C. Sadowska Snarska, ELASTYCZNE FORMY PRACY. PORADNIK DLA PRACOWNIKÓW. Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2006. Strona 102

wymagające umiejętności, które trudno bądź wcale nie były mierzalne pod względem postępów), a być może krótkiego czasu trwania projektu. 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. Warto takie rozwiązanie przewidzieć na etapie tworzenia umowy o elastycznym zatrudnieniu. **Uwzględniając słabą wiedzę pracodawców i kadry zarządzającej na temat elastycznego zatrudnienia, takie szkolenia z nowoczesnych form kontroli pracownika są konieczne zarówno dla menadżerów jak i dla pracowników. Byłaby to bardzo praktyczną pomocą.**

- **brak dostępu do materiałów niezbędnych do realizacji zadań poza siedzibą firmy**

Przekaz informacji przez sieci informatyczne jest związany z możliwością ich utraty lub przejęcia przez podmioty nieuprawnione. Na niebezpieczeństwo narażone są także narzędzia pracy: laptopy, dyski, telefony komórkowe itp.

Kwestia bezpieczeństwa i wykorzystywania narzędzi technologii i zarządzania informacją musi być przemyślana, by uniknąć ewentualnego niewłaściwego użycia (lub nawet nadużycia) przez pracownika. Jednak nie musi to stanowić dodatkowego dużego kosztu. Wiele procedur bezpieczeństwa wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa do ochrony danych może być zmodyfikowanych i wdrożonych w ramach elastycznego systemu zatrudniania. Obecny rozwój techniki oferuje dużo możliwości radzenia sobie z tym problemem. Oto niektóre z nich⁹:

- **ograniczony dostęp** – akceptowane są jedynie wcześniej ustalone adresy inicjowania połączeń;
- sprawdzanie **numera identyfikacyjnego** terminala próbującego zainicjować połączenie z wewnętrzną siecią przedsiębiorstwa;
- **system oddzwania** – po podaniu prawidłowego hasła przez pracownika serwer inicjuje połączenie na zaprogramowany wcześniej numer;
- **protokół autoryzacji hasła** (ang. *Password Authorisation Protocol, PAP*) – prosty protokół

⁹ Raport opracowany pod redakcją: C.Selby, F.Wilson. Autorzy: C.Selby, F.Wilson, W.Korte, J.Millard, W.Carter. *Projekt FlexWork, Almanach pracy elastycznej* *wer. 1.0PL*, Tłumaczenie i lokalizacja: P.Młynarek, A.Turowiec. Kwiecień 2001. str. 33

- polegający na przesłaniu do serwera centralnego odpowiedniego hasła w celu autoryzacji;
- **protokół autoryzacji hasła w oparciu o potwierdzenie** (ang. *Challenge Handshake Authorisation Protocol, CHAP*) – serwer wysyła przypadkowe zapytanie, na które pracownik musi odpowiedzieć wprowadzeniem właściwego hasła, różnego za każdym razem;
 - **serwery dynamicznie autoryzujące hasło** – są produktami dostawców niezależnych, gwarantującymi dostęp do zasobów w oparciu o hasło, które jest dynamicznie zmieniane;
 - **techniki szyfrowania** przesyłanych treści.

Przedsiębiorstwa, których sieć wewnętrzna (intranet) jest podłączona do Internetu, powinny rozważyć możliwość wykorzystania ochrony typu „firewall” („ściana ogniowa”), aby uniemożliwić niepowołanym osobom dostęp do zasobów firmy. Oprogramowanie zabezpieczające tego typu jest szczególnie pomocne w przypadku stałego dostępu do Internetu. Tworzy ono między systemem firmy a światem zewnętrznym ścianę, przez którą mogą przejść tylko uprawnieni użytkownicy i tym samym czyni prawie niemożliwym dostęp do systemu osobom niepowołanym. Przedsiębiorstwa powinny również wprowadzić procedury tworzenia kopii bezpieczeństwa danych. W dzisiejszych czasach duża ilość informacji jest przechowywana w nietrwałej formie (np. na twardym dysku) i może zostać utracona w przypadku awarii sprzętu, pożaru, kradzieży, aktów wandalizmu czy powodzi. Dobre zabezpieczenia mogą pomóc w ograniczaniu skutków podobnych przypadków. Obowiązkiem pracownika jest przestrzeganie przyjętych zasad. Wielu pracodawców wykorzystujących elastyczne zatrudnienie podkreśla konieczność wzajemnego zaufania pomiędzy pracownikiem i pracodawcą, dlatego przywiązują ogromną wagę do wyboru kandydatów do świadczenia telepracy. Są to zazwyczaj pracownicy dłużej związani z firmą, o określonych predyspozycjach.

- **inne przeszkody prawne**

Wprowadzenie zadaniowego czasu pracy niosło ze sobą wiele problemów prawnych (np. ustawa o służbie cywilnej). Miejsce pracy musi spełnić określone warunki: rozmiar, natężenie hałasu oraz specyficzne cechy ergonomiczne sprzętu prywatnej przestrzeni pracownika.

Pracodawca jest obowiązany do realizacji wobec pracownika wszystkich obowiązków z zakresu BHP, z wyłączeniem - wobec pracownika wykonującego pracę w domu - obowiązku dbałości o bezpieczny i higieniczny stan pomieszczeń, określonego w art. 212 pkt 4 k.p., obowiązków określonych w art. 213 i 214 k.p. (dotyczących obiektów budowlanych i pomieszczeń pracy) i obowiązku zapewnienia odpowiednich urządzeń higieniczno-

sanitarnych, określonego w art. 233 k.p. (art. 67 k.p.). W związku z tym obowiązkiem nowe przepisy przyznały pracodawcy uprawnienie do przeprowadzenia kontroli w zakresie BHP - w domu elastycznego pracownika - za uprzednią zgodą wyrażoną na piśmie, albo za pomocą środków komunikacji elektronicznej, albo podobnych środków indywidualnego porozumiewania się na odległość (art. 67 par. 2 pkt 3 k.p.). Pierwszą kontrolę w zakresie BHP pracodawca byłoby zobowiązany przeprowadzić, na wniosek pracownika, przed rozpoczęciem przez niego wykonywania pracy w elastycznej formie.

- **poczucie izolacji, brak osobistego kontaktu z szefem i zespołem**

W niektórych przypadkach uczestnicy projektu zgłaszali problem braku informacji zwrotnych ze strony bezpośrednich przełożonych, dotyczących oceny jakości pracy i sensowności wykonywanych działań. Jak się wydaje, w sytuacji ograniczenia kontroli pracy osoby zatrudnionej, pojawia się potrzeba pracowników do określenia kryteriów jakości pracy. Zatrudnieni potrzebują wiedzieć, co robią dobrze, a co źle i na ile wyniki ich pracy są komukolwiek w firmie potrzebne.

Szczególnie istotne jest aby pracodawca podjął działania mające na celu zapobieganie izolacji elastycznych pracowników, w tym by umożliwił im regularne spotkania z kolegami i udostępnił wewnętrzne informacje w firmie używając technologii i zarządzania informacją (ICT) oraz spotkania bezpośrednie. Rekomenduje się stosowanie następujących narzędzi komunikacji:

- e-maili,
- komunikatorów; ICQ, Skype, Windows Messenger, GG, AOL Instant Messenger, Yahoo Messenger, Windows Live Messenger,
- kamera internetowa.

- **ewentualne napięcia między personelem a osobami pracującymi na zasadach elastycznych,**

W niektórych przypadkach, „elastyczni” musieli zmagać się z wrogością lub zazdrością innych członków zespołu, którzy po prostu nie rozumieli, dlaczego jedni mogą korzystać z elastyczności a inni nie.

By rozwiązać ten problem, firma powinna przedstawić ogółowi pracowników wewnętrzne przepisy ze szczegółowymi zasadami mówiącymi o tym, jak rozpocząć elastyczne zatrudnienie i kto może z nich skorzystać. Przepisy powinny być oparte na

zasadach równości i przeciwdziałania dyskryminacji. Ponadto, firma może przeprowadzić szkolenie, alternatywnie dostarczyć zwięzły dokument na temat elastycznych form zatrudnienia i wewnętrznych przepisów firmy, by uświadomić każdego pracownika.

Powinniśmy także zauważyć, iż nadmierna liczba „elastycznych” może przyspieszyć pośród nich proces izolacji, dlatego też zaleca się by utrzymywać ich liczbę w określonych granicach.

- **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 płać pracodawca), lub organizowali przeniesienie połączeń z telefonu stacjonarnego firmy na prywatny telefon pracownika. Ważną sprawą okazało się rozliczanie rachunków za telefon, ale tu większość uczestników projektu była usatysfakcjonowana.

- **nie do końca ustalony system zastępstw w sytuacji choroby dziecka OPNUW.**

Takie problemy pojawiały się sporadycznie. W większości przypadków OPNUW mogli liczyć na pomoc rodziny, znajomych lub opiekunek.

- **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 elastyczne zatrudnienie odbywało się w ramach projektu, dopóty pracodawcy godzili się na różne warunki i propozycje. Jednak kiedy projekt się skończył, pracodawcy wybierali typowe systemy zatrudnienia. Niechęć pracodawców do tej formy zatrudnienia najczęściej wyrasta z braku przekonania, że elastyczne formy zatrudnienia wiążą się jedynie z dodatkowymi kosztami i nie przynoszą jakichkolwiek korzyści.

Tymczasem jest to jednak opłacalna forma zatrudnienia. Elastyczne zatrudnienie obejmuje, z jednej strony, koszty związane z komunikacją i łącznością, szkoleniami i przystosowaniem, koszty sprzętowe, z drugiej strony jednak, redukuje koszty stałe takie jak wynajem biura, ogranicza liczbę nieobecności, zwiększa wydajność pracownika i usprawnia obsługę klienta. Wdrożenie elastycznego systemu zatrudniania można uznać za efektywne, gdy przynosi pośrednie bądź bezpośrednie korzyści oraz przekłada się na osiągnięcie

wyraźnie mierzalnych zysków – przynajmniej równoważących wcześniejsze nakłady związane z jego wdrożeniem.

Do określenia rzeczywistych kosztów bardzo pomocna może być rozszerzona analiza wydajności ekonomicznej zastosowana do oceny nietypowej formy pracy¹⁰.

Analiza ta porównuje stan dotyczący pracy „tradycyjnej” z wprowadzeniem pracy elastycznej dla pewnej części personelu. Metoda rozszerzonej analizy wydajności ekonomicznej polega na kombinacji tradycyjnych sposobów określania nakładów inwestycyjnych z szacunkową oceną wartości spodziewanych zysków. Oszacowanie to, ze względu na konieczność uwzględnienia zarówno korzyści ekonomicznych, jak i innych, których nie można wyrazić wprost w kategoriach finansowych, opiera się o przewymiarowanie wielkości finansowych wg specjalnej skali określającej stopień użyteczności danego aspektu (podobnie jak w przypadku szkolnych ocen). Procedura przeprowadzania analizy jest następująca:

1. Należy określić zarówno ogólne, jak i szczegółowe cele wprowadzania telepracy oraz znaleźć kryteria oceny, które będą miarą powodzenia przedsięwzięcia w stosunku do danych celów szczegółowych. Ważne jest, aby nadając schematowi ostateczny kształt, wybierać niezależne od siebie kryteria. Podstawowe cele projektu powinny zostać zdefiniowane przez główne kierownictwo tak, aby były one zgodne z ogólną strategią firmy. Do określenia szczegółowych celów zaangażowane powinny być osoby na niższych stanowiskach kierowniczych, zgodnie z zasadą subsydiarności.

2. Następnie należy ustalić względną wartość celów ogólnych i szczegółowych. Wszystkie bezpośrednio zainteresowane grupy powinny brać udział w tym procesie (np. główne kierownictwo, pracownicy, pracownicy w biurze i ewentualnie inni).

3. Należy gromadzić dane na temat wartości wskaźników, tj. ich wpływu na koszty i zyski przedsiębiorstwa. Powinno się wyróżnić trzy grupy wskaźników:

- wskaźniki wyrażalne bezpośrednio w kategoriach finansowych (np. koszty wyposażenia, koszty operacyjne, oszczędności);
- wskaźniki jedynie pośrednio wyrażalne w kategoriach finansowych (np. zmiany w produktywności, oszczędności czasu);
- wskaźniki niemożliwe do wyrażenia w kategoriach finansowych (np. zadowolenie pracownika).

W ostatnim przypadku wszystkie zainteresowane osoby (pracownicy, kierownictwo, itd.) powinny być poproszone o ocenę. Pytania mogą być sformułowane np. według

¹⁰ Raport opracowany pod redakcją: C.Selby, F.Wilson. Autorzy: C.Selby, F.Wilson, W.Korte, J.Millard, W.Carter. *Projekt FlexWork, Almanach pracy elastycznej ver. 1.0PL*, Tłumaczenie i lokalizacja: P.Młynarek, A.Turowiec. Kwiecień 2001. str. 54

schematu: jaki skutek miało wprowadzanie telepracy na daną zmienną (np. morale pracowników)?

4. Wartości wskaźników są sumowane oddzielnie dla trzech komponentów analizy:

(a) wskaźników wyrażalnych bezpośrednio w kategoriach finansowych (np. nakładów inwestycyjnych);

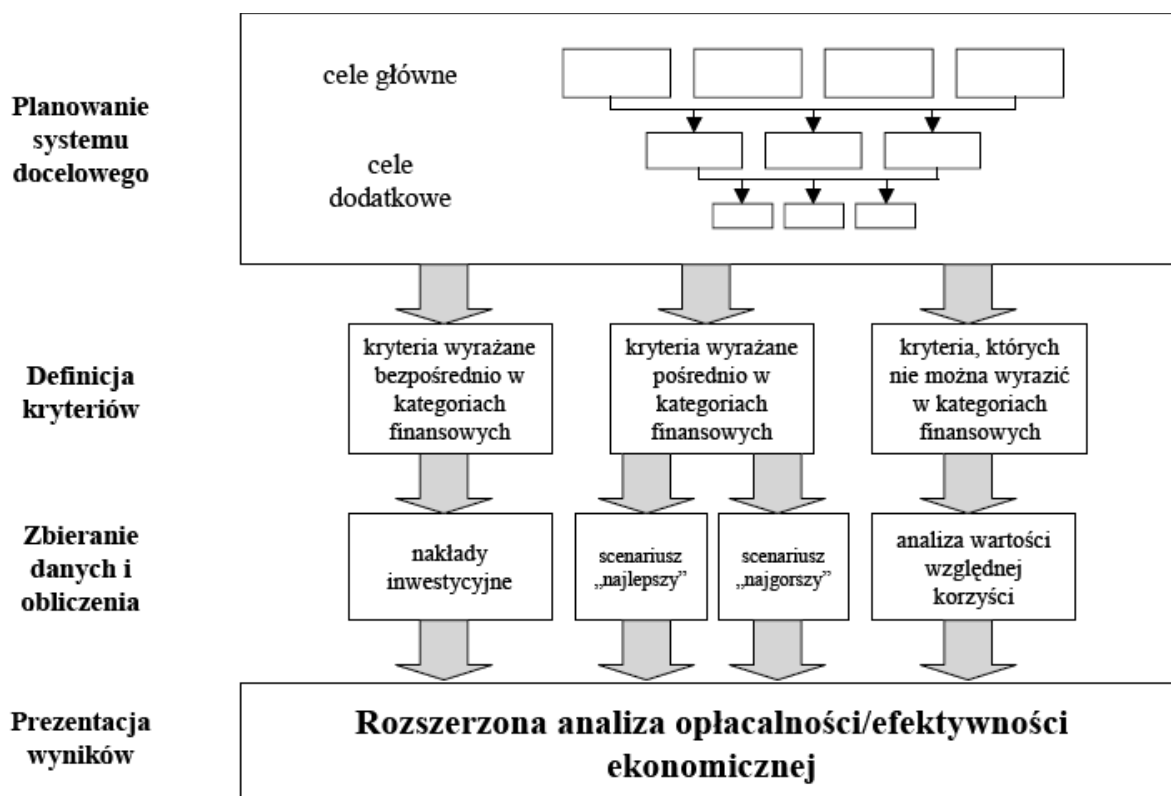
(b) wskaźników jedynie pośrednio wyrażalnych w kategoriach finansowych: w większości przypadków mogą być one obliczane na podstawie poczynionych założeń, jednak, ze względu na możliwość zmiany założeń lub ich niewłaściwego sformułowania (opartego na przekonaniach, a nie wiedzy osób), dobrze jest opracować scenariusze zarówno dla najlepszego, jak i najgorszego przypadku – uchroni to przed otrzymaniem pseudoobiektywnych wyników;

(c) wskaźników niemożliwych do wyrażenia w kategoriach finansowych: w tym przypadku

konieczne jest pomnożenie wartości przypisanej danemu kryterium (np. „6” = bardzo ważne) przez stopień zmiany w wyniku reorganizacji (np. „+2” = niewielka poprawa).

W ten sposób otrzyma się wartość potencjalnych korzyści dla każdego wskaźnika. Wszystkie wartości mogą być następnie zsumowane.

5. W końcu należy zestawić wyniki powyższych obliczeń dla przypadków (a), (b) i (c). Można w tym celu wybrać jedną z wielu metod. Zwykle wartości finansowe również muszą być zmienione na wielkości niewymierne, aby możliwe było określenie całkowitej wartości potencjalnego zysku z wprowadzenia nowego systemu.

Rysunek 6 . Analiza rzeczywistych kosztów


Źródło: Raport opracowany pod redakcją: C.Selby, F.Wilson. Autorzy: C.Selby, F.Wilson, W.Korte, J.Millard, W.Carter. *Projekt FlexWork, Almanach pracy elastycznej ver.1.0PL*, Tłumaczenie i lokalizacja: P.Młynarek, A.Turowiec. Kwiecień 2001. str. 54

Przedstawiając, np. zarządowi, rezultaty analizy, należy omówić oddzielnie wyniki dotyczące trzech wymienionych grup kryteriów. Zsumowanie wyników jest wskazane tylko w celu porównania całkowitej wartości szacowanego zysku z wprowadzania systemu elastycznego z rozwiązaniami alternatywnymi (lub ich przydatnością w realizowaniu określonych wcześniej celów reorganizacji) oraz stanem początkowym. Wyraźne oddzielenie wyników otrzymanych za pomocą różnych metod obliczeniowych pozwoli na uzyskanie dużo większej przejrzystości analizy i wiarygodności samych wyników. Równocześnie udział wszystkich zainteresowanych grup osób w procesie oceny celów szczegółowych (por. pkt 3) gwarantuje, że ich interesy nie zostaną pominięte (szczególnie chodzi tu o osoby aktywnie zaangażowane we wprowadzanie zmian).

Można też skorzystać z metody **TCO** (Total **C**ost of **O**wnership). TCO zgodnie z *Gartner Group* jest całkowitym kosztem pozyskania, instalowania, użytkowania, utrzymywania i w końcu pozbycia się aktywów w firmie na przestrzeni określonego czasu. Ostatnio mówi się o TCO w kontekście inwestycji firmy w narzędzia informatyczne. Należy w

ich przypadku brać na przykład pod uwagę nie tylko cenę zakupu, ale też przemyśleć ile będzie kosztowało utrzymanie narzędzi, oraz ich ewentualna rozbudowa.



Podsumowanie

Stopniowe odchodzenie od tradycyjnego modelu pracy jest wymuszane na organizacjach poprzez globalną konkurencję, rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych. Organizacje muszą czynić wszystko, aby osiągnąć wysoki poziom jakości i nowoczesności wyrobów oraz usług. Wymaga to zdolności do szybkiego reagowania na zmiany, co wiąże się z kształtowaniem elastycznych zasobów pracy. Coraz większą uwagę przy tym zwraca się na poszukiwanie rozwiązań korzystnych dla obu stron rynku pracy. Ma to ścisły związek z realizacją projektu „Rodzic – Pracownik...”, którego celem było wypracowanie rozwiązań pozwalających osiągnąć większą harmonię pomiędzy pracą i życiem pozazawodowym. Odpowiednimi rozwiązaniami jest stosowanie elastycznych form zatrudnienia, których efektem jest wzrost kapitału ludzkiego, a więc produktywności, satysfakcji z pracy, atrakcyjności zatrudnienia, lojalności wobec firmy, wolności wyboru. Równie istotna jest możliwość rozwoju osobistego pracownika, stałego podnoszenia kwalifikacji i nabywania nowych kompetencji oraz **możliwość lepszego pogodzenia życia rodzinnego z życiem zawodowym**. Stąd elastyczne formy zatrudnienia są bardzo dobrym rozwiązaniem aktywizacji zawodowej dla samotnych matek z dziećmi a także dla osób niepełnosprawnych czy opiekujących się osobami starszymi i niepełnosprawnymi. Osoby propagujące nietypowe formy zatrudnienia podkreślają jednak, że jest to duże wyzwanie, które wymaga poradzenia sobie z wieloma problemami. Wyniki projektu „Rodzic – Pracownik...” w tym m. in. „Strategia rozwiązywania barier w stosowaniu Elastycznych Form Zatrudnienia” dostarczają wiedzy i narzędzi ułatwiających wdrażanie Elastycznych Form Zatrudnienia oraz pokazują wielostronne korzyści jakie mogą wynieść przedsiębiorcy i pracownicy ze stosowania elastycznego modelu zatrudnienia. Wspomnianymi korzyściami dla pracodawców są najczęściej obniżenie kosztów pracy, optymalizacja struktury zatrudnienia i zwiększenie jej efektywności, łatwiejsze pozyskiwanie ekspertów, elastyczna adaptacja firmy do zmian rynkowych, a tym samym wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Pamiętać należy, że nie wszystkie rozwiązania są możliwe do zastosowania w każdym zakładzie pracy i nie ze wszystkich może korzystać każdy pracownik. Szczególnie trudne ze względów organizacyjnych jest uelastycznienie organizacji pracy i czasu pracy w zakładach produkcyjnych, zwłaszcza przy produkcji taśmowej. Nie każda firma jest też w stanie wprowadzić określone rozwiązania ze względu na konieczność poniesienia pewnych nakładów finansowych. Ponadto, nie każdy pracownik ma odpowiednie umiejętności, aby pracować w nietypowej, elastycznej formie organizacji. Problemem pozostaje też

zainteresowanie zarówno pracodawców, jak i pracowników możliwymi do stosowania rozwiązaniami na rzecz równoważenia pracy z życiem rodzinnym pracowników.



Literatura:

1. C. Sadowska Snarska, ELASTYCZNE FORMY PRACY. PORADNIK DLA PRACOWNIKÓW. Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku. Białystok 2006.
2. Główny Urząd Statystyczny, Aktywności Ekonomiczna Ludności Polski. IV kwartał 2006 r. Informacje i opracowania statystyczne. Warszawa 2007.
3. Raport wypracowany w ramach partnerstwa międzynarodowego: INTERAGE OPPORTUNITIES to strengthen enterprises in Europe. Praca zbiorowa: Elastyczne formy zatrudnienia. Poradnik dla pracodawców i pracowników. Wrocław, 2007.
4. „Pracować podczas urlopu wychowawczego” – Wyniki badania Regionalnego nt.: Rodzic-pracownik – rozwój zawodowy rodziców podczas urlopu wychowawczego Zakład Badań Ekonomicznych i Społecznych Główny Instytut Górnictwa Katowice.
5. Raport opracowany pod redakcją: C.Selby, F.Wilson. Autorzy: C.Selby, F.Wilson, W.Korte, J.Millard, W.Carter. *Projekt FlexWork, Almanach pracy elastycznej ver.1.0PL*, Tłumaczenie i lokalizacja: P.Młynarek, A.Turowiec. Kwiecień 2001.
6. Z. Czepulis-Rutkowska, Nietypowe formy zatrudnienia a zabezpieczenie społeczne, w: M. Rymśza (red.), *Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne. Flexicurity po polsku?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005.
7. GUS, Aktywność ekonomiczna ludności Polski, IV kwartał 2004 r.
8. Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (DzU z 2005 r., nr 164).
9. Raport końcowy Think-Tanku z Projektu Rodzic-Pracownik, Opracowany przez ekspertów Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) w składzie: M. Walewski, B. Piotrowski, J. Tanert, K. Heller, A. Rusielewicz, Wrocław-Warszawa. Styczeń 2008
10. Raport z badań Think-Tanku ds. Elastycznych Form Zatrudnienia w ramach projektu Rodzic-Pracownik. Rozwój zawodowy rodziców podczas urlopu wychowawczego, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa, kwiecień 2006.
11. M. Wójta Kempa, E. Baran. Raport ewaluacyjny dla projektu „Rodzic –Pracownik” – rozwój zawodowy rodziców podczas urlopu wychowawczego. Wrocław, 2008.
12. E. Baran. Raport podsumowujący uczestnictwo w projekcie „Rodzic - Pracownik”. Legnica, 2008.