

INTERAGE OPPORTUNITIES
to strengthen enterprises in Europe

Elastyczne formy zatrudnienia

Poradnik dla pracodawców
i pracowników



RODZIC – PRACOWNIK
rozwój zawodowy rodziców podczas
urlopu wychowawczego

Spis treści:

Elastyczne Formy Zatrudnienia

Wstęp	4
I. Jak skutecznie wdrażać elastyczne formy zatrudnienia?.....	5
1. Uwagi, które powinny być uwzględnione.....	5
2. Elastyczne formy zatrudnienia – przykłady i definicje.	6
3. Z perspektywy pracodawcy.....	7
3a. Jak skutecznie wdrożyć elastyczne formy zatrudnienia w przedsiębiorstwie?7	
3b. Zmiana lub zakończenie elastycznych form zatrudnienia.....	10
4. Z perspektywy pracownika.....	11
4a. Jak zacząć? – okres przygotowawczy.....	11
4b. Proces podejmowania decyzji.	12
5. Korzyści/wady różnych elastycznych form zatrudnienia.....	13
II. Promowanie EFZ w przedsiębiorstwie/wśród pracowników.....	14
1. Wdrażanie i promowanie praktyk elastycznego zatrudnienia.....	14
2. Sposoby promowania Elastycznych Form Zatrudnienia.....	16
III. Bariery wdrażania elastycznych form zatrudnienia i sposoby ich pokonywania. .	17
1. Bariery z punktu widzenia pracodawcy.	17
1a. Bariery finansowe.....	17
1b. Bariery techniczne.....	19
1c. Bariery organizacyjne.	20
1d. Elastyczne Formy Zatrudnienia.	21
1e. Zmiany w pracy związane z wykorzystaniem technologii zarządzania informacją (ICT).....	23
2. Bariery z punktu widzenia pracownika.	25
IV. Studium przypadku.....	29
1. Intelek Inc.- Republika Czeska.....	29
2. Agencja Pracy Tczasowej - Polska.	32
3. Firma Telekomunikacyjna - Francja.	35
4. BMW Sprzedaż i Serwis Samochodów Poczdam – Niemcy.	37
5. Duezeta S.n.c. z Zavagnin G.M. & M. – Włochy.	39
Bibliografia:.....	41
Partnerstwo Międzynarodowe – Partnerzy	42

Elastyczne Formy Zatrudnienia

Wstęp

„Zróżnicowany, elastyczny i wydajny personel jest niezbędny, by sprostać edukacyjnym wyzwaniom dwudziestego pierwszego wieku.”

(Departament Edukacji i Szkoleń Stanu Wiktorii)

Umowy pracy określają gdzie, kiedy i jak praca ma zostać wykonana. Umowy elastycznego zatrudnienia są alternatywą dla tradycyjnego (od 9 do 17) dnia pracy, standardowego tygodnia pracy i tradycyjnego miejsca pracy. Te alternatywy mogą pomóc pracownikom w zachowywaniu równowagi pomiędzy pracą, prywatnymi zobowiązaniami, planowaną emeryturą a potrzebami i celami organizacji. Dodatkowo, menadżerowie i kierownicy mogą wykorzystywać elastyczne plany pracy jako narzędzia podnoszące produktywność, zwiększające satysfakcję zespołu oraz rozwijające kierownicze i przywódcze umiejętności. Elastyczne formy pracy mogą też przyczynić się do zwiększenia skuteczności rekrutacji oraz sprzyjają utrzymaniu cennych pracowników w przedsiębiorstwie.

Umowy elastycznego zatrudnienia przyczyniają się do przyciągania i zatrzymania wykwalifikowanych pracowników, którzy mogą nie być w stanie pracować w standardowym lub pełnowymiarowym czasie pracy i zachęcają do zwiększonego zaangażowania i produktywności za strony pracowników, ze względu na wprowadzenie równowagi pomiędzy ich obowiązkami zawodowymi i rodzinnymi. Wdrożenie rozwiązań pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, opartych o „elastyczne” zasady, pozwala na utrzymywanie korzyści płynących z zatrudnienia, przy jednoczesnej redukcji stresu pracownika czy zmniejszeniu absencji. Umowy te są dostępne dla wszystkich pracowników bez względu na wiek, z wyjątkiem tych, gdzie swoiste wymogi pracy oznaczają, iż nie mogą być dostosowane.

Podczas gdy zastosowanie poszczególnych form elastycznego zatrudnienia będzie zależało od specyficznych potrzeb każdego indywidualnego miejsca pracy, doświadczenie pokazało, iż w dużym stopniu zależy to od posiadanej wiedzy na temat możliwych rozwiązań, form oraz kroków prowadzących do efektywnego wdrożenia. Warto zauważyć, iż o sukcesie wdrożenia elastycznych form zatrudnienia decydują także regularna kontrola oraz systematyczna weryfikacja funkcjonowania tych form zatrudnienia.

I. Jak skutecznie wdrażać elastyczne formy zatrudnienia?

1. Uwagi, które powinny być uwzględnione.

W każdych umowach dotyczących elastycznego zatrudnienia od pracowników będzie się oczekiwać, by osiągalni taką samą wydajność jak w standardowych formach pracy, a od kierowników, by używali tych samych kryteriów oceny, które były poprzednio stosowne.

- pracownik nie będzie mógł korzystać z elastycznej umowy jeśli jego lub jej poprzednie dokonania nie pokazały umiejętności i cech koniecznych do odniesienia sukcesu w proponowanej umowie elastycznego zatrudnienia. Jakkolwiek, kierownik może zdecydować się, by rozważyć propozycję jeśli elastyczna umowa przyczyni się do wzrostu wydajności,
- Nowi pracownicy mogą zostać zatrudnieni w ramach umów elastycznego zatrudnienia jeśli umowa zaspokaja potrzeby organizacji w czasie zatrudnienia, z założeniem, że umowa może być zmieniona jeśli dyktowane to będzie potrzebami przedsiębiorstwa,
- Pracownicy, którzy proponują umowę o telepracy, powinni zapewnić bezpieczne i odpowiednie miejsce pracy, które jest wolne od zakłóceń kolidujących z pracą, by o ile to możliwe zachować wyraźny podział na czynności związane z pracą i czynności związane z życiem osobistym,
- Wszystkie umowy o elastycznych formach pracy powinny być poddawane ciągłemu monitoringowi i mogą być zakończone w każdym momencie, jeśli nie sprzyjają osiągnięciu założonych celów.

Najnowsze przepisy prawa rodzinnego i pracy zarówno w relacjach między kadrą pracowniczą a zarządzającą, jak również w zarządzaniu, wyraźnie mówią, iż pracodawcy powinni wspierać pracowników w utrzymywaniu równowagi pomiędzy pracą a obowiązkami rodzinnymi. Oznacza to, że pracodawcy i kierownicy powinni poważnie rozważyć prośby o zastosowanie elastycznego zatrudnienia, rozpatrując indywidualne przypadki w świetle wymogów danego stanowiska pracy, a także z punktu widzenia kreatywnego szukania metod w jakich elastyczna praca mogłaby być wykonana.

2. Elastyczne formy zatrudnienia – przykłady i definicje.

Charakterystyczne przykłady form elastycznego zatrudnienia:

1. Praca na pół etatu, w tym stopniowy powrót z urlopu macierzyńskiego lub innego przedłużonego urlopu lub stopniowe przejście na emeryturę.

Praca na pół etatu jest jedną z najczęściej wykorzystywanych opcji elastycznego zatrudnienia. Pracownicy na pół etatu pracują przeciętnie ok. 20 godzin w ciągu tygodnia, mają ciągłość zatrudnienia i przysługuje im urlop wypoczynkowy, chorobowy, czy macierzyński. Praca na pół etatu może obejmować redukcję godzin przez krótki lub średniej długości okres. Ta forma pracy może być wykorzystana, by umożliwić stopniowy powrót z urlopu macierzyńskiego, innego przedłużonego urlopu, lub stopniowe przejścia na emeryturę, zależnie od zdolności miejsca pracy do różnicowania czasu pracy zatrudnionych.

2. Praca dzielona – job sharing.

Praca dzielona obejmuje dobrowolne dzielenie obowiązków jednego stanowiska pracy pomiędzy kilku pracowników. Umowy podziału pracy mogą być bardzo elastyczne i dopasowane tak, by odpowiadać różnym okolicznościom. Niektóre z umów pracy dzielonej funkcjonują jako dwie posady 0.6 etatu, co oznacza, iż przez jakiś czas dwie osoby pracują razem. W innych układach podziału pracy, takich jak 0.5 etatu, pracownicy mogą używać specjalnych książek do wymiany informacji, by zapewnić przekaz stosownych informacji lub mogą kontaktować się ze sobą na płaszczyźnie nieformalnej.

3. Telepraca.

Telepraca obejmuje pracowników pracujących np. w domu, z dala od standardowego miejsca pracy. Udogodnienia telepracy takie jak komputer, modem i dostęp do Internetu mogą być zapewniane przez pracodawców.

4. Umowy mobilnej pracy obejmują:

- skondensowany pełnowymiarowy czas pracy,
- elastyczny (ruchome godziny) czas rozpoczęcia i kończenia (flexitime).

Umowy mobilnej pracy umożliwiają pracownikowi i jego przełożonemu negocjowanie czasu rozpoczęcia i kończenia pracy oraz pracownikowi pobieranie nieplanowanych urlopów i wolnych dni bez utraty pensji.

5. Umowa z pracownikiem w okresie urlopu wychowawczego.

Powrót do pracy po urlopie wychowawczym jest krytycznym momentem dla dziecka i matki. Znalezienie właściwej opieki dla dziecka może być trudne i rodzice mogą chcieć skorzystać z pracy na pół etatu lub innych elastycznych form zatrudnienia. Stopniowy powrót do pracy na pełny etat także może być wybrany po powrocie z urlopu macierzyńskiego.

3. Z perspektywy pracodawcy.

Wiele przedsiębiorstw traktuje elastyczne formy zatrudnienia jako najważniejsze priorytety organizacyjne, determinujące tworzenie planów rozwojowych przedsiębiorstwa.

Polityka równości i zarządzania zróżnicowanym personelem wyróżnia, spośród innych, trzy główne cele, które powinny tworzyć podstawę negocjacji i wdrażania każdej umowy elastycznego zatrudnienia dostępnego dla pracowników. Cele są następujące:

- zarządzanie różnorodnymi umiejętnościami pracowników jako podstawa zarządzania oparta na potrzebie rozpoznania i oceny różnorodności pracowników oraz pełnego wykorzystania umiejętności, doświadczenia i przeszłości wszystkich pracowników w celu zwiększenia efektywności zróżnicowanej siły pracowniczej,
- konieczność wprowadzenia równego zatrudnienia w praktyce, na przykład gwarantując, iż elastyczne zatrudnienie nie jest zastrzeżone tylko dla szczególnej grupy pracowników (jednakże dla różnych grup pracowników na różnych warunkach),
- sprawiedliwy i efektywny proces oceny zażaleń dotyczących naruszenia własnej wartości i sprawiedliwości w zatrudnieniu na elastycznych zasadach.

3a. Jak skutecznie wdrożyć elastyczne formy zatrudnienia w przedsiębiorstwie?

Elastyczne formy zatrudnienia mogą być wdrażane na:

- wyjątkowych lub jednorazowych zasadach, np., by umożliwić opiekę nad chorym współmałżonkiem,
- planowanych średnio- lub krótkoterminowych zasadach, np., by umożliwić pracownikom spełnienie ściśle określonych rodzinnych lub życiowych wymagań przez określony czas,
- długoterminowych lub trwałych zasadach, na przykład wdrożyć nowe sposoby organizacji stanowisk i struktury.

Głównymi katalizatorami wdrożenia elastycznych form zatrudnienia są:

- ze strony pracownika:
 - potrzeba zachowania równowagi między pracą, życiowymi i rodzinnymi zobowiązaniami,
 - kwestie zawodowe lub związane z zarządzaniem czasem,
 - wymagania kulturowe, religijne lub związane z obrzędami,
 - kwestie powiązane ze zdrowiem, niepełnosprawnością lub rehabilitacją.

- ze strony menedżera:
 - reorganizacja/restrukturyzacja,
 - zmiany w organizacji, strukturze stanowisk, zadaniach zespołu,
 - potrzeba zatrzymania lub przyciągania wartościowych pracowników,
 - dostrzeżone lub zbadane potrzeby rozwoju zawodowego pracowników,
 - troska o zdrowie pracowników.

Doświadczenie zdobyte w publicznych i prywatnych sektorach sugeruje, że można wyróżnić kilka podstawowych zasad, na których opierają się pomyślne negocjacje i wdrażanie elastycznego zatrudnienia:

- zaangażowanie organizacji w utrzymywanie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym pracowników,
- obustronny układ: zachowywanie równowagi między indywidualnymi i organizacyjnymi wymaganiami,
- podejmowanie przejrzystych decyzji i konsultacje w miejscu pracy,
- wspierający zarząd,
- regularny monitoring i precyzyjne dostosowywanie,
- styl pracy jednostki i historia pracy muszą odpowiadać warunkom „elastycznej” umowy,
- występowanie takich zadań na stanowisku pracy, które mogą być dostosowane do elastycznej umowy,
- by mieć pewność, iż wszystkie strony rozumieją oczekiwania związane z umową, powinien powstać wniosek i umowa na piśmie,
- w niektórych przypadkach powinien być ustanowiony okres próbny, by dać pracownikowi i przełożonemu szansę na współpracę, by wprowadzić w życie umowę i rozwiązać określone problemy. Umowa powinna być renegocjowana przynajmniej raz do roku,
- jeśli kierownik odmówi zaakceptowania propozycji o przejściu pracownika na elastyczne zatrudnienie, powinien uzyskać stuprocentową pewność, iż pracownik w pełni zrozumiał powody.

By elastyczne formy zatrudnienia były przygotowane i dostępne dla ogółu pracowników, wsparcie ze strony organizacji jest niezbędne. Badania nad zdrowiem pracowników w organizacji i dobrym samopoczuciem sugerują, że dwa najważniejsze elementy pozytywnej atmosfery w organizacji to wspierające kierownictwo oraz konsultowanie przy podejmowaniu decyzji.

To czego chce większość pracowników, to szereg wariantów zatrudnienia, pozwalających na zminimalizowanie presji godzenia zobowiązań życiowych, zawodowych i rodzinnych. Wspieranie elastycznych form zatrudnienia jest częścią szerszej struktury zawodowej i organizacyjnej i może być także wykorzystane do zwiększenia szans na rozwój zawodowy. Ponadto, elastyczne formy zatrudnienia korespondują ze zróżnicowanymi potrzebami na różnych etapach kariery zawodowej pracownika.

Kierownicy i pracownicy powinni przeanalizować swój stosunek i możliwy sceptycyzm, który mogą czuć w stosunku do elastycznych form zatrudnienia. Badania, zarówno w

publicznych jak prywatnych sektorach, wskazują, iż wyobrażenie, że „obecność równa się zaangażowaniu” a „czas spędzony przy biurku równa się produktywność” stanowi mit.

Jako kierownik:

- uświadom sobie etapy cyklu życiowego pracowników i prawdopodobne konflikty, których mogą doświadczyć pomiędzy zobowiązaniami rodzinnymi, życiowymi i tymi w pracy,
- pozyskaj i zadбай, by informacje o szeregu elastycznych form zatrudnienia były łatwo dostępne dla pracowników,
- zapewnij dostęp do elastycznych form zatrudnienia pracownikom na wszystkich poziomach i zdecyduj jak rozwiązać wątpliwości dotyczące negatywnego wpływu elastycznych form zatrudnienia na rozwój kariery,
- rozważ koszty bycia nieelastycznym; konflikt pomiędzy konkurującymi ze sobą wymaganiami w pracy i w domu może prowadzić do zwiększenia stresu i obniżenia morale i, w niektórych wypadkach, utraty wykwalifikowanych pracowników,
- patrz na wkład, nie na godziny spędzone w miejscu pracy,
- zachęcaj pracowników, by nie spędzali nadgodzin w pracy; badania wskazują, że pozostawanie dłużej w pracy, nie musi być koniecznie związane z jakimkolwiek wzrostem produktywności,
- poświęć należną uwagę prośbom pracownika o elastyczne zatrudnienie; umowy te powinny być dostępne dla całego personelu, o ile wymogi pracy tego nie uniemożliwiają,
- pracownicy powinni mieć jasne informacje o wszelkich przeszkodach, które mogą utrudnić wprowadzenie danej elastycznej formy zatrudnienia,
- przedyskutuj korzyści i wady specyficznej formy z pracownikiem.

Przełożeni i pracownicy powinni konsultować się bez ograniczeń przed zawarciem „elastycznej” umowy, w wyniku czego przeszkody i korzyści, mające na celu sprostanie wymaganiom jednostki i miejsca pracy, powinny zostać precyzyjnie określone.

W większości przypadków, w których pojawiają się wątpliwości związane z następstwami danej formy pracy, powinien zostać wprowadzony okres próbny.

Jako kierownik:

- Udostępnij odpowiednią ilość czasu, by wszystkie możliwości mogły być rozważone,
- Bądź pro-aktywny; zdobądź wsparcie personelu dla danej elastycznej formy zatrudnienia, wyjaśniając jak funkcjonują w praktyce i jakie korzyści mogą dostarczyć,
- W przypadku gdy po zakończonym okresie próbnym, menadżer uważa, iż dany pracownik nie sprawdziłby się, gdyby kontynuowali wprowadzanie określonej formy zatrudnienia, powód przerwania „elastycznej” umowy musi być jasno przedstawiony pracownikowi.

3b. Zmiana lub zakończenie elastycznych form zatrudnienia.

Decyzja o zawarciu „elastycznej” umowy jest decyzją, która może być zmodyfikowana, jeśli nie sprzyja to osiągnięciu celów organizacji/przedsiębiorstwa. Warunki i zasady powinny być wyjaśnione na samym początku. Następujące sytuacje mogą spowodować zmianę lub zakończenie elastycznych form zatrudnienia:

- Potrzeby przedsiębiorstwa nie są realizowane,
- Praca lub wymogi pracy się zmieniają,
- Wskaźnik wydajności spadł poniżej zadowalającego poziomu,
- Wymagana jest zmiana obsadzenia stanowisk pracy,
- Pojawia się nieoczekiwany brak personelu,
- Pojawiała się zasadna negatywna opinia klienta lub współpracownika.

4. Z perspektywy pracownika.

By lepiej pogodzić życie rodzinne i zawodowe, zapoznaj się z całym szeregiem różnych wariantów. Pamiętaj:

- elastyczne formy zatrudnienia odnoszą się do zachowywania równowagi między potrzebami zespołu i równocześnie potrzebami poszczególnych pracowników,
- różne działy mogą mieć ograniczoną zdolność oferowania elastycznych form zatrudnienia,
- zatrudnienie na elastycznych zasadach powinno wspomagać osiągnięcie celów poszczególnych zespołów,
- menadżerowie muszą brać pod uwagę sytuację całego zespołu, podejmując decyzje dotyczące umów elastycznego zatrudnienia,
- zmiany w planie pracy mogą nie być najlepszym rozwiązaniem,
- twoją odpowiedzialnością jest przedstawienie dobrze przemyślanego powodu wprowadzenia elastycznej formy pracy,
- zatrudnienie na elastycznych zasadach musi być poddawane regularnemu monitoringowi i być precyzyjnie dostosowywane, by w dalszym ciągu przynosić sukcesy Tobie i zespołowi,
- przemyśl, która opcja ma sens i czy gwarantuje ona elastyczność której potrzebujesz. Ważne jest, by rozważyć jak ten układ wpłynie na twoją pracę i pracę twych współpracowników. Dobrym pomysłem może okazać się rozmowa z innymi, którzy już korzystają z elastycznych umów zanim zdecydujesz się na swój plan.

4a. Jak zacząć – okres przygotowawczy.

Zanim podejmiesz jako pracownik ostateczną decyzję rozpoczęcia elastycznej pracy powinieneś odpowiedzieć sobie na następujące pytania w formie pisemnej:

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 zakłóceń w równowadze między pracą, życiem i rodziną, do stresu i dysharmonii.
4. Jaki pozytywny i negatywny wpływ będzie to miało na twój dział?
5. W jaki sposób zamierzasz przezwyciężyć ewentualne negatywne wpływy? Opisz propozycje.
6. Przygotuj szczegółowy plan:
 - Jaki ta propozycja wniesie wkład w cele zespołu?
 - Kogo będzie dotyczyła/na kogo będzie wpływała?? W jaki sposób?
 - Jakie, odnośnie tego, są twoje sugestie?
 - Jakie koszty może/będzie to pociągać?
 - Jakie zasugerowałbyś kryteria oceny dla siebie i twojego kierownika/menadżera?
 - Jak często proponujesz monitorowanie umowy?

Uwaga: Propozycja pracownika powinna także zawierać korzyści dla pracodawcy i plan komunikacji.

4b. Proces podejmowania decyzji.

Krok 1.

Upewnij się, że elastyczne zatrudnienie wspomaga równowagę między pracą, życiem, rodziną.

Krok 2.

Oceń wkład elastycznych form zatrudnienia w osiągnięciu celów twoje działu.

Krok 3.

Przygotuj oficjalny wniosek.

Krok 4.

Sprawdź czy wniosek spełnia potrzeby twoje i zespołu.

Krok 5.

Rozważ wątpliwości/trudności.

Krok 6.

Zdobądź zgodę menadżera zespołu.

Krok 7.

Zdobądź udokumentowaną zgodę/aprobatę z terminami monitoringu i celami.

5. Korzyści/wady różnych elastycznych form zatrudnienia.

	Praca dzielona (Job sparing)	Praca na pół etatu	Telepraca	Praca mobilna
Korzyści	<ul style="list-style-type: none"> ▪ różnorodne umiejętności i doświadczenie w ramach jednej pensji, ▪ rozmaite poglądy na jedną pracę, ▪ wzajemne wsparcie, ▪ wzajemny monitoring i rozwój, ▪ zwiększona motywacja, ▪ możliwość zastępstwa w przypadku nieobecności, ▪ zwiększa morale personelu i redukuje absencję w pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zaspokajają indywidualne potrzeby, ▪ zatrzymywanie i przyciąganie pracowników, ▪ zapewnia elastyczność w zatrudnianiu dodatkowego personelu, ▪ zwiększa zakres umiejętności, ▪ umożliwia stopniowe zmiany np. redukuje obciążenie pracą podczas powrotu z urlopu macierzyńskiego lub przed przejściem na emeryturę, ▪ jest środkiem zaspokajającym szczególne potrzeby, ▪ zwiększa morale personelu i redukuje absencję w pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zwiększa produktywność, ▪ zwiększa morale i motywację, ▪ zredukowane koszty, ▪ lepsze wykorzystanie czasu, np. redukuje dojazd, ▪ zatrzymanie wartościowych pracowników, ▪ obniżona absencja, ▪ przyspieszone stosowanie technologii w całym dziale. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ środek lepszego dopasowania przepływu pracy i obsadzania stanowisk personelem, ▪ umożliwia obecność pracowników podczas szczytowego/największego zapotrzebowania godzin pracy, ▪ środek dostosowywania godzin, by sprostać indywidualnym potrzebom, ▪ środek dostosowywania godzin do zmieniających się potrzeb, ▪ sposób by zatrzymać pełnoetatowe stanowisko jednocześnie zajmując się różnorodnymi obowiązkami.
Wady	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zwiększony udział koordynacji i zarządzania, ▪ trudny do stworzenia taki podział pracy by dopasować umiejętności i dostosować indywidualne różnice, ▪ komunikacja może być utrudniona, ▪ zapewnienie rozwoju kariery, ▪ załamanie się partnerstwa pracy dzielonej. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zwiększony udział koordynacji i zarządzania, ▪ trudności w całkowitym zaangażowaniu we wszystkie działania działu, ▪ kontynuacja i porozumienie, ▪ obniżona elastyczność w planowaniu czasu pracy z powodu mniejszej dostępności części personelu, ▪ zapewnienie rozwoju kariery. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koszty domowego biura, ▪ kwestie BHP, ▪ kwestie ubezpieczenia i bezpieczeństwa, ▪ niedostępność, osobista i zawodowa izolacja, ▪ zapewnienie rozwoju kariery, ▪ dostęp do szkoleń. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trudna koordynacja, ▪ jednostki przeliczające się z własnymi siłami-próbujące wykonać zbyt wiele, ▪ może maskować potrzebę reorganizacji planów pracy i zmienienia przepływu pracy.

II. Promowanie EFZ w przedsiębiorstwie/wśród pracowników.

Czas pracy zawsze był przedmiotem zmian. Dziś tempo zmiany jest szybsze niż kiedykolwiek, ponieważ:

- klienci oczekują dóbr i usług dostępnych w każdej chwili;
- firmy chcą dostarczać swoje dobra i usługi 24 godziny, 7 dni w tygodniu;
- pracodawcy chcą osiągnąć lepszą równowagę pomiędzy pracą a życiem prywatnym.

Elastyczne zatrudnienie może pomóc w maksymalizowaniu dostępnej siły roboczej, obniżyć poziom absencji w pracy, zwiększyć produktywność, zaangażowanie pracownika i lojalność oraz stworzyć właściwą atmosferę w pracy. Elastyczne zatrudnienie ma pozytywny wpływ na satysfakcję pracownika i klienta, a zarazem jest korzystne dla społeczności lokalnej. Przyczynia się do wyrównywania szans na rynku pracy i dostosowuje do nowoczesnych tendencji na rynku pracy.

1. Wdrażanie i promowanie praktyk elastycznego zatrudnienia.

Efektywne wdrożenie i promowanie elastycznego zatrudnienia prawdopodobnie będzie wymagało wysiłku i energii.

Następujące wskazówki mogą ci pomóc w efektywnym wdrożeniu elastycznego zatrudnienia:

- Stwórz strategię dla wdrożenia elastycznych umów zatrudnienia,
- Oszacuj jak pomocna elastycznemu zatrudnieniu jest kultura organizacyjna w twojej organizacji i podejmij stosowne do niej działania,
- Stwórz kryteria, które będą się odnosiły do elastycznego zatrudnienia,
- Zidentyfikuj potrzeby i korzyści zawodowe,
- Stwórz jasne i wyraźne role i obowiązki dla pracowników, kierowników działów i działu personalnego,
- Zainwestuj w podniesienie poziomu komunikacji i wiedzy,
- Wykorzystaj projekty pilotażowe, by zlokalizować potencjalne problemy wynikające z umów o elastycznym zatrudnieniu,
- Obserwuj i oceniaj postęp wprowadzania elastycznych form,
- Przyjmuj pozytywną i negatywną krytykę i ucz się na jej podstawie.

Sukces wdrożenia i promowania praktyk elastycznego zatrudnienia powinien być rozpatrywany w kontekście każdego pracownika firmy. Poniższa tabela pokazuje trzy poziomy odpowiedzialności dyrektorów, menadżerów i pracowników oraz cztery elementy wdrażania i promowania elastycznych umów zatrudnienia w firmie.

	Określanie kierunku	Kultura	Działania	Monitoring
Dyrektorzy	Zastosowanie teorii elastycznych form zatrudnienia w praktyce	Pokazanie zaangażowania w elastyczną pracę	Rozpoznanie potrzeb i wspomaganie inicjatyw	Monitoring i wdrażania
Kierownicy	Promowanie elastycznego zatrudnienia	Stworzenie wspierającej kultury organizacyjnej	Wdrożenie i utrzymanie umów	Monitorowanie i szacowanie
Pracownicy	Dopasowanie organizacyjnych i osobistych potrzeb	Branie pod uwagę możliwości i konsekwencji	Praca oparta na współdziałaniu z menadżerami i współpracownikami by zapewnić sukces	Ocena sukcesu elastycznego zatrudnienia w pracy i życiu osobistym

Źródło: www.ssa.vic.gov.au, *A Guide to Promoting Work/Life Balance in the Victorian Public Sector*, opublikowany w 2005

Promowanie elastycznych form zatrudnienia przez kierowników

Wdrażając elastyczne formy zatrudnienia, należy zadbać o zastosowanie takich kanałów przesyłu informacji, by wszyscy pracownicy mieli dostęp do wiedzy, o tym, kto i na jakich zasadach może zostać zatrudniony w elastycznych formach. Skuteczną metodą jest także organizowanie szkoleń z zakresu form elastycznego zatrudnienia, zasad obowiązujących wewnątrz firmy oraz korzyści i ograniczeń. Ponadto, informację o działającym w przedsiębiorstwie programie elastycznego zatrudniania należy włączać w programy wdrożeniowe i adaptacyjne dla nowych pracowników. Upowszechnienie dostępu do w/w informacji zapobiega konfliktom w zespole lub negatywnemu stosunkowi pracowników do osób pracujących na zasadach elastycznych.

Pracodawcy przyznają, że umożliwianie pracownikom korzystania z różnych elastycznych form zatrudnienia może pomóc w zwiększeniu produktywności i wspierać te przedsięwzięcia, które pomogą się wyróżnić organizacji. Z drugiej strony pracownicy, którzy nie potrzebują standardowej pracy na pełny etat, rozumieją, że praktyki elastycznych form zatrudnienia oferują większy wybór i szereg korzyści.

Poinformuj swój personel:

- Dostarcz materiały, broszury i ulotki, by poinformować personel o prawach i obowiązkach pracodawców i pracowników w sytuacjach związanych z różnymi formami elastycznego zatrudnienia,
- Umieść te informacje na stronie internetowej firmy i roześlij je za pomocą dostępnych sposobów komunikacji (np. intranet),
- Informuj o dostępności praktyk elastycznego zatrudnienia we wszystkich ogłoszeniach o pracy,
- Wspieraj działania, które podnoszą świadomość form elastycznego zatrudnienia. Przedsięwzięcia mogą obejmować seminaria, konferencje, sesje informacyjne głównych grup docelowych (pracownicy z grupami inwalidzkimi, pracownicy w podeszłym wieku, rodzice itd.),
- Monitoruj istniejące stanowiska (gdy stają się wolnymi etatami), które mogą być wykonywane na pół etatu.

2. Sposoby promowania Elastycznych Form Zatrudnienia.

Sugerowane sposoby poprawiania komunikacji dotyczącej elastycznych form zatrudnienia:

- Tablice informacyjne,
- Gazetki i magazyny,
- Ulotki,
- Poradniki (Poradnik Elastycznych Form),
- Przewodniki (Elastyczne Zatrudnienie - Przewodnik Kierownika)
- Wywiady - przyciągają nowych pracowników, zachęcają ich do pracy dla twojej organizacji,
- Książeczki wprowadzające dla nowoprzyjętych,
- Dokumenty zawierające politykę organizacji,
- Oświadczenie o celach,
- Biznes plany,
- Strony internetowe intranetu lub komunikacja mailowa wewnątrz firmy,
- Strona internetowa firmy,
- Sieciowa baza danych,
- W ogłoszeniach o pracę,
- Spotkania obejmujące grupy pełnoetatowych i półetatowych pracowników oraz kierowników działów,
- Konferencje, sesje informacyjne, spotkania zespołów, spotkania zarządu,

Konieczne jest, by przełożeni wspierali elastyczne zatrudnienie.

Tradycyjny styl zarządzania jest przeszkodą w sukcesach elastycznego zatrudnienia. Sukces elastycznego zatrudnienia wymaga wsparcia zarządu, który powinien otrzymać właściwe informacje i odbyć odpowiednie szkolenia.

Konieczne jest wspieranie komunikacji.

Elastyczne formy zatrudnienia są rezultatem zaawansowania w rozwoju technologii, szczególnie w telekomunikacji i aplikacjach komputerowych. E-maile, video konferencje, telefonia internetowa (często darmowa), komunikatory, dyskusje online i dzielenie się informacjami w sieci jest osiągalne przy bardzo małych nakładach. Nowe osiągnięcia w technologii komunikacji, także mogą być efektywnym i tanim sposobem promowania elastycznych form zatrudnienia.

Wdrożenie i promowanie elastycznych form zatrudnienia w obrębie organizacji i pośród pracowników nie jest tylko kwestią wprowadzenia szeregu zasad i praktyk. Jeśli ma to przynieść długoterminowy sukces, musi być czymś więcej niż tylko sprawą działu personalnego. Musi pociągać za sobą zmiany w całej organizacyjnej kulturze.

Wielu pracodawców i pracowników uważa, iż ludzie pracują najlepiej, gdy potrafią utrzymać równowagę między życiem zawodowym i prywatnym. Praktyki elastycznych form zatrudnienia są postrzegane jako sposób na osiągnięcie lepszej równowagi między pracą a życiem. A równowaga ta jest kluczowym składnikiem zarządzania odnoszącą sukces organizacją/przedsiębiorstwem.

III. Bariery wdrażania elastycznych form zatrudnienia i sposoby ich pokonywania.

1. Bariery z punktu widzenia pracodawcy.

1a. Bariery finansowe.

- Wysoki (czasem) koszt stworzenia posady telepracy,

W niektórych przypadkach utworzenie „telestanowiska” jest tańsze niż utrzymanie głównego miejsca pracy. Dla poszczególnych osób elastyczność głównie oznacza zmiany w relacjach pomiędzy pracodawcą a pracownikiem i wśród pracowników. Jako, że rola „biura” szybko przechodzi z pojęcia fizycznego miejsca do pojęcia miejsca mobilnego z dostępem do Internetu i telefonu, prawdziwa istota realnej przestrzeni biura jako ważnego elementu przygotowań związanych z pracą jest rozważana na nowo: miejsce pracy już nie będzie po prostu „miejscem gdzie pracujemy”, a nasz dom już nie będzie tylko „miejscem gdzie mieszkamy”. „Pracowanie w domu i mieszkanie w pracy” staje się coraz bardziej powszechne i łatwe do wdrożenia.

Elastyczne zatrudnienie jest dodatkową opcją oferowaną pracownikom przez kierownictwo. Dla pomyślnego wdrożenia, ważne jest by pracownicy postrzegali tę opcję jako szansę, nie groźbę. Jeśli organizacja ma rzeczywistą lokalizację (np. jeśli to nie jest wirtualna organizacja, założona wyłącznie w celu pracy na odległość), pracodawcy powinni zezwolić pracownikom na wybranie pracy w biurze, jeśli takie są ich preferencje.

- Szkolenie dla pracowników i/lub kierowników odnośnie kwestii prawnych, komunikacji, ewentualnego oprogramowania, itd.

Mikroelektroniczna innowacja technologiczna przyniosła równocześnie znaczący zanik tradycyjnych umiejętności, etatów oraz nieodwracalną zmianę w składzie zawodowym siły roboczej, który wpływa nie tylko na działy personalne firm, ale też na system edukacyjny i szkoleniowy na poziomie państwowym.

Jednym z zagadnień w tworzeniu programów telepracy jest uczenie telepracowników by dzielili swoje zadania na dwie grupy: te, które będą najlepiej wykonane w tradycyjnym biurze i te, które są niezależne od miejsca, dlatego też nadające się do telepracy. Wyniki badań wykazują pozytywną korelację między stopniem, do którego telepracownicy przydzielają zadania ściśle do telepracy i ich zmianami w produktywności.

Życie zawodowe wymaga więcej niezależności, wszechstronności i więcej nauki. Dziś wiedza i kwalifikacje wraz z opanowaniem nowych technologii stają się coraz ważniejsze. We wcześniejszych latach, taka praca, związana z przetwarzaniem informacji była łączona ze specjalistycznymi profesjami i wyższym wykształceniem. Praca wiążąca się z intensywnym przetwarzaniem informacji naturalnie nadaje się do wykonywania w telepracy co oznacza, iż praca taka będzie uwolniona od wcześniejszych ścisłych ograniczeń czasu i miejsca.

1b. Bariery techniczne.

- Trudności w zapewnieniu ochrony danych (telepraca),

Kwestia bezpieczeństwa i wykorzystywania narzędzi technologii i zarządzania informacją (ICT) także musi być przemyślana, by uniknąć ewentualnego niewłaściwego użycia (lub nawet nadużycia) przez pracownika. W umowie między pracodawcą a pracownikiem, pracownik powinien oświadczyć, iż zobowiązuje się do ochrony i właściwego wykorzystania dokumentów nad którymi on lub ona pracują.

- Niewystarczające zaplecze techniczne (gdym jest potrzebne 24/7),

Efektywność elastycznego zatrudnienia zależy w dużym stopniu od właściwego wyposażenia miejsca pracy (dom, telecentrum lub mobilne biuro) w sprzęt komputerowy i połączenie sieciowe miejsce. Pracownik pracujący na odległość nie powinien zauważyć różnicy (poza różnicami wynikającymi z bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami) między swoimi czynnościami a tymi wykonywanymi w biurze, a pracodawca powinien oczekiwać wydajności, przynajmniej równej tej wykonywanej w tradycyjnym miejscu pracy. Tylko w takiej sytuacji zainteresowane strony będą mogły racjonalnie osądzić, czy elastyczność będzie wartością, czy raczej ciężarem. Szkolenia i wsparcie technologiczne są zatem kluczem do wydajnego wykorzystania technologii i zarządzania informacją (ICT).

Alcatel zdecydowała się wdrożyć telepracę na dużą skalę. Organizacja po uzyskaniu głębokiej wiedzy o środowisku pracy swoich pracowników przyjęła założenie, że pracowanie w domu lub w telecentrum nie powinno się różnić od pracy w biurze z punktu widzenia jakości i ilości wykonywanych zadań, jeśli pracownicy zostaną wyposażeni w dodatkowy sprzęt. Krytyczną dla sukcesu tego przedsięwzięcia była w efekcie decyzja kierowników, by wyposażyc telepracowników we wszystkie niezbędne urządzenia.

1c. Bariery organizacyjne.

- Respektowanie i kontrolowanie norm bezpieczeństwa środowiska pracy,

Miejsce pracy musi spełnić określone warunki: rozmiar, natężenie hałasu oraz specyficzne cechy ergonomiczne sprzętu prywatnej przestrzeni pracownika.

- Definiowanie rozpiętości płac oraz dodatkowych kosztów;

Podejście, w którym czas jest głównym składnikiem oceny produktywności, typowe dla obszarów przemysłowych, musi przechodzić w kierunku takiego, w którym to motywacja i jakość wykonanych zadań są decydujące.

Niektóre z przykładów:

- WI Ictas (Western Isles ICT Advisory Service), mieszcząca się w Wielkiej Brytanii organizacja wspierająca między innymi telepracę, która dąży do łączenia kwalifikacji siły pracowniczej z potrzebami klientów poprzez doradztwo i informację skierowane na najbardziej właściwe rozwiązania ICT lub programy szkoleniowe dla indywidualnych firm na całym świecie. W WI Ictas większa część pracy dla telepracowników jest oparta na płacy za stronę, artykuł lub pozycję pozwalając im zarabiać stosownie do wykonanej pracy. W rzeczywistości, skutkuje to zwiększeniem produktywności aż do 40%,
- Francuska wirtualna firma Mayetic także ocenia i nagradza swoich współpracowników według ich osiągnięć. Założona w 1996, Mayetic jest firmą produkującą wysokiej technologii oprogramowania komputerowe, specjalizującą się w intranecie i stronach internetowych. Oferuje konsultacje, inżynierię i aplikacje hostingowe. W Mayetic każdy członek grupy jest niezależnym centrum dochodowym z kontem za każdą wykonaną pracę. Dodana wartość wypracowana przez każdego z nich jest potem obliczana i przedstawiona, a on lub ona otrzymuje wynagrodzenie zgodnie z wcześniejszą umową,
- Inne organizacje przyjmują specjalne kontrakty i/lub układy zachęcające nagrodami innymi niż pieniężne, które mogą być równie skuteczne. W Siemens, na przykład,

osoby mające wkład w wiedzę są nagradzane punktami, które mogą zostać zamienione na nagrody (nie pieniężne).

1d. Elastyczne Formy Zatrudnienia.

Czas elastycznego zatrudnienia	Miejsce elastycznego zatrudnienia
Praca na pół etatu	Praca w odległym biurze
Praca weekendowa	Mobilna praca
Flexi-time	Różnie pojmowana recepcja
Wieczorne zmiany	Praca w domu
Ńocna praca	Telepraca
Nadgodziny (włączając niepłatne nadgodziny)	Telecottaging
Praca w roku szkolnym	Praca zespołowa poza biurem
Dzielone zmiany	
Elastyczne kontrakty	Outsourcing
Praca w ustalonych wcześniej terminach	Zatrudnieni przez agencję pracy tymczasowej
Praca dzielona	Wykonawca prowadzący własną działalność
Umowy obejmujące określoną liczbę godzin	Zatrudniony przez trzecią stronę
Roczny pakiet godzin	Umowa o pracę przekazana trzeciej stronie
Zerowe godziny	Funkcjonalna Elastyczność
Praca na telefon	Horyzontalne i wertykalne łączenie obowiązków
Praca na akord	Zróżnicowane umiejętności
Zindywidualizowane kontrakty	Praca zespołowa

Źródło: Valenduc et al, 1999.

- Określanie prawdziwych kosztów elastycznych form zatrudnienia,

Elastyczność musi prowadzić do podnoszenia ekonomicznej wydajności. Im większa dochodowość nowych sposobów pracy tym silniejsza chęć ich adoptowania. Z drugiej strony nie będzie można osiągnąć utrzymującej się produktywności dopóki nie będzie szła ona w parze ze zwiększoną satysfakcją z pracy. Bilans zysków i strat jest pierwszym krokiem gdy

wprowadzamy zwiększoną elastyczność. Wprowadzając telepracę, kierownictwo powinno rozdzielić zadania w taki sposób, by zmaksymalizować zyski.

Elastyczne zatrudnienie obejmuje koszty związane z technologią i zarządzaniem informacjami (ICT) i pomocą dla pracowników, z drugiej strony jednak, redukuje koszty stałe takie jak wynajem biura, ogranicza liczbę zwolnień lekarskich, zwiększa nakład pracy rzeczywiście wykonanej - na przykład, przez odkładanie czytania e-maili do późniejszych godzin wieczornych, zwiększając w ten sposób czas przeznaczony na produktywną pracę i usprawnia obsługę klienta.

- Pośrednie metody kontrolowania pracy,

Telepraca wymaga nowego stylu zarządzania i kultury organizacyjnej, która wyraźnie opiera się bardziej na zaufaniu między kierownikiem a pracownikiem i produktywności mierzonej wynikami niż liczbą przepracowanych godzin. W tym znaczeniu, elastyczne zatrudnienie wymaga, by kierownictwo stało się pomocą i wsparciem pracowników.

Zarówno pracodawcy jak i pracownicy powinni podzielać wspólne przekonanie o wartości elastycznego zatrudnienia i oczekiwać, że zadania będą naprawdę wykonywane. Kierownictwo musi przestawić się z kontroli na powierzanie odpowiedzialności, a współpracownicy muszą zaprzestać podejrzeń dotyczących ilości pracy faktycznie wykonanej przez „oddalonego” pracownika.

Organizacje, gdzie elastyczne formy zatrudnienia zostały pomyślnie wdrożone, zazwyczaj stosują mieszany model sztywnych struktur organizacyjnych, zbiór jasnych zasad oceny wydajności oraz czasu przeznaczonego 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,

- Spójność dokumentów – trudności z używaniem niektórych wersji elektronicznych dokumentów, zarówno przez telepracowników jak i pracowników w biurze,

Ta przeszkoda może być z łatwością pokonana decydując, które programy i oprogramowanie powinny być używane przez pracowników pracujących w domu oraz stosując oprogramowanie umożliwiające pracę grupy osób nad jednym dokumentem.

1e. Zmiany w pracy związane z wykorzystaniem technologii zarządzania informacją (ICT).

Scenariusz optymistyczny	Scenariusz pesymistyczny
Umiejętności <ul style="list-style-type: none"> • Zdolność do korzystania z ICT, • Umiejętność pracy w zespole, • Złożone zadania, • Proces wzbogacania pracy, • Zwiększona autonomia, • Decentralizacja procesu podejmowania decyzji. 	Umiejętności <ul style="list-style-type: none"> • Umiejętności niekoniecznie muszą być udoskonalone, • Wysokie zrutynizowanie zadań, • Mniej przestrzeni na kreatywność, • Standaryzacja pracy wymagającej kwalifikacji, • Zmniejszenie autonomii.
Organizacja pracy <ul style="list-style-type: none"> • Organizacja z mniejszą ilością poziomów, • Podział grup ze względu na cel, • Powierzenie władzy. 	Organizacja pracy <ul style="list-style-type: none"> • Innowacyjne praktyki (likwidacja poziomów, dzielenie władzy, praca zespołowa) często są ograniczane do wysokich stanowisk, • Powierzenie władzy połączone ze zwolnieniami może prowadzić do dodatkowej pracy i większej presji na osiągnięcie celów.
Szkolenia <ul style="list-style-type: none"> • Nowe umiejętności wymagają specyficznych szkoleń, • Zapotrzebowanie na elastyczność i gotowość dostosowania się do zmieniającego się rynku i popytu wymaga kształcenia trwającego całe życie, • Technologie informacyjne jako szybko zmieniające się technologie domagają się ciągłych wysiłków by dotrzymać kroku nowym osiągnięciom. 	Szkolenia <ul style="list-style-type: none"> • Kto zamierza finansować „zdolność do zatrudnienia”?, • Firma nie powinna być skłonna do finansowania programów szkoleniowych wspomagających zdolność do zatrudnienia skoro pracownicy mogą się zwolnić zaraz po wyszkoleniu, • Jeśli pracownicy będą polegać mniej na pojedynczym pracodawcy będą mieli mniej chęci, by przyswoić specyficzne umiejętności wymagane w firmie .
Rozkład pracy <ul style="list-style-type: none"> • Pozytywne oddziaływanie na autonomię pracowników. 	Rozkład pracy <ul style="list-style-type: none"> • Segregacja na pracowników w firmie i na pracujących poza siedzibą firmy, • Osoba prowadząca własną działalność gospodarczą pracująca dla jednego pracodawcy.
Umowy o pracę <ul style="list-style-type: none"> • Pozytywne oddziaływanie na kreowanie pracy nie jest już tylko przypisane do stałego zatrudnienia na pełny etat. 	Umowy o pracę <ul style="list-style-type: none"> • Te praktyki osłabiają pewność pozostania zatrudnionymi i osłabiają korzyści i uprawnienia związane z zatrudnieniem.

Czas pracy	Czas pracy
<ul style="list-style-type: none"> Grafiki elastycznej pracy mogą oznaczać lepszą synchronizację czasu poświęcanego na relacje społeczne i na pracę. 	<ul style="list-style-type: none"> Elastyczność czasu pracy może zredukować trafność takich pojęć jak czas poświęcany relacjom społecznym i czas poświęcany pracy.
Nagradzanie	Nagradzanie
<ul style="list-style-type: none"> Większa autonomia pracowników w kierunku systemów nagradzania opartych na wynikach. 	<ul style="list-style-type: none"> Nowa era wynagrodzenia akordowego.

2. Bariery z punktu widzenia pracownika.

- Izolacja od środowiska pracy,

Wiele przeprowadzonych badań nad elastycznymi formami zatrudnienia wskazuje, że pracownicy napotykają trudności związane z ograniczonym kontaktem z innymi ludźmi, w szczególności ze współpracownikami. W takiej sytuacji niezbędne jest zagwarantowanie bezpośredniego kontaktu pomiędzy członkami zespołu używając technologii i zarządzania informacją (ICT) oraz spotkań bezpośrednich. Rekomenduje się stosowanie następujących narzędzi komunikacji:

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

Jest także zalecane by osoby pracujące w domu przynajmniej raz w tygodniu odwiedzały firmę (jeśli to możliwe) i brały udział w spotkaniach zespołu oraz spotkaniach integracyjnych.

- Ewentualne napięcia między personelem a osobami pracującymi na zasadach elastycznych,

W niektórych przypadkach, telepracownicy muszą zmagać się z wrogością lub zazdrością innych członków zespołu, którzy nie rozumieją 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 telepracowników może przyspieszyć pośród nich proces izolacji, dlatego też zaleca się by utrzymywać ich liczbę w określonych granicach.

- Niska identyfikacja z organizacją/przedsiębiorstwem,

Utrzymywanie identyfikacji telepracowników na pożądanym poziomie jest kluczową kwestią dla każdego kierownika. Jest także bardzo ważna dla tych pracowników, którzy chcą się rozwijać wewnątrz organizacji. Wprowadzanie rozwiązań różnicowanej telepracy (dwa lub trzy dni pracy w domu, reszta w firmie) jest krokiem we właściwym kierunku, stwarzającym sytuację w której utożsamianie się telepracowników z przedsiębiorstwem/organizacją jest możliwe. W szczególności, w pierwszym okresie elastycznego zatrudnienia pracownik musi być świadomy, że on lub ona jest traktowany równo; np. ma taki sam dostęp do szkoleń jak inni członkowie personelu. Prócz tego, składanie wizyt pracownikowi (na stopie zawodowej) w jego domu, ma bardzo pozytywny wpływ na identyfikację z firmą i relacje pomiędzy menedżerem a członkami jego zespołu pracującymi na elastycznych zasadach. Przynosi to wzajemne zrozumienie oraz wzmacnia stosunki zawodowe.

- Trudności z rozdzieleniem życia zawodowego i rodzinnego,

Z jednej strony, telepraca dostarcza równowagi pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym i prywatnym, z drugiej, w szczególności w pierwszym etapie wdrożenia w telepracę w domu, może spowodować rozciągnięcie czasu prac na cały dzień. By rozwiązać ten problem, należy zmienić codzienne przyzwyczajenia tak, by oddzielić czas poświęcany wychowywaniu dziecka/rodziny od pracy. W niektórych przypadkach, rodzice pracujący elastycznie przedstawiają tradycyjny tryb pracy do którego są przyzwyczajeni (praca od 09 – 17), rozpoczynając pracę wcześniej rano, robiąc przerwę po południu i wracając do „pracy” w późnych godzinach wieczornych. Niezaprzeczalnym jest jednak fakt, iż elastyczne zatrudnienie wymaga dobrego planowania i umiejętności organizacyjnych.

- Nadużywanie domu jako miejsca pracy - ograniczanie komfortu rodziny,

Ustalenie akceptowalnego dziennego rozkładu zajęć dla całej rodziny jest trudnym zadaniem wymagającym szczególnego porozumienia z partnerem i pozostałymi członkami rodziny. Jeśli elastyczna praca będzie dostosowana tylko do potrzeb dziecka, rozkład zajęć telepracownika nie zapewni odpowiedniej równowagi, jeśli nie będzie stworzony zbiór zasad uwzględniający rolę partnera. Mimo, iż elastyczne zatrudnienie uczy samodyscypliny i

odpowiedzialności bez zewnętrznej bezpośredniej kontroli, niezbędny jest podział obowiązków domowych pomiędzy członkami rodziny po to, by wyróżnić przestrzeń przeznaczoną tylko na życie rodzinne. Telepracownik powinien być skłonny zaakceptować, że jej lub jego partner czuje się niezręcznie z jego pracą w nocy lub podczas posiłków. Co więcej, jeśli mąż jest odpowiedzialny za większą ilość obowiązków domowych niż wcześniej, zacieśniane są relacje rodzinne, zarówno między ojcem a dziećmi, jak i między partnerami.

- Pracownicy zatrudnieni na elastycznych zasadach są traktowani nierówno - ograniczony dostęp do szkoleń,

By zmienić tego rodzaju sytuację:

- Umowa pomiędzy pracodawcą a telepracownikiem powinna z precyzją wskazywać zasady awansu i udziału w szkoleniach.
 - Zasady awansu i szkoleń odnośnie telepracowników powinny być opisane w wewnętrznych procedurach firmy,
 - Menedżerowie i pracownicy powinni być zachęceni do brania udziału w społecznych kampaniach, programach lub projektach promujących Elastyczne Formy Zatrudniania traktując to jako okazję, by być nagrodzonym za wdrożenie elastyczności.
- Pracownicy są przyzwyczajeni do tradycyjnych form zatrudnienia, dlatego też obawiają się nowych form,

By firma mogła się lepiej przystosować do procesu zmian w zarządzaniu, kierownictwo powinno ustalić dokładne i jasne zasady aranżowania umowy telepracy. Następnym krokiem powinno być rozpoczęcie wewnętrznej kampanii prezentującej korzyści elastycznego zatrudnienia.

- Kierownicy czasami nie ufają telepracownikom, ze względu na brak bezpośredniej kontroli,

Po pierwsze, podczas przygotowywania umowy między pracodawcą a telepracownikiem, powinien powstać szczegółowy zestaw zadań i zostać umieszczony w umowie. Po drugie, kierownik powinien oceniać jakość wykonanych zadań systematycznie oraz informować

telepracownika o pilnych sytuacjach/trudnościach (dni wolne, choroby, niewykonane zadania na czas innych pracowników), by znaleźć z łatwością zastępstwo lub zakończyć zaplanowane zadanie. Po trzecie, elastyczność jest efektywna, gdy kwestie organizacyjne są także opisane w umowie. Jeśli kryteria oceny jakości, zadania i techniczne kwestie są określone precyzyjnie, kierownikowi jest łatwo porównywać i kontrolować zadania wykonywane w domu i w pracy przez pozostałych członków zespołu. Inne rozwiązania:

- o kierownik powinien się koncentrować na rezultatach pracy i ściśle określonych zadaniach, które były zaplanowane i miały być osiągnięte,
- o ocena pracy telepracownika powinna być oparta na zadaniach i rezultatach, nie na czasie spędzonym na wykonaniu ich,
- o stworzenie systemu monitorującego pracę; np. pracownik przygotowuje raz w tygodniu lub raz w miesiącu raport dotyczący jego pracy, i spotyka się z kierownikiem działu, by go przedyskutować i ocenić,
- o przydzielanie nowych obowiązków stopniowo, nie nagle (jeśli to możliwe),
- o 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 kierownika. Może to być osiągnięte tylko przy wzajemnym zaufaniu i dojrzałości współpracujących ze sobą osób.

- Osobowość - niektóre typy osobowości nie potrafią się dostosować do wymogów telepracy,

Należy podkreślić, iż nie każde stanowisko może zostać dostosowane do elastycznych form zatrudnienia i nie każda osoba może pracować na zasadach elastycznych. Ponadto „elastyczna” umowa może zostać zakończona, jeśli nie prowadzi do realizacji założonych celów.

IV. Studium przypadku.

1. Intelk Inc.- Republika Czeska.

1. Przedstawienie firmy (nazwa, branża biznesu, krótki opis historii firmy).

INTELEK Inc.

Firma została założona w 1993 roku jako joint - venture czeskich i holenderskich przedsiębiorstw. Głównie koncentruje się na projektach infrastruktury sieciowej takiej jak systemy okablowań strukturalnych, urządzenia sieciowe przewodowe i bezprzewodowe.

Strategia marketingowa Intelk opiera się na dystrybucji i podzleceniu dla sieciowych instalatorów, integratorów systemowych i producentów OEM.

Systemy sieci komputerowych:

- 19” calowe szafy rack ze wszystkimi akcesoriami,
- Systemy okablowań strukturalnych z gwarancją do 15 lat,
- Światłowody, kable sieciowe, konektory oraz mediakonwertery,
- Akcesoria sieciowe, szafy rack,
- Sieci bezprzewodowe oraz połączenia ostatniej mili.

W domowej produkcji produkuje części do kabli i specyficzne produkty takie jak:

- Części do kabli mikrofalowych dla anten o wysokim zysku energetycznym,
- Światłowody,
- Kable do okablowań strukturalnych,
- Metalowe szafy rack we wszystkich rozmiarach.

Struktura firmy:

Siedziba mieści się w Brnie, drugim co do wielkości mieście Republiki Czeskiej. Drugie biuro działa w Pradze. Planowane jest otwarcie następnego biura w Bratysławie/Słowacja. Personel administracji i działu sprzedaży obejmuje 30 osób, pozostałe 50 osób jest zatrudnionych w produkcji.

2. Jaki jest wasz stosunek do tendencji udostępniania/oferowania elastycznych form zatrudnienia?

Nasz stosunek do udostępniania elastycznych form zatrudnienia jest bardzo pozytywny, ponieważ jest w stanie funkcjonować zgodnie z potrzebami naszej firmy.

3. Jakie rodzaje elastycznych form zatrudnienia oferujecie waszym pracownikom i które są stosowane najczęściej?

- Elastyczny czas pracy - w większości przypadków stałe godziny pracy podczas największej wydajności (np. 10:00 – 14:00) oraz elastyczne rozpoczynanie/kończenie dnia pracy,
- Telepraca/Domowe biuro - w większości przypadków tylko dla ograniczonej grupy osób,
- Praca na pół etatu,

- Praca dzielona.

4. Wpływ jakich czynników spowodował, iż zaoferowaliście elastyczne formy zatrudnienia?

- Oczekiwania pracowników - wzięcie pod uwagę rozpiętości godzin pracy od 7 do 17, było powodem by ustanowić pewne rodzaje EFZ dla wszystkich,
- Ekonomiczny czynnik w biznesie - dążeniem firmy jest rozwijanie biznesu także na nowych terenach, bez konieczności zakładania nowych biur.

5. Komu są oferowane elastyczne formy zatrudnienia? Czy są dostępne w równym stopniu dla wszystkich, czy jest np. ograniczony dostęp do posad, itp.?

- Elastyczny czas pracy - dla wszystkich pracowników,
- Telepraca/Domowe biura - kierownicy sprzedaży/księgowości,
- Praca na pół etatu – specjaliści spoza firmy,
- Praca dzielona (nie sprecyzowane, przeważnie dla pracowników administracji, produkcji lub magazynu).

6. Jak promujecie elastyczne formy zatrudnienia wśród waszych pracowników?

- Podczas przeprowadzania wstępnej rozmowy i podczas przygotowywania umowy o pracę,
- Wewnętrzne wytyczne firmy przedstawiają jak korzystać z elastycznych form zatrudnienia.

7. Jaką odpowiedź na ofertę elastycznych form zatrudnienia otrzymujecie od pracowników?

Dobłą i pozytywną. Pracownicy mogą decydować jak wykorzystać wolny czas (np. umówić się na wizytę u lekarza lub załatwić sprawy urzędowe). Ponadto, praca w domowym biurze pozwala pracownikom na zorganizowanie programu dnia zgodnie z ich określonymi potrzebami.

8. Czy możecie wymienić korzyści dla firmy z wprowadzenia elastycznych form zatrudnienia?

Większe zaangażowanie w pracę, mniejsza ilość zwolnień lekarskich, lepsza atmosfera w zespole, wzrost motywacji i satysfakcji pracowników, wyższa wydajność pracy, więcej innowacyjnych pomysłów podnoszących kompetencje i umiejętności samodzielnego zarządzania.

9. Czy uważacie, że elastyczne formy pracy przynoszą wzrost dochodu ekonomicznego firmy? Jeśli tak, proszę opisać ten efekt (na przykład, czy jest pośredni lub bezpośredni).

Zaangażowanie zespołu w wykonywane zadania prowadzi do wyższych dochodów. Klienci dostrzegają różnicę, gdy mają kontakt z entuzjastycznie nastawionym pracownikiem. Z ekonomicznego punktu widzenia elastyczne formy zatrudnienia prowadzą do zmniejszenia kosztów wynajmu pomieszczeń, które mogą być wykorzystane np. na programy szkoleń pracowników.

10. Czy w przyszłości planujecie rozszerzenie oferty elastycznych form zatrudnienia czy też planujecie rozwijanie już istniejących?

Nie, w chwili obecnej planujemy kontynuację już sprawdzonych form.

2. Agencja Pracy Tymczasowej - Polska.

1. Przedstawienie firmy (nazwa, branża biznesu, krótki opis historii firmy).

Firma powstała w 1998 roku jako jedna z pierwszych polskich Agencji Pracy Tymczasowej, w odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie na outsourcing w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dziś jest jedną z największych agencji Pracy Tymczasowego i Rekrutacji tego typu w Centralnej i Wschodniej Europie, dostarczając zatrudnienie tysiącom ludzi. Firma dostarcza także rozwiązania z zakresu doradztwa personalnego klientom w Europie, z których część należy do największych sieci handlowych i przedsiębiorstw handlowych związanych z branżą produkcyjną, branżą logistyczną i usługową. Struktura: 20 filii i ponad 100 agencji w całej Europie. Każdego roku agencja zatrudnia na zasadzie pracy tymczasowej dziesiątki tysięcy ludzi.

2. Jaki jest wasz stosunek do tendencji udostępniania/oferowania elastycznych form zatrudnienia?

Te formy zatrudnienia są u nas dostępne od 2003 roku, dostarczając pozytywnych doświadczeń w biznesie. Pracownicy, którzy postrzegali swoje miejsce pracy jako wspierające elastyczność oraz życie rodzinne, mieli mniejsze konflikty między pracą a rodziną, jak również lepsze samopoczucie i silniejszą identyfikację z firmą.

Częściej zaczęto korzystać z elastycznych form zatrudnienia, gdy menadżerowie rozpoczęli wspieranie tych umów.

Organizacja zdecydowała się kontynuować elastyczne formy zatrudnienia i wdrożyć nowe rodzaje tych form na potrzeby innych grup pracowników, korzystając z tendencji na rynku pracy.

3. Jakie rodzaje elastycznych form zatrudnienia oferujecie waszym pracownikom i które są stosowane najczęściej?

- Praca dzielona,
- Praca na pół etatu,
- Telepraca,
- Mobilna praca,

Najczęściej wykorzystywana elastyczna forma zatrudnienia to mobilna praca.

4. Wpływ jakich czynników spowodował, iż zaoferowaliście elastyczne formy zatrudnienia?

- Świadczenie usług rekrutacyjnych zmusza naszych specjalistów ds. personalnych do umawiania się na wizyty z osobami poszukującymi pracy w godzinach popołudniowych. Dlatego też niemożliwe było utrzymanie czasu pracy w godzinach od 9 do 17, ponieważ znaczna część osób poszukujących pracy pracuje i może uczestniczyć w rozmowach kwalifikacyjnych między 16 a 18,

- W przypadku menedżerów ds. klientów strategicznych oraz przedstawicieli handlowych mobilna praca została wprowadzona z powodu konieczności organizowania spotkań z klientami w całym kraju. Ponadto, mobilna praca jest najlepszym rozwiązaniem dla tej grupy pracowników z powodu: zwiększonej możliwości do równoważenia czasu spędzonego w biurze a poświęconego spotkaniom z klientami, większej dostępności oferowanych usług, rozkładu zajęć dostosowanego do poziomu aktywności każdego z pracowników i dostępności klienta,
- Osoby zatrudnione w recepcji (sekretarki) pracują na zasadach pracy dzielonej. Biuro jest czynne od 7.30 do 19.30. Zatrudnienie dwóch osób na 0.6 etatu spowodowało, że mogą one godzić życie zawodowe z rodzinnym, przy jednoczesnym zapewnieniu ciągłości prac biura.

5. Komu są oferowane elastyczne formy zatrudnienia? Czy są dostępne w równym stopniu dla wszystkich, czy jest np. ograniczony dostęp do posad, itp.?

Elastyczne Formy Zatrudnienia oferowane są menedżerom, przedstawicielom handlowym, sekretarkom, pracownikom działu HR.

6. Jak promujecie elastyczne formy zatrudnienia wśród waszych pracowników?

Informacje dotyczące elastycznych form zatrudnienia są częścią programu wdrożeniowego firmy (dla nowych członków zespołu). Ponadto, wszystkie niezbędne informacje są dostępne w intranecie firmy. Każdy pracownik planujący dziecko jest informowany o możliwościach elastycznego zatrudnienia przez menedżera oraz dział personalny.

7. Jaka odpowiedź na ofertę elastycznych form zatrudnienia otrzymujecie od pracowników?

Około 20% pracowników korzysta z programu elastycznego zatrudnienia.

8. Czy możecie wymienić korzyści dla firmy z wprowadzenia elastycznych form zatrudnienia?

- zwiększona motywacja,
- możliwość zastępstw w przypadkach nieobecności,
- zwiększone morale pracowników i zmniejszony absentyzm,
- zredukowane koszty,
- lepsze wykorzystanie czasu,
- zatrzymywanie i przyciąganie pracowników.

9. Czy uważacie, że elastyczne formy pracy przynoszą wzrost dochodu ekonomicznego firmy? Jeśli tak, proszę opisać ten efekt (na przykład, czy jest pośredni lub bezpośredni).

Wdrażanie elastycznych form zatrudnienia przynosi naszej firmie różne korzyści (także ekonomiczne), głównie pośrednie, związane z motywacją, zatrzymaniem personelu lub większą satysfakcją klientów. Na przykład:

- umowy elastycznych form zatrudnienia sprzyjają różnorodności a zróżnicowane zespoły pracują efektywniej,
- większa satysfakcja pracownika - lepsza jakość pracy,
- pracodawca staje się bardziej atrakcyjny dla potencjalnych pracowników,
- pozytywny wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa.

10. Czy w przyszłości planujecie rozszerzenie oferty elastycznych form zatrudnienia czy też planujecie rozwijanie już istniejących?

Nie w najbliższej przyszłości (najbliższe 2-3 lata).

3. Firma Telekomunikacyjna - Francja.

1. Przedstawienie firmy (nazwa, branża biznesu, krótki opis historii firmy).

Firma telekomunikacyjna - telefony komórkowe, usługi dla pojazdów, komunikacja. Firma zatrudnia 3500 osób we Francji. Spośród nich 250 pracuje w Caen. Większość pracowników to inżynierzy zarządzający programem rozwoju technologii związanych z telekomunikacją. Część z nich to także urzędnicy państwowi.

2. Jaki jest wasz stosunek do tendencji udostępniania/oferowania elastycznych form zatrudnienia?

Firma jest jednym z liderów w branży. Jesteśmy bardziej niż przychylni elastyczności w pracy i stosujemy różne formy elastycznego zatrudnienia.

3. Jakie rodzaje elastycznych form zatrudnienia oferujecie waszym pracownikom i które są stosowane najczęściej?

- **Duża elastyczność czasu pracy.** Dla urzędników państwowych: obowiązkowa obecność w pracy w ciągu dwóch przedziałach czasowych (10.00 - 11.30 i 14.30 – 16.00). Pozostałą część godzin pracy mogą przepracowywać w czasie przez siebie określonym. Kontraktowi pracownicy nie muszą się stosować do tych wyznaczników. Więc niektórzy z nich rozpoczynają dzień pracy o 10.00 i kończą o 20.00, podczas gdy inni zaczynają i kończą wcześniej,
- **Praca mobilna** jest szeroko stosowana (pod pewnymi warunkami). Pracownicy informują swoich menedżerów, gdy korzystają z tej formy pracy okazjnie (zazwyczaj połowa dnia do jednego dnia). Pracownik, korzystający z formy pracy mobilnej, jest informowany o sposobach kontroli, które będą używane. Pracownicy mają dostęp do sieci internetowej firmy, nawet jeśli pracują z domu,
- **Praca na pół etatu** - w 80% procentach dotyczy to osób wychowujących dzieci.

4. Wpływ jakich czynników spowodował, iż zaoferowaliście elastyczne formy zatrudnienia?

Elastyczność w pracy pozwala firmie przewyciężyć presję rodzin pracowników (pogodzenie zawodowego i prywatnego życia). Pracownicy są wdzięczni, że firma bierze ich sytuację pod uwagę, a przez to bardziej lojalni i zaangażowanie w pracę.

5. Komu są oferowane elastyczne formy zatrudnienia? Czy są dostępne w równym stopniu dla wszystkich, czy jest np. ograniczony dostęp do posad, itp.?

Firma zatrudnia głównie inżynierów, którzy są niezależni i organizują sobie swoją pracę i czas sami. Sekretarki, operatorzy telefoniczni lub konserwatorzy/stróże nie mogą pracować w układzie pracy mobilnej, ponieważ muszą się ściślej stosować do ram czasowych.

6. Jak promujecie elastyczne formy zatrudnienia wśród waszych pracowników?

Intranet jest narzędziem szeroko stosowanym przez pracowników; zawiera wiele informacji o elastycznych formach zatrudniania. Inne sposoby komunikacji także są bardzo pomocne: personel działu HR, kadra menadżerska, tablice ogłoszeń lub ustnie.

7. Jaką odpowiedź na ofertę elastycznych form zatrudnienia otrzymujecie od pracowników?

8. Czy możecie wymienić korzyści dla firmy z wprowadzenia elastycznych form zatrudnienia?

Pracownicy są niezależni i radzą sobie sami ze spełnieniem wymagań stawianych przez firmę. Odczuwają mniej stresu: na przykład, ojciec odprowadza dziecko do szkoły rano i pracuje do późna, matka zaczyna pracę wcześniej i odbiera swoje dziecko ze szkoły po południu.

9. Czy uważacie, że elastyczne formy pracy przynoszą wzrost dochodu ekonomicznego firmy? Jeśli tak, proszę opisać ten efekt (na przykład, czy jest pośredni lub bezpośredni).

Wpływ elastyczności nie jest łatwy do zmierzenia w odniesieniu do ekonomicznego zysku. Jesteśmy jednak pewni, iż sprzyja pozytywnemu środowisku pracy, daje poczucie odpowiedzialności pracownikom, więc sprzyja produktywności.

10. Czy w przyszłości planujecie rozszerzenie oferty elastycznych form zatrudnienia czy też planujecie rozwijanie już istniejących?

W chwili obecnej nie planujemy rozszerzania oferty elastycznych form zatrudnienia, lecz będziemy kontynuować wdrażanie polityki większego uniezależniania pracowników, dawania im poczucia odpowiedzialności oraz pomagania w pogodzeniu życia zawodowego z rodzinnym, co pozwoli im być bardziej produktywnymi.

4. BMW Sprzedaż i Serwis Samochodów Poczdam – Niemcy.

1. Przedstawienie firmy (nazwa, branża biznesu, krótki opis historii firmy).

BMW Sprzedaż i Serwis Samochodów Poczdam, założona w 1992 roku.

2. Jaki jest wasz stosunek do tendencji udostępniania/oferowania elastycznych form zatrudnienia?

Pozytywny.

3. Jakie rodzaje elastycznych form zatrudnienia oferujecie waszym pracownikom i które są stosowane najczęściej?

Formy przyjazne rodzinie, modele pół - etatu dla mechaników w starszym wieku.

4. Wpływ jakich czynników spowodował, iż zaoferowaliście elastyczne formy zatrudnienia?

Życzenia klientów, wysokie współzawodnictwo, rosnący wskaźnik starzejącego się personelu, zmniejszający się poziom edukacji młodszych kandydatów na praktykę.

5. Komu są oferowane elastyczne formy zatrudnienia? Czy są dostępne w równym stopniu dla wszystkich, czy jest np. ograniczony dostęp do posad, itp.?

Oferowane pracownikom na indywidualnych zasadach, by powiększyć identyfikację i satysfakcję z pracy oraz by zwiększyć pilność i podnieść wyniki.

6. Jak promujecie elastyczne formy zatrudnienia wśród waszych pracowników?

Rozmowy, warsztaty, indywidualne negocjacje.

7. Jaka odpowiedź na ofertę elastycznych form zatrudnienia otrzymujecie od pracowników?

Otwarta, pozytywna, czasem niezdecydowana.

8. Czy możecie wymienić korzyści dla firmy z wprowadzenia elastycznych form zatrudnienia?

W wyniku silniejszej identyfikacji z pracą i firmą i większej satysfakcji z życia zawodowego, można zauważyć wzrost ekonomiczny, pracownicy są pilniejsi i czują się częścią firmy.

9. Czy uważacie, że elastyczne formy pracy przynoszą wzrost dochodu ekonomicznego firmy? Jeśli tak, proszę opisać ten efekt (na przykład, czy jest pośredni lub bezpośredni).

Tak. Jak opisano to już wcześniej.

10. Czy w przyszłości planujecie rozszerzenie oferty elastycznych form zatrudnienia czy też planujecie rozwijanie już istniejących?

Nie.

5. Duezeta S.n.c. z Zavagnin G.M. & M. – Włochy.

1. Przedstawienie firmy (nazwa, branża biznesu, krótki opis historii firmy).

Duezeta S.n.c. of Zavagnin G.M. & M. rozpoczęła produkcję metalowych złączy w 1973 roku jako indywidualna firma, w początkowym okresie jako producent aluminiowych złączy. Dzięki realizacji kilku ważnych projektów przeprowadzonych w Niemczech w 1975 roku bracia ZAVAGNIN mieli okazję zobaczyć, że PVC złącza są bardzo rozpowszechnione w tym rejonie. Biorąc to pod uwagę, w 1976 roku zdecydowali się rozpocząć produkcję żywicowych złączy dla niemieckiego odbiorcy, następnie we Włoszech. Od 1985 roku DUEZETA zdecydowała się pracować głównie dla prywatnych odbiorców, którzy preferują rękodzieło, wykonane dokładnie z wielką troską o potrzeby klientów.. Przywiązanie uwagi do jakości produkcji zostało potwierdzone certyfikatem ISO 9001:2000 uzyskanym w 2001 roku.

W chwili obecnej firma zatrudnia 10 pracowników i dwóch założycieli.

2. Jaki jest wasz stosunek do tendencji udostępniania/oferowania elastycznych form zatrudnienia?

Jesteśmy ogólnie otwarci na analizę potrzeb naszych pracowników i staramy się znaleźć takie rozwiązania, by sprostać ich oczekiwaniom.

3. Jakie rodzaje elastycznych form zatrudnienia oferujecie waszym pracownikom i które są stosowane najczęściej?

Zatrudniamy na pół etatu oraz dostosowujemy elastyczność do indywidualnych potrzeb i priorytetów w biznesie. Praca na pół etatu i elastyczny czas pracy odnotowały powodzenie, mimo, iż był to proces pełen prób i błędów. Jedyne w swoim rodzaju rozwiązanie, zaspokajające wszystkie potrzeby nie istnieje. Trzeba zmieniać i modyfikować wszystkie umowy, które się już nie sprawdzają.

4. Wpływ jakich czynników spowodował, iż zaoferowaliście elastyczne formy zatrudnienia?

Zarząd naszej firmy zdecydował się na wybór i przedstawienie elastycznych form pracy w szczególności, by sprostać potrzebom rodziców. W szczególności zatrudnienie na pół etatu zostało wprowadzone, by pomóc matkom. Pomyśleliśmy, iż w przeciwnym razie ten personel może nas opuścić. Odkryliśmy, że lepsza równowaga między pracą a życiem ma pozytywny wpływ na zatrzymanie pracowników, jak również na relacje między pracownikami, motywację oraz zaangażowanie.

5. Komu są oferowane elastyczne formy zatrudnienia? Czy są dostępne w równym stopniu dla wszystkich, czy jest np. ograniczony dostęp do posad, itp.?

W tej chwili pracownikami, którzy korzystają z pracy na pół etatu są dwie kobiety pracujące w dziale administracji. Wydaje się trudne objęcie tą formą pracy innych pracowników z działu produkcji i sprzedaży.

6. Jak promujecie elastyczne formy zatrudnienia wśród waszych pracowników?

Nie ma żadnych specjalnie poświęconych temu sposobów informacji. Nasze przedsiębiorstwo jest małe, więc staramy się być w bezpośrednim kontakcie z pracownikami i oferować im elastyczność, w szczególności gdy ryzykujemy ich utratę.

7. Jaka odpowiedź na ofertę elastycznych form zatrudnienia otrzymujecie od pracowników?

Bardzo pozytywną, w szczególności dlatego, iż umożliwiają one kobietom pogodzić życie zawodowe z rodzinnym.

8. Czy możecie wymienić korzyści dla firmy z wprowadzenia elastycznych form zatrudnienia?

Główne dobrodziejstwo dla firmy wynika ze zwiększonej satysfakcji i spokoju pracowników. Co ma bardzo pozytywny efekt na pracę w firmie. Inne ważne korzyści:

- zredukowane nieobecności i stres,
- utrzymanie wartościowych pracowników,
- zwiększona satysfakcja i lojalność.

9. Czy uważacie, że elastyczne formy pracy przynoszą wzrost dochodu ekonomicznego firmy? Jeśli tak, proszę opisać ten efekt (na przykład, czy jest pośredni lub bezpośredni).

Z ekonomicznego punktu widzenia nie możemy powiedzieć, że zatrudnienie na pół etatu jest zaletą, czy też wadą. Podkreślamy, iż jest to bardzo korzystne ze względu na morale personelu i jego satysfakcję, co prowadzi do utrzymania stałości i większej produktywności naszych pracowników.

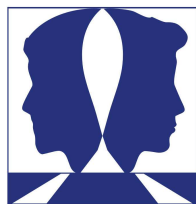
10. Czy w przyszłości planujecie rozszerzenie oferty elastycznych form zatrudnienia czy też planujecie rozwijanie już istniejących?

W przyszłości przewidujemy rozszerzenie elastyczności nie tylko w administracji.

Bibliografia:

1. „*Flexible Work Guidelines*”, Victoria Department of Education and Training, www.education.vic.gov.au
2. “*Work – life balance*”, Queensland Government, The Department of Training, Education and Arts, <http://education.qld.gov.au/workforce/diversity/equity/work-life.html>.
3. „*The Right to Request Flexible Working*”, <http://www.flexibility.co.uk/flexwork/general/flexible-guidance.htm>.
4. “*A guide to job flexibility at MIT*”, <http://hrweb.mit.edu/worklife/>.
5. “*Telework in SMEs*”, The Quarterly Newsletter of theE-society Gap Assessment Project published by Futuribles. www.egap-eu.com.
6. “*Best practice for Telework in Employees*”, The Quarterly Newsletter of theE-society Gap Assessment Project published by Futuribles, www.egap-eu.com.
7. “*Final report of project SOE1-CT97-1064*”, Flexible Work Practices and Communication Technology FLEXCOT, January 1998 – February 2000, www.ftu-namur.org/flexcot/.
8. “*Flexible Employment Policies and Working Conditions*”, S. Negrelli, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2000.

Partnerstwo Międzynarodowe – Partnerzy



www.equal.cd.cz

Czech DP - Outplacement as a complex support for employees and companies



www.gala-kompass.net

GALA - Management of inter-generative learning and work processes in small- and medium-sized enterprises



www.attractivite-anticipation.com

French DP - ATTRACTIVITE ET ANTICIPATION



elisir www.continuitadimpresa.it

Italian DP - ELISIR - Active policies to manage the process of generation passage



www.rodzic-pracownik.pl

Polish DP – Parent – employee – Reconciliation of professional and family life

By dowiedzieć się więcej o Elastycznych Formach Zatrudnienia odwiedź naszą stronę międzynarodowego i krajowego partnerstwa:

www.interage-opportunities.com
www.rodzic-pracownik.pl