

Elastyczne Formy Zatrudnienia na przykładzie Job-sharingu



Pakiet Informacyjno Szkoleniowy - Materiał Informacyjny -

Materiały przygotowane przez
Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Rynku Pracy S-to-S
w ramach projektu współfinansowanego ze środków
Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL



Kraków – Warszawa 2007

Spis treści

Rozdział I. Elastyczne formy zatrudnienia	4
Przyczyny pojawienia się elastycznych form zatrudnienia	4
Najważniejsze skutki zmian gospodarczych na rynek pracy ostatnich lat:	4
Czynniki wpływające na rynek pracy:	4
Zalety elastycznych form dla pracowników:	7
Korzyści z wprowadzenia elastycznych form zatrudnienia dla pracodawcy:	8
Rozdział II. Ochrona prawna pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze.....	10
czasu pracy	10
Niepełny wymiar czasu pracy w wybranych dokumentach organizacji międzynarodowych	10
Dokumenty i działania ONZ	10
Dokumenty Rady Europy	12
Dokumenty Unii Europejskiej	13
Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy w przepisach polskiego prawa pracy	16
Rozdział III. Wdrażanie elastycznych form zatrudnienia.....	22
Rozdział IV. Charakterystyka wybranych elastycznych form zatrudnienia.....	26
Umowa o pracę na czas określony	27
Leasing pracowniczy	29
Samozatrudnienie	30
Praca nakładcza/praca wykonywana w domu.....	31
Telepraca	32
Europejskie zasady telepracy	35
Główne przeszkody we wdrażaniu telepracy:	35
Rozdział V. Job-sharing – dzielenie miejsca pracy	36
Definicja i rodzaje job-sharingu	36
Klasyczne formy job-sharingu	38
Typy rozkładów czasu pracy w systemie job-sharing	39
Umowa job-sharingu	41
Rozdział VI. Wdrażanie job-sharingu.....	44
Rozdział VII. Pracownik i pracodawca w systemie job-sharing.....	53
Korzyści i problemy dla pracowników	53
Korzyści i problemy dla pracodawcy	56
Rozdział VIII. Doradca w zakresie elastycznych form zatrudnienia	61
Potencjalni klienci	61
Zadania doradcy	62
Wymagania kwalifikacyjne na stanowisko doradcy	65

Organizacja i zarządzanie Punktem Konsultacyjno - Doradczym	66
Kodeks etyczny doradcy	67
Planowanie pracy Punktu Konsultacyjno-Doradczego	68
Metody pracy doradcy:.....	70
Narzędzia promocji	72
Opis stanowiska pracy i tworzenie profilu kwalifikacyjnego kandydata	79
Ankieta biograficzna	80
Testy psychologiczne	81
Rozmowy kwalifikacyjne	81
Elementy opisu stanowiska pracy:	82
Rozdział IX. Zarządzanie zmianą	84
Rozdział X. Materiały informacyjne i promocyjne	88
Ankieta-wzór	88
Przykład testu dla pracownika.....	94
Opis rozwiązań Job-sharing na Manchester University.....	96
Polityka Job-sharingu	96
Umowa	96

Rozdział I.

Elastyczne formy zatrudnienia



Przyczyny pojawienia się elastycznych form zatrudnienia

Nowe pojęcia odnoszące się do rynku pracy weszły w użycie wraz z pojawieniem się i rozwojem globalizacji oraz szybkiego postępu technologicznego. Wskazuje się również szersze pojęcia, takie jak: nowa gospodarka, czy nowy kapitalizm. Procesy te znacznie wpływały na sytuację na rynku pracy oraz na politykę zatrudnienia.

Najważniejsze skutki zmian gospodarczych na rynek pracy ostatnich lat¹:

- rosnąca konkurencja na rynku dóbr i usług,
- szybkie tempo zmian w technologii i technice procesów produkcyjnych,
- dążenie przedsiębiorców do ograniczania kosztów związanych z zatrudnieniem powodują, że zwiększa się potrzeba dalszego odchodzenia od zbytnej ochrony stosunku pracy,
- ekspansja sektora usług,
- odchodzenie od tradycyjnego modelu pracy i zbiorowych stosunków pracy,
- zmiana proporcji pomiędzy zatrudnieniem stałym a terminowym lub zadaniowym.

Czynniki wpływające na rynek pracy:

- rosnący wskaźnik starzenia się społeczeństwa,
- ujemny przyrost naturalny,
- ujemne saldo migracji,
- rosnący stopień aktywności zawodowej kobiet,
- zmieniający się charakter rodziny, osłabienie tzw. tradycyjnego modelu rodziny, zwiększenie liczby rodzin niepełnych,
- presja konkurencji, wzrost wymagań stawianych pracownikom, także w zakresie dyspozycyjności czasowej,
- dążenie do wydłużania czasu pracy firm pod hasłem społeczeństwo 24 godzinne,
- wzrost zapotrzebowania na usługi poza tradycyjnymi godzinami pracy,

¹ M.Jerzak, Deregulacja rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej, Materiały i Studia Warszawa, Zeszyt nr 176, sierpień 2004 r., www.nbp.pl.

- przykładanie coraz większej wagi do równowagi praca-życie,
- trudniejsza sytuacja kobiet na rynku pracy już na etapie przyjmowania do pracy (rozmowy kwalifikacyjne – dzieci, plany rodzinne, godziny nadliczbowe),
- odkładanie planów zakładania rodziny, która stała się „barierą” na etapie przyjęcia do pracy.

Europejska Strategia Zatrudnienia

Europejska Strategia Zatrudnienia została opracowana w odpowiedzi na bardzo złe wyniki notowane na europejskich rynkach pracy od lat osiemdziesiątych. Sytuacja osiągnęła swój najniższy poziom na początku lat dziewięćdziesiątych, gdy ponad 17 mln ludzi – ponad 10% ludności zawodowo czynnej – pozostawało bez pracy. Europejska Strategia Zatrudnienia (ESZ) została pomyślana jako główne narzędzie koordynacji priorytetów polityki zatrudnienia państw członkowskich i nadania kierunku.

Po dokonaniu oceny pierwszych pięciu lat wdrażania Strategii Zatrudnienia, Rada Europejska w Thessalonikach w czerwcu 2003 roku zatwierdziła dalekosiężne wytyczne w zakresie reform na okres 2003–2006. Sformułowano trzy przekrojowe cele w znowelizowanej Europejskiej Strategii Zatrudnienia:

pełne zatrudnienie;

jakość i wydajność pracy;

spójność społeczna i zintegrowany rynek pracy.

Nowe wytyczne obejmują dziesięć konkretnych priorytetów działań i podkreślają, że efektywna realizacja jest możliwa dzięki dobremu zarządzaniu partnerstwem. W odpowiedzi na znowelizowane Wytyczne Zatrudnienia, w październiku 2003 roku państwa członkowskie przedłożyły Krajowe Plany Działania na rzecz Zatrudnienia na rok 2003/2004.

W obliczu tych zmian na rynku pracy konieczne było podjęcie stosownych zmian, zapewniających zwiększenie efektywności i elastyczności firm, zmniejszenie bezrobocia, ułatwienie aktywizacji zawodowej zagrożonych grup społecznych.

Jedną z wielu zalecanych metod na drodze osiągnięcia tych założeń jest uelastycznienie rynku pracy. Podstawowe znaczenie ma tu zwiększanie swobody pracodawców w organizacji czasu pracy i zatrudnienia, aby przy możliwie najniższych kosztach zapewnić sprawne funkcjonowanie firmy i elastyczne dostosowanie się do aktualnych potrzeb, możliwości i sytuacji na rynku. Spowolnienie wzrostu gospodarczego w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, spadek zatrudnienia i wzrost liczby bezrobotnych spowodowały, że większość rządów krajów zachodnich, jak również związki zawodowe uznały, że zwiększenie elastyczności form zatrudnienia i organizacji czasu pracy przyczyni się nie tylko do zachowania istniejących miejsc pracy, ale również do ich tworzenia.

Równolegle do procesu zwiększenia swobody pracodawców w organizacji czasu pracy i zatrudnienia pojawiły się programy mające na celu ułatwienie pracownikom pogodzenia życia zawodowego oraz rodzinnego. Dostrzeżono bowiem, że niewłaściwe relacje w tym zakresie odbijają się negatywnie na działalności gospodarczej oraz jakości życia zawodowego i pozazawodowego pracowników.

KONSEKWENCJE BRAKU RÓWNOWAGI MIĘDZY PRACĄ I ŻYCIEM		
w skali makro	dla organizacji gospodarczych	dla pracowników, bezrobotnych i wykluczonych oraz ich rodzin
<ul style="list-style-type: none"> • malejąca liczba urodzeń • odraczanie narodzin pierwszego dziecka • rosnąca liczba rozwodów • rosnąca liczba rodzin niepełnych • bezrobocie • niedostateczna opieka nad dziećmi i osobami starszymi • rosnące nierówności społeczne • życie w stresie/ podatność na choroby 	<ul style="list-style-type: none"> • absencja • wzrost fluktuacji • mniejsze zaangażowanie w pracy • stres • mniejsza koncentracja w pracy • gorsza jakość pracy; mniejsza produktywność • gorsze relacje z klientami i częstsza ich utrata • mniejsza kreatywność i innowacyjność, 	<ul style="list-style-type: none"> • stres • konflikty w rodzinie • gorsza opieka nad dziećmi • rozwody • alkoholizm/ narkomania/ papierosy • brak poczucia bezpieczeństwa

Źródło: prezentacja L. Machol-Zajda, Praca dla dwojga, Uwarunkowania elastyczności.

Zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem stanowi warunek ochrony i rozwoju kapitału ludzkiego. Poprawa sytuacji w tej dziedzinie stała się w ostatnich latach przedmiotem zwiększonego zainteresowania w Unii Europejskiej i znalazła się wśród priorytetów przyjętej polityki zatrudnienia i polityki społecznej. W wielu krajach wystąpiły inicjatywy w postaci programów działania, zwłaszcza w firmach, pod nazwą Work Life Balance (WLB). Ważnym elementem tych programów stały się elastyczne rozwiązania w sferze zatrudnienia i organizacji czasu pracy.

Programy realizowane pod hasłem WLB mają na celu takie ukształtowanie czasu pracy, w którym każdy pracownik – niezależnie od wieku, płci i rasy – może jak najlepiej połączyć pracę z innymi swoimi obowiązkami i aspiracjami.

Być może najważniejszą rolę w kształtowaniu elastycznej polityki zatrudnienia pełnią przepisy prawa pracy, które powinny spełniać funkcję stymulującą i ochronną. Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy wciąż obawiają się innych niż tradycyjne form zatrudnienia, ze względu na słabość uregulowań prawnych. Prawo powinno więc gwarantować pracodawcom i pracownikom *flexicurity*, czyli połączenie elastyczności i bezpieczeństwa (*flexibility+security*).

Analizując różne modele programów Work Life Balance daje się zauważyć różnica w amerykańskim i europejskim stosowaniu elastycznych form zatrudnienia. W modelu amerykańskim występuje dominacja dobrowolnych działań na rzecz kształtowania modelu WLB. Charakteryzuje się on podejściem motywacyjnym. Najważniejsze jest w nim nastawienie pracodawcy na pozyskanie cennych pracowników oraz ich

utrzymanie w firmie. Dzięki temu pracodawca tworzy warunki sprzyjające osiągnięciu jak najlepszych efektów.

Z drugiej strony kształtuje się model europejski, który jest obligatoryjny i ukierunkowany na kreowanie polityki prorodzinnej oraz rozwój atypowych form zatrudnienia. Pracodawcy europejscy chcą w ten sposób zwiększyć mobilność i elastyczność zatrudnienia oraz zdolność do tworzenia większej liczby miejsc pracy o lepszej jakości.

Work Life Balance w Irlandii

Job-sharing jako jedna z form elastycznego organizowania czasu pracy ma istotne znaczenie dla znajdowania równowagi między pracą a życiem pozazawodowym (Work Life Balance – WLB). W warunkach irlandzkich ma to szczególne znaczenie obecnie a zwłaszcza w przyszłości. Aktualnie ponad 50% kobiet przechodzi na trzeci szczebel edukacyjny w porównaniu z jedynie 40% wśród mężczyzn. Bardzo liczebna jest w Irlandii młodzież w wieku 20 – 24 lat, która w najbliższych latach zostanie pracującymi rodzicami. Polityka WLB jest ważnym czynnikiem wpływającym na zwiększenie stopnia aktywności zawodowej kobiet. Obecnie stopa aktywności zawodowej kobiet jest na poziomie średniej unijnej (56%), a do roku 2010 w ramach strategii lizbońskiej dąży się do osiągnięcia poziomu 60 %.

Elastyczność czasu pracy ma znaczenie nie tylko dla kobiet. Wiele gospodarstw domowych odchodzi od modelu mężczyzny jako jedynej zarabiającej osoby w rodzinie do modelu podwójnej odpowiedzialności. Drugim problemem, z którym w niedługim czasie będzie się musiał zmierzyć biznes jest problem starzenia się ludności. Do roku 2011 ludność Irlandii w przedziale wiekowych 45 -69 wzrośnie o 24%. Pojawi się więc problem zwiększonej skali obowiązków opiekuńczych.

Dla propagowania idei WLB organizuje się w Irlandii od 2001 roku „Family Friendly Workplace Days” a od 2004 roku Irish Work Life Balance Day”. Podczas tych dni odbywa się szereg programów informacyjnych w radiu oraz kolportuje szereg ulotek i plakatów. Przedsiębiorstwa prezentują swoje dobre doświadczenia, następuje wymiana poglądów i ma miejsce nawiązywanie kontaktów między przedsiębiorstwami i pracownikami.

Zalety elastycznych form dla pracowników:

Elastyczne formy zatrudnienia ułatwiają pracownikom:

- podnoszenie aktywności zawodowej na rynku pracy: aktywizując, umożliwiając nabycie doświadczenia zawodowego i wyrabiając postawę mobilności u osób pozostających bez stałego zatrudnienia,
- aktywizację zawodową osób o utrudnionym dostępie do rynku pracy lub zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy (niepełnosprawnych, długotrwale

bezrobotnych, osób opiekujących się dziećmi lub osobami zależnymi, osób starszych),

- wejście lub powrót na rynek pracy powracającym po dłuższej nieobecności np. kobiety po urlopie wychowawczym,
- wprowadzanie w życie zawodowe ludzi młodych, bez doświadczenia zawodowego (ok. 80 % korzystających z usług agencji pracy tymczasowej, to ludzie młodzi, do 26 roku życia),
- zdobywanie doświadczenia zawodowego, rozwijanie kompetencji i nawiązywanie kontaktów poprzez pracę w wielu przedsiębiorstwach często jest pierwszym etapem prowadzącym do zdobycia satysfakcjonującego zatrudnienia.

Korzyści z wprowadzenia elastycznych form zatrudnienia dla pracodawcy:

- obniżenie kosztów pracy,
- optymalizacja stanu i struktury zatrudnienia,
- zwiększenie produktywności i efektywności zatrudnienia,
- ograniczenie ryzyka i kosztów rozwiązywania umów o pracę stałą,
- ograniczenie rozmiaru świadczeń pracowniczych,
- wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- elastyczna adaptacja firmy do zmian rynkowych,
- łatwiejsze pozyskanie drogich ekspertów.²

Oprócz bezpośrednich korzyści dla pracodawców i pracowników, jakie wynikają z zastosowania elastycznych form zatrudnienia, zauważyć można również generalne korzyści, które płyną dla ogółu społeczności:

- wzrost możliwości zatrudnienia,
- wzmocnienie lokalnych społeczności – decentralizacja aktywności,
- poprawa warunków życia poprzez zmniejszenie czasu spędzanego na dojazdach,
- możliwości zatrudnienia dla osób mało mobilnych i niepełnosprawnych,
- zmniejszenie obciążenia dróg, liczby wypadków,
- zmniejszenie zanieczyszczenia spalinami.

² W.Polkowski, Elastyczne formy zatrudnienia na współczesnym rynku pracy możliwości i bariery ich rozwoju, http://www.saz.org.pl/aktualnosci_konferencja_elastyczna_praca.htm.

W wyniku odchodzenia od tradycyjnych form zatrudnienia zmniejsza się zatrudnienie pracowników stałych, stanowiących trzon zasadniczy, odpowiedzialnych za działanie strategiczne, na rzecz personelu zmiennego – zadaniowego³.



³ Tamże.

Rozdział II. Ochrona prawna pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy



Niepełny wymiar czasu pracy w wybranych dokumentach organizacji międzynarodowych⁴

Dokumenty i działania ONZ

Konwencja MOP nr 175 z 1994 r.⁵ cytowana jako Konwencja o pracy w niepełnym wymiarze czasu i uzupełniająca ją Rekomendacja 182 dotycząca pracy w niepełnym wymiarze czasu, wskazują na konieczność zapewnienia pracownikom zatrudnionym w niepełnym wymiarze takich samych praw i gwarancji jak pełnozatrudnionym, w następujących obszarach:

- prawa do organizowania się, uczestniczenia w porozumieniach zbiorowych i działaniach reprezentacji pracowniczych, do bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w miejscu pracy oraz zakazu dyskryminowania w zatrudnieniu i kształceniu (art.4).
- gwarancji wynagrodzenia podstawowego obliczanego wg takich samych zasad jak wynagrodzenie pracowników pełnozatrudnionych, proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy (art. 5).
- prawa do korzystania ze świadczeń ustawowych systemu zabezpieczenia społecznego, na zasadach analogicznych do obowiązujących pracowników pełnozatrudnionych, które mogą jednak uwzględniać wymiar czasu pracy, wysokość wynagrodzenia lub wnoszonej składki lub inne parametry obowiązujące w prawie krajowym państw, które ratyfikowały tę konwencję (art. 6).
- prawa do ochrony macierzyństwa, warunków wypowiedzenia umowy o pracę, płatnych urlopów, dni świątecznych i przerw w pracy oraz do zwolnień w przypadku choroby; przy czym wysokość świadczenia w tych przypadkach może być określana proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy lub wysokości wynagrodzenia (art. 7).

Wyjątki od tych zasad mogą dotyczyć określonych grup zatrudnionych w niepełnym wymiarze, których wymiar czasu pracy lub wynagrodzenie pozostaje zdecydowanie poniżej pewnych, wewnętrznie przez kraje określonych progów, przy czym nie

⁴ K. Frieske, L. Machol-Zajda, Modelowe rozwiązania sprzyjające godzeniu życia zawodowego i rodzinnego, Warszawa 2006

⁵ obowiązuje od 1998 r.

można ich stosować w odniesieniu do odszkodowań (odpraw) pracowniczych i świadczeń macierzyńskich (art. 8).

Realizacja prawa swobody zatrudnienia (bycia zatrudnionym) w przypadku pracy w niepełnym wymiarze czasu – zgodnie z art. 9 pkt 1 konwencji – powinna być wynikiem porozumienia pracodawcy i pracownika i spełniać potrzeby obydwu tych stron. Podkreśla się przy tym znaczenie dobrowolności przechodzenia pracownika od pracy w pełnym wymiarze do pracy niepełnoetatowej i odwrotnie (art. 10).

Dla zapewnienia realizacji konwencji krajom członkowskim zaleca się monitorowanie rozwiązań prawnych w celu eliminowania zapisów zniechęcających lub uniemożliwiających podejmowanie pracy w niepełnym wymiarze czasu. Dla rozwijania tej formy zatrudnienia podkreśla się też znaczenie pracy służb zatrudnienia, które powinny rozpoznawać i informować o możliwościach podejmowania pracy w niepełnym wymiarze czasu.

Tekst konwencji wskazuje też pracę w niepełnym wymiarze czasu jako szczególnie korzystną formę zatrudnienia dla obecnych na rynku pracy „specyficznych zasobów pracy”: osób bezrobotnych, niepełnosprawnych, starszych, uczących się lub uczestniczących w szkoleniach zawodowych czy dla osób obciążonych obowiązkami rodzinnymi (art. 9 pkt. 3).

W zrewidowanej w 2000 r. Konwencji nr 183 o ochronie macierzyństwa, jednoznacznie podkreśla się, że prawa określone w tym dokumencie przysługują kobietom-pracownicom także wtedy, gdy są one zatrudnione w nietypowych formach (art. 2).

Konwencja MOP o pracy w niepełnym wymiarze czasu, – mimo że dotyczy problemu o dużej, wciąż narastającej skali - została dotychczas ratyfikowana tylko przez 10 państw. Polska nie ratyfikowała tego dokumentu. Zapisy konwencji nawiązują do szeregu wcześniejszych dokumentów MOP, zakazujących dyskryminacji w wynagradzaniu za pracę (konwencja nr 100 z 1951r.) oraz w dostępie do zatrudnienia, szkolenia zawodowego i kształcenia (konwencja nr 111 z 1958 r.), wspierających działania na rzecz pełnego, produktywnego zatrudnienia opartego na wolnym wyborze (konwencja nr 169 z 1984 r.) i działania na rzecz promocji zatrudnienia, ograniczania bezrobocia i zabezpieczenia społecznego bezrobotnych (konwencja nr 168 z 1988 r.) oraz wspierających zatrudnienie osób obciążonych obowiązkami rodzinnymi i zawierających zakaz dyskryminowania ich jako pracowników (konwencja 156 i rekomendacja 165 z 1981 r.). Ponadto treść konwencji nr 175 przywołuje zasady antydyskryminacyjne określone w dokumentach ONZ, dotyczące powszechnych praw człowieka (deklaracja z 1948 r.) oraz zakazu wszelkich form dyskryminacji kobiet (konwencja z 1979r.). Kolejno wymieniane w nich i regulowane elementy warunków zatrudnienia odnosiły się także do osób podejmujących prace w niepełnym wymiarze czasu.

Działania innych agend ONZ

Agendy ONZ i ich wewnętrzne struktury podjęły aspekty pracy niepełnowymiarowej, które dotyczą przede wszystkim traktowania jej jako narzędzia polityki rodzinnej (czy

też polityki na rzecz rodziny), ułatwiającego pracownikom godzenie obowiązków rodzinnych i zawodowych.



Departament Spraw Społecznych i Ekonomicznych (DESA) oraz Komisja Rozwoju Społecznego (COSODE).

Od 1994 r. działa w ramach DESA tzw. Family Unit – struktura weryfikująca m.in. programy ONZ pod kątem ich powiązań z polityką rodzinną i sytuacją rodzin. W dokumentach tych struktur podkreśla się potrzebę rozwijania możliwości pracy w niepełnym wymiarze czasu – głównie pracy kobiet – jako jednego z wielu proponowanych elementów programów praca-życie (tzw. programy Work Life Balance - WLB) i elastycznej organizacji pracy, zapewniających nie tylko łagodzenie konfliktu między obowiązkami zawodowymi i pozazawodowymi pracowników, ale i jako możliwości optymalnego wykorzystania potencjału tkwiącego w zasobach pracy.

Zatrudnienie w niepełnym wymiarze traktowane jest jako rozwiązanie:

- zwiększające efektywność pracy,
- zwiększające wydajność,
- redukujące stres w miejscu pracy

– a więc jako rozwiązanie godzące działania i interesy pracodawcy i pracownika (Work/family Agenda...2004).



UNFEM, czyli Fundusz Rozwoju na Rzecz Kobiet.

W dokumentach tej instytucji wskazuje się pracę na niepełnym etacie głównie jako rozwiązanie umożliwiające w ogóle aktywność zawodową pewnej grupy kobiet, zwłaszcza w społeczeństwach o tradycyjnym systemie wartości, oraz jako szansę na ograniczanie ubóstwa rodzin



Problemy zatrudnienia na niepełnych etatach pojawiają się także w materiałach innych agend ONZ (np. UNICEF, WHO, FAO, UNDP czy Banku Światowego). Coraz częściej są one analizowane także w kontekście procesów starzenia się ludności i konieczności zapewnienia opieki ludziom starszym w rodzinie

Dokumenty Rady Europy

W dokumentach Rady Europy znajdują się zapisy chroniące podstawowe prawa człowieka, w tym prawo do równego traktowania oraz niedyskryminowania w środowisku pracy i w systemach zabezpieczenia społecznego. Zapisy takie zawarto m.in. w Europejskiej Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności (1950 r.) oraz w Europejskiej Karcie Społecznej (1961 r.)⁶ i Protokole dodatkowym do tego dokumentu (1988 r.). Podkreśla się przy tym, że wszystkie prawa, gwarancje i zakazy, których dokumenty te dotyczą odnoszone być powinny

⁶ Szczególnie jej zrewidowanej wersji z 1996 r., która weszła w życie w 1999 roku (Dz. U nr 8 poz. 97)

do wszystkich pracowników; także do zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy.

Rada Europy, jej Zgromadzenie Parlamentarne, także zajęła stanowisko dotyczące konkretnie nietypowych form zatrudnienia, a w tym pracy w niepełnym wymiarze czasu. Jako instytucja zajmująca się przestrzeganiem praw człowieka i zasad równouprawnienia w specjalnym zaleceniu w 1987 r. dotyczącym potrzeby uelastycznienia rynku pracy⁷ wskazuje ona na sprzeczność dążeń pracodawców i pracowników w tym zakresie.

Dokumenty Unii Europejskiej

W unijnym prawie pracy - bazującym na zasadach Europejskiej Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności, Europejskiej Karty Społecznej i szeregu postanowień szczegółowych Rady Europy oraz na mocy postanowień Traktatu Rzymskiego (art. 119), a następnie szczytu w Maastricht (Protokół Społeczny) i kolejnych traktatów Unii Europejskiej, jak też unijnej Karty Podstawowych Praw Społecznych Pracowników (Strasburg 1989 r) - zagadnienia związane z zatrudnieniem w niepełnym wymiarze czasu generalnie regulowane są **Dyrektywą 1997/81/WE z 15 grudnia 1997 r. w sprawie porozumienia ramowego dotyczącego pracy w niepełnym wymiarze czasu**⁸, zawartego między przedstawicielami partnerów społecznych. Porozumienie, zawarte 6 czerwca 1997 r. przez przedstawicieli europejskich związków zawodowych oraz pracodawców, dotyczy potrzeby podjęcia działań na rzecz wzrostu zatrudnienia, właśnie przez zwiększenie elastyczności rynku pracy, zaspokajającej określone potrzeby zarówno pracodawców, jak i pracowników. Celem porozumienia było przede wszystkim usunięcie przypadków dyskryminacji pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu, poprawa ich satysfakcji z pracy i ułatwienie rozwoju takiej formy zatrudnienia na zasadach dobrowolności, a także upowszechnianie jej w sposób uwzględniający potrzeby zarówno pracodawcy, jak i pracownicy. Tekst porozumienia w wielu punktach bezpośrednio powtarza zapisy opisanej wyżej Konwencji 175 MOP. Dyrektywa UE bezpośrednio wskazuje, że:

⁷ Rada Europy zajęła w tej kwestii takie samo stanowisko, jak później Unia Europejska w Europejskiej Strategii Zatrudnienia. Pracodawcy – wg stanowiska Zgromadzenia - zmierzają do maksymalnej elastyczności rynku pracy i kształtowania jej autonomicznie na podstawie woli stron stosunku pracy. Natomiast przedstawiciele pracowników - związki zawodowe – w swoich dążeniach wskazują na konieczność prawnego uregulowania statusu pracowników zatrudnionych w nietypowych formach na zasadach takich samych, jak status pracowników zatrudnionych w tzw. standardowej formie. Dotychczas nie udało się osiągnąć kompromisu na tej płaszczyźnie i uchwalenia wspólnego dokumentu Rady w tej kwestii. Dla pracodawców zrównanie warunków zatrudnienia typowego i nietypowego czyni pracę w elastycznych formach nieatrakcyjną i ogranicza tworzenie nowych miejsc pracy. Z tego powodu organizacje pracodawców nie podpisały kilku kolejnych propozycji zaleceń Rady odnoszących się do niestandardowych form zatrudnienia

⁸ Dziennik Urzędowy L 014 , 20/01/1998 P. 0009 – 0014 <http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/cha/c10416.htm>. Analogiczne dyrektywy dotyczą też zatrudnionych na czas określony (1999 r.), pracowników tymczasowych (1991 r.), pracowników delegowanych (1996 r.) i telepracowników (2002 r.)

Z powodu wymiaru czasu pracy pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu nie mogą być traktowani w sposób mniej korzystny niż pracownicy wykonujący prace w pełnym wymiarze czasu, chyba że odmienne traktowanie jest uzasadnione względami obiektywnymi (tu można brać pod uwagę różnicowanie wg stażu pracy, kwalifikacji, stażu w firmie). Uprawnienia pracowników powinny być kształtowane zgodnie z zasadą pro rata temporis (proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy).

Państwa powinny ustalić i w miarę potrzeby eliminować przeszkody natury prawnej lub administracyjnej, mogące ograniczać dostępność pracy w niepełnym wymiarze czasu.

Pracodawcy powinni w miarę swoich możliwości:

- Stosować ułatwienia w dostępie do zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa, w tym na stanowiskach wymagających kwalifikacji i stanowiskach kierowniczych
- Umożliwić dostęp osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu do szkoleń zawodowych pozwalających pracownikom na poszerzenie możliwości rozwoju zawodowego i zwiększenie mobilności zawodowej;
- Informować o powstających w zakładzie możliwościach zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu w celu ułatwienia zmiany wymiaru;
- Brać pod uwagę prośby pracowników o zmianę wymiaru czasu pracy z niepełnego na pełny lub odwrotnie, jeżeli powstaje możliwość takiej zmiany;
- Informować organy reprezentujące pracowników o kwestiach dotyczących pracy w niepełnym wymiarze w danym przedsiębiorstwie.

Odmowa ze strony pracownika zmiany zatrudnienia pełnowymiarowego na niepełnowymiarowe i odwrotnie nie może sama w sobie być przyczyną rozwiązania stosunku pracy. Przepisy dyrektywy mają też chronić pracowników przed przymusową zmianą wymiaru czasu pracy, a brak zgody ze strony pracownika w tej kwestii nie może stanowić samoistnej podstawy rozwiązania z nim stosunku pracy. Należy jednak zaznaczyć, że dobrowolność pracy w niepełnym wymiarze czasu nie oznacza zobowiązania pracodawcy do zapewnienia zatrudnienia w żądanym przez pracownika wymiarze. Zapis ten ma wyraźny charakter postulatyczny.



Rezolucja Rady Europejskiej z 29 czerwca 2000 r. dotycząca równoważenia udziału kobiet i mężczyzn w życiu zawodowym i rodzinnym (2000/C218/02)⁹.

Prawodawca zachęca państwa członkowskie do tworzenia rządowych programów promujących równy udział kobiet i mężczyzn w życiu zawodowym i rodzinnym, rozwijania strategii i rozwiązań prawno-instytucjonalnych służących temu celowi. Wskazuje na potrzebę współdziałania z biznesem, zwłaszcza małymi i średnimi firmami oraz pozostałymi partnerami społecznymi przy realizacji zasady zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w realizacji obowiązków zawodowych i rodzinnych.

Europejska Strategia Zatrudnienia

Elastyczne zatrudnienie sprzyjające przede wszystkim większym możliwościom dostosowywania gospodarki i rynku pracy do zmieniających się trendów, stanowi istotny element polityki zatrudnienia krajów Unii Europejskiej. Zapisano je m.in. jako jedno z rozwiązań kompleksowej strategii Wspólnoty Europejskiej na rzecz zatrudnienia, czyli Europejskiej Strategii Zatrudnienia (EES). W ramach tzw. trzeciego filaru podkreślono potrzebę rozwijania mechanizmów elastycznej organizacji pracy oraz zróżnicowania form zatrudnienia przez wprowadzanie nowych, elastycznych rozwiązań określających jego warunki - w tym przez **rozwijanie zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu**.

Od czasu szczytu w Lizbonie akcentuje się w przyjętych wytycznych konieczność zapewnienia osobom zatrudnionym w niestandardowych formach bezpieczeństwa socjalnego (tzw. flexicurity) m.in. przez dostęp do systemów zabezpieczenia społecznego, jako jednego z elementów niezbędnych dla zapewnienia realizacji takich celów strategii lizbońskiej, jak spójność społeczna i zapobieganie zjawisku społecznego wykluczenia, ale też gwarancji pracy odpowiedniej jakości.

Inny filar EES wiążący się z propagowaniem zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu dotyczy problematyki równych szans na rynku pracy. W ramach tego filaru mieszczą się wszystkie działania sprzyjające m.in. zwiększeniu aktywności zawodowej kobiet, w tym takie formy zatrudnienia, które umożliwiają łatwiejsze godzenie obowiązków rodzinnych i zawodowych pracowników¹⁰.

⁹ Official Journal C 218 , 31/07/2000 ; Autorzy dokumentu (ministrowie ds. zatrudnienia i polityki społecznej krajów członkowskich UE) powołują się na określone zasady, wytyczne i zapisy określone w Traktacie Amsterdamskim - promowanie równouprawnienia kobiet i mężczyzn – art. 2, 3, 137 oraz ochronę praw rodzicielskich i dostępu do świadczeń rodzicielskich zarówno w przypadku pracujących kobiet, jak i mężczyzn – art. 141/3), wytyczne dotyczące polityki zatrudnienia w państwach członkowskich, wskazujące potrzebę umacniania równych szans kobiet i mężczyzn poprzez wprowadzanie do polityki zatrudnienia rozwiązań na rzecz godzenia zawodowej i rodzinnej sfery życia pracowników (w tym – oprócz zwolnień opiekuńczych, przerw w zatrudnieniu, i urlopów rodzicielskich – poprzez stosowanie zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu i innych elastycznych form zatrudnienia, ale z zachowaniem równowagi między elastycznością i bezpieczeństwem – Decyzja Rady Europejskiej nr 2000/288/EC z 13 marca 2000 r.; zapisy Strategii Lizbońskiej wskazujące na potrzebę wzrostu udziału kobiet w zatrudnieniu, m.in. przez ułatwienie im godzenia obowiązków rodzinnych z zawodowymi i gwarancję równych szans na rynku pracy

¹⁰ Główną przesłanką działań wspierających zatrudnienie kobiet były obawy o trwałość systemów emerytalnych w warunkach starzenia się społeczeństw (por. „*Polityka zatrudnienia...* 2003, jak i materiały z posiedzenia Rady Europejskiej w Sztokholmie w 2001 r., w Barcelonie w 2002 r. i w Brukseli w 2003 r.) dostępne na stronie internetowej <http://europa.eu.int/scadplus/leg/en>

Silny akcent na rozwój zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu jako instrumentu zwiększania zaangażowania kobiet w pracę zawodową przy jednoczesnym ułatwianiu im godzenia tej pracy z obowiązkami zawodowymi został w roku 2002 wzbogacony innym, równoległym kierunkiem działań, stanowiącym wytyczne dla państw członkowskich, wskazującym na konieczność poświęcenia szczególnej uwagi rozwojowi instytucjonalnej, pozarodzinnej opieki nad dziećmi w wieku przedszkolnym (wytyczne na lata 2003-2005). Natomiast w wytycznych do Strategii na lata 2005-2008 nie pojawia się już zapis o propagowaniu zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu. Pojawiły się natomiast wytyczne dotyczące konieczności dostosowywania rozwiązań rynku pracy do cyklu życia człowieka, a w przypadku kobiet – do okresów ich szczególnych obciążeń pozazawodowych. W wytycznej (nr 18) wskazuje się zarówno na eliminowanie zjawiska dyskryminacji kobiet na rynku pracy, a także akcentuje się konieczność **rozwijania mechanizmów ułatwiających godzenie obowiązków rodzinnych i zawodowych pracowników**¹¹.

Przyjmowanie przez rząd danego kraju określonych wytycznych do realizacji, wynikających z postanowień instytucji ponadnarodowych, powinno wynikać nie tylko z ogólnie przyjętych zasad czy kierunków postulowanych działań w danej grupie krajów, ale przede wszystkim z warunków i potrzeb typowych dla rynku pracy konkretnego kraju i uwzględniać wielość czynników decydujących o obecności danej grupy (np. kobiet) na rynku pracy i ich rzeczywistych preferencjach.

Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy w przepisach polskiego prawa pracy

Przepisy kodeksu pracy dotyczące czasu pracy oraz organizacji pracy uległy znaczącej zmianie pod wpływem prawa wspólnotowego.

Nowelizacja Kodeksu pracy z lipca 2002 roku wprowadziła szereg zmian związanych z harmonizacją polskiego prawa pracy z zapisami unijnymi, a także wiele innych, przygotowywanych w porozumieniu z organizacjami pracodawców i związkami zawodowymi. Ważne zmiany zaszły w odniesieniu do organizacji pracy i kształtowania jej czasu. Nowelizacja umożliwiła:

- zamianę pracy w pełnym wymiarze na półetatową, w czasie gdy przysługiwałby urlop wychowawczy,
- stosowanie tak zwanej pracy na zastępstwo, co wiązało się także z ułatwieniem pracy tymczasowej,
- większą swobodę rozliczania czasu pracy, w tym godzin nadliczbowych,
- ustalenie odmiennego od zapisanego w kodeksie limitu godzin nadliczbowych,
- szersze stosowanie przerywanego czasu pracy oraz telepracy.

¹¹ *Wytyczne w sprawie zatrudnienia 2005-2008* – załącznik do Dziennika Urzędowego UE z 12 lipca 2005 r., nr 2005/600/WE, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej nr L205 z załącznikiem (wytyczna nr 18).

Pracownik uprawniony do urlopu wychowawczego może złożyć pracodawcy wniosek o obniżenie jego wymiaru czasu pracy do wymiaru nie niższego niż połowa pełnego wymiaru czasu pracy w okresie, w którym mógłby korzystać z takiego urlopu. Pracodawca jest obowiązany uwzględnić wniosek pracownika. (art. 186⁷ k.p.)

Kolejna nowelizacja weszła w życie w roku 2004, zmiany dotyczyły między innymi wprowadzenia:

- zadaniowego czasu pracy,
- skróconego tygodnia pracy,
- rozszerzenia zakresu równoważnego czasu pracy,
- bardziej elastycznej organizacji pracy w niedziele i święta.

Pojawiły się więc nowe rozwiązania, znacznie umożliwiające kształtowanie czasu pracy w zależności od potrzeb stron stosunku pracy i jej charakteru.

Zatrudnianie w niepełnym wymiarze czasu pracy

Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy polega na obniżeniu czasu pracy w odniesieniu do pracowników objętych normami czasu pracy ustalonymi w art. 129 par. 1 k.p. Wymiar czasu pracy pracownika zatrudnionego na część etatu ustala się odpowiednio do wymiaru zatrudnienia pełnoetatowego.

W umowie o pracę z pracownikiem niepełnoetatowym należy określić (art. 29 par. 1 k.p.):

- strony umowy,
- rodzaj umowy,
- datę jej zawarcia,
- wymiar czasu pracy, czyli wymiar etatu,
- rodzaj pracy,
- miejsce wykonywania pracy,
- wynagrodzenie,
- termin rozpoczęcia pracy,
- dopuszczalną liczbę godzin pracy ponad określony w umowie wymiar czasu pracy pracownika, których przekroczenie uprawnia go, oprócz normalnego wynagrodzenia, do dodatku za pracę w godzinach nadliczbowych (art. 151 par. 5 k.p.).

Jeżeli strony w umowie o pracę nie określą wymiaru czasu pracy, przyjmuje się, że ustaliły wykonywanie pracy na pełnym etacie, chyba że co innego wynika z analizy sytuacji faktycznej. Dlatego też zatrudniając niepełnoetatowca, należy tę kwestię uregulować w umowie. Wymiar etatu należy określić przez podanie odpowiedniego ułamka etatu, np. 1/2 etatu albo opisowo, np. pracownik zatrudniony jest w połowie wymiaru czasu pracy przewidzianego dla pełnego etatu. W umowie o pracę można

również ustalić rozkład czasu pracownika, np. praca będzie wykonywana codziennie po 4 godziny albo w niektóre dni tygodnia. Jednak w praktyce takie precyzyjne określenie rozkładu czasu pracy jest rzadko stosowane.

Pracodawca i pracownik ustalają również limit godzin ponad określony w umowie, którego przekroczenie uprawnia pracownika, oprócz normalnego wynagrodzenia, do dodatku w wysokości dodatku za pracę w nadgodzinach (art. 151 par. 5 k.p.). W umowie o pracę można określić limit dobowy, tygodniowy, średniotygodniowy, miesięczny lub na okres rozliczeniowy.

Podstawowym źródłem prawa pracy jest kodeks pracy – wielokrotnie nowelizowana ustawa z 1974 r. (Dz.U.98.90.575 ze zm.). Źródłami prawa pracy mogą być też układy zbiorowe pracy, zawierane pomiędzy pracodawcami i związkami zawodowymi. Układy takie mogą w sposób bardziej korzystny określać uprawnienia pracownicze uregulowane w kodeksie pracy lub innych przepisach.

Zawarcie z pracownikiem umowy o pracę przewidującej zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, zgodnie z art. 292 Kodeksu pracy, nie może powodować ustalenia jego warunków pracy i płacy w sposób mniej korzystny w stosunku do pracowników wykonujących taką samą lub podobną pracę w pełnym wymiarze czasu pracy,

Podstawowe znaczenie należy przypisać wyraźnemu wprowadzeniu do prawa polskiego **zasady niedyskryminacji pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze** przez dodanie kryterium wymiaru czasu pracy do wyliczonych kryteriów dyskryminacji. Konkretyzację tej zasady zawiera art. 292 Równe traktowanie niepełnoetatowców. Wynika z niego, że:

§ 1. Zawarcie z pracownikiem umowy o pracę przewidującej zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, nie może powodować ustalenia jego warunków pracy i płacy w sposób mniej korzystny w stosunku do pracowników wykonujących taką samą lub podobną pracę w pełnym wymiarze czasu pracy, z uwzględnieniem jednak proporcjonalności wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń związanych z pracą, do wymiaru czasu pracy pracownika.

§ 2. Pracodawca powinien, w miarę możliwości, uwzględnić wniosek pracownika dotyczący zmiany wymiaru czasu pracy określonego w umowie o pracę.

Konstrukcja przepisu może budzić wątpliwości z tego względu, że zastrzeżenie „w miarę możliwości”, skłania niekiedy do wykładni, iż przepis nie może mieć charakteru roszczeniowego (por. art. 53 § 5 K.p.).

W związku z wprowadzeniem zasady równego traktowania w zatrudnieniu, ustawodawca musiał dokonać sprecyzowania pojęcia jednakowego traktowania pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy, w przeciwnym razie zapis art. 183a § 1 K.p. nie byłby czytelny.

W rozdziale II a (k.p.) Równe traktowanie w zatrudnieniu w art. 183a § 1. czytamy:

Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a

także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.

Równe traktowanie w zakresie warunków pracy nie oznacza równego proporcjonalnie traktowania, gdyż takie pojmowanie tego zapisu byłoby nieprawidłowe. Warunki pracy pracownika zatrudnionego w niepełnym wymiarze czasu pracy powinny zasadniczo odpowiadać warunkom stworzonym dla zatrudnionych w pełnym wymiarze, chyba, że z konkretnych przepisów wynika co innego.

Przykładowo, przepisy bhp w zakresie organizacji stanowisk pracy wyróżniają tzw. stałe stanowiska pracy, na których praca danego pracownika w skali dnia przekracza 4 godziny. Jeżeli będziemy mieli do czynienia z zatrudnionym w wymiarze ½ etatu, to oczywiście średnio jego czas pracy nie będzie przekraczał 4 godzin dziennie. Nie oznacza to jednak, że jego warunki pracy nie muszą spełniać wymagań dla stałego stanowiska pracy. Tutaj bowiem istotne znaczenie ma rozkład czasu pracy pracownika.

W przypadku, gdyby pracownik zatrudniony był na danym stanowisku np. w niektóre dni po 8 godzin, albo miał rozkład czasu pracy zróżnicowany np. 8, 6, 4, czy 2 godziny, wówczas warunki na jego stanowisku muszą odpowiadać wymogom stałego stanowiska pracy. Nawet zatrudnienie równo po 4 godziny w sytuacji np. dodatkowej pracy wykraczającej incydentalnie poza te 4 godziny, również rodzi potrzebę takiej organizacji stanowiska, która wyczerpywać będzie pojęcie stałego stanowiska pracy.

Komentowany przepis trzeba interpretować w powiązaniu z art. 183c K.p. Pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za pracę o jednakowej wartości. Ponadto na pracodawcy ciąży prawny obowiązek zmiany wymiaru czasu pracy pracownika na jego wniosek, jeżeli w zakładzie pracy istnieją ku temu możliwości.

Zgodnie z art. 942 K.p., pracodawca jest obowiązany informować pracowników w sposób przyjęty u danego pracodawcy o możliwości zatrudnienia w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy, a pracowników zatrudnionych na czas określony – o wolnych miejscach pracy. Obowiązki te odczytywane w sposób materialny, prowadzą do wniosku, że w razie istnienia takich możliwości pracodawca zobowiązany jest do zatrudnienia danego pracownika.

Regulacje umowne i układowe

Przepisy o czasie pracy określają normy czasu pracy, które ustalają maksymalny czas pracy – natomiast nie wykluczają odstępstw umownych czy układowych na korzyść pracownika.

Pracodawca lub organizacja pracodawców oraz właściwa organizacja związkowa mogą w układzie zbiorowym pracy ustalać warunki zatrudnienia pracowników odpowiednio do potrzeb danego pracodawcy lub określonej grupy pracodawców czy branży oraz ich możliwości organizacyjnych, ekonomicznych, finansowych, respektując zasadę nienaruszania postanowieniami układowymi uprawnień pracownika wynikających z k. p.. Dotyczy to również określenia czasu pracy. W praktyce może to polegać na zmniejszeniu dobowej normy czasu pracy lub przykładowo wprowadzeniu większej liczby dni wolnych od pracy. W razie gdy zaistnieje taka potrzeba, można wskazać w układzie zbiorowym pracy różne normy

czasu pracy dla różnych grup zawodowych lub różnych rodzajów prac. Obowiązujące przepisy dopuszczają zróżnicowanie norm czasu pracy w stosunku do poszczególnych grup pracowników. Według sprawozdania PIP¹² w układach zbiorowych zgłaszanych do rejestracji z reguły określa się normy czasu pracy obowiązujące pracowników zatrudnionych w określonych systemach, okresy rozliczeniowe natomiast szczegółowe rozkłady czasu pracy pozostawia się uregulowaniom regulaminowym.

Krajowy Program Reform 2005 – 2008

Jest to dokument przedstawiający działania, jakie rząd polski zamierza podjąć w latach 2005-2008 dla realizacji podstawowych celów odnowionej Strategii Lizbońskiej.

Do stworzenia Narodowego Planu Reform zobowiązała nas Unia Europejska na średniookresowym przeglądzie Strategii Lizbońskiej w marcu 2005 r. KPR 2005-2008 został zaakceptowany przez Radę Ministrów 27 grudnia 2005 r.

KPR jest jednocześnie syntezą działań rządu w sferze gospodarczej i społecznej do 2008 r. zawartych w najważniejszych programach oraz w projekcie budżetu na ten okres.

Ich urzeczywistnienie ma służyć zrównoważonemu finansowo, ekonomicznie, społecznie i ekologicznie rozwojowi kraju, a w rezultacie - odrabianiu dystansu rozwojowego i cywilizacyjnego Polski w stosunku do innych krajów UE.

Według KPR sytuacja na rynku pracy w Polsce, w stosunku do obserwowanej w pozostałych krajach Unii Europejskiej, jest wyjątkowo niekorzystna. Stopa bezrobocia (19% wg BAEL, średnia w 2004 r. i 18,1% w II kwartale 2005 r.) dwukrotnie przewyższa średnią unijną, niski pozostaje poziom wskaźników aktywności zawodowej (64,2%) i zatrudnienia (51,9%) w grupie wiekowej 15-64. Duże bezrobocie prowadzi do narastania problemu wykluczenia społecznego i bierności, a pewne grupy społeczne są nim szczególnie zagrożone (osoby długotrwale bezrobotne i słabo wykształcone, niepełnosprawni).

Wzrost gospodarczy w ostatnich latach w Polsce związany był przede wszystkim z szybkim wzrostem wydajności pracy. Przemiany technologiczne i procesy restrukturyzacyjne zachodzące w gospodarce przyczyniają się do zmian w strukturze popytu na pracę, co wymaga dostosowań ze strony podaży - ciągłego podnoszenia kwalifikacji, tworzenia i popularyzowania nowych, elastycznych form zatrudnienia. Tylko w ten sposób można obniżyć poziom bezrobocia strukturalnego.

W ramach KPR dwa obszary priorytetowe bezpośrednio dotyczą poprawy sytuacji na polskim rynku pracy. Są to:

Priorytet 5. Tworzenie i utrzymanie nowych miejsc pracy oraz zmniejszanie bezrobocia

Działania w ramach Priorytetu:

- Obniżenie obciążeń nakładanych na pracowników o najniższych dochodach

¹² Sprawozdanie Głównego Inspektora Pracy z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2004 r.

- Wdrożenie nowych rozwiązań organizacyjno-finansowych zapewniających zwiększenie dostępu do usług rynku pracy świadczonych na rzecz bezrobotnych, poszukujących pracy i pracodawców
- Wzbogacenie oferty i podwyższenie jakości usług świadczonych przez powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy
- Poprawa informacji o rynku pracy
- Aktywizacja osób z grup znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy
- Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych

Priorytet 6. Poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw poprzez inwestowanie w kapitał ludzki

Działania w ramach Priorytetu:

- Zwiększanie elastyczności i zróżnicowania form zatrudnienia i organizacji pracy
- Inwestowanie w kapitał ludzki.

Rozdział III.

Wdrażanie elastycznych form zatrudnienia



Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy wciąż niechętnie odnoszą się do elastycznych form zatrudnienia. Dominującą formą zatrudnienia jest umowa o pracę, która gwarantuje wysoki poziom bezpieczeństwa. Najczęściej stosowane elastyczne formy zatrudnienia to umowa na czas określony, czy umowa zlecenie.

Powody, dla których elastyczne formy zatrudnienia są stosowane w ograniczonym zakresie:

- przyzwyczajenie do tradycyjnego zatrudnienia traktowanego, jako pewnego rodzaju norma,
- brak świadomości oraz nieznamość elastycznych form zatrudnienia,
- traktowanie elastycznych form zatrudnienia jako przymusowych, narzuconych i gorszych,
- ogólnie niski poziom płac i zamożności oraz niewielkie zasoby oszczędności społeczeństwa, co utrudnia akceptację zatrudnienia świadczonego przez krótki czas za część wynagrodzenia,
- brak możliwości wprowadzenia elastycznych form pracy w pewnych firmach, ze względu na rodzaj działalności.¹³

Stosując kilka uniwersalnych zasad wdrażania nowych rozwiązań, dotyczących elastycznych form zatrudnienia można w stosunkowo łatwy sposób uniknąć powyższych problemów. Uczestnicy Projektu *Flexible Employment Options*, na Uniwersytecie Staffordshire, polecają zastosowanie następującego 8 punktowego planu¹⁴:

I. Przeanalizowanie rodzaju pracy/stanowiska

- Ogólna zasada stwierdza, że elastyczne formy zatrudnienia są odpowiednim rozwiązaniem na stanowiskach, które charakteryzują się znaczną autonomią. Będą to m.in. stanowiska, które obejmują przynajmniej częściowo wykonywanie

¹³ M.Jerzak, Deregulacja rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej, Materiały i Studia Warszawa, Zeszyt nr 176, sierpień 2004 r., www.nbp.pl.

¹⁴ Making Flexible Working Options A Success - An 8 Point Plan, www.staffs.ac.uk/feo/help.php.

intensywnej, skoncentrowanej pracy, bez konieczności interakcji i współpracy z innymi. Elastyczne formy zatrudnienia należy wprowadzać dużo ostrożniej w przypadkach stanowisk, które wymagają kontaktów z klientem lub szerokiej współpracy zespołowej.

- W celu zachowania obiektywizmu, podczas podejmowania decyzji o wprowadzeniu elastycznych form zatrudnienia, należy rozpatrywać wszystkie wnioski pracowników, przede wszystkim pod kątem realizacji interesów firmy/departamentu. Należy też zapewnić możliwość podjęcia takiego sposobu pracy wszystkim pracownikom, a nie tylko młodym matkom. Takie systematyczne i merytoryczne podejście pozwoli na uniknięcie zarzutu o niesprawiedliwe traktowanie pracowników.
- Jeśli wniosek pracownika nie może zostać w pełni zaakceptowany, należy rozważyć możliwość kompromisu, który pozwoli spełnić prośbę pracownika, a jednocześnie nie wpłynie na pogorszenie oferowanych usług.
- Przyczyną odrzucenia wniosku pracownika o umożliwienie pracy w niepełnym wymiarze godzin zawsze powinien być negatywny wpływ na interesy firmy. W przeciwnym razie pracodawca może być oskarżony o dyskryminację.
- Należy zapewnić pracownikom pełną informację na temat wpływu proponowanych zmian. Jest to szczególnie ważne w przypadku skróconego czasu pracy, co będzie się wiązać z niższym uposażeniem oraz obniżeniem podstawy uprawnień emerytalnych. Szczególna rola przypada tutaj departamentom HR, które powinny zapewnić pracownikom możliwość uzyskania szczegółowej informacji.

II. Koncentracja na osiągnięciach a nie na czasie pracy

- Efektywne wdrożenie elastycznych form zatrudnienia musi koncentrować się na rezultatach. Kadra zarządzająca wspólnie z pracownikami powinna opracować jasne i mierzalne cele, które zamierza osiągnąć. Ustalenia te powinny obejmować m.in. jakość pracy, terminy wykonywania zadań, cele finansowe, jakość obsługi klientów.

III. Określenie wpływu nowych pracowników na resztę pracowników i klientów

- Nowe rozwiązania muszą być zaakceptowane przez wszystkich pracowników i klientów.
- Załoga powinna osiągnąć wzajemne porozumienie z każdym, na kogo może wpływać nowe rozwiązanie organizacyjne. Np. klient może być zadowolony, że

będzie miał dodatkowy kontakt telefoniczny lub e-mailowy z pracownikiem w razie sytuacji kryzysowych. Jeśli to możliwe należy zaangażować cały zespół w proces podejmowania decyzji o przyjęciu nowych rozwiązań. Pozwoli to uniknąć wszelkich oskarżeń o nierówne traktowanie, oraz zapewni przychylność pracowników dla nowej formy pracy.

IV. Informacja o nowych formach zatrudnienia dla wszystkich zainteresowanych

- Kiedy pracownicy wykonują swoją pracę w różnych okresach czasu, kluczowa jest komunikacja między nimi. Należy wykorzystać wszelkie sposoby, aby zapewnić przepływ informacji między pracownikami, np. wspólne kalendarze, zespołowe tablice informacyjne, e-mail, poczta głosowa, itp.
- Istotne jest także zapewnienie informacji o dostępności danego pracownika, dla kadry innych departamentów oraz dla wszystkich klientów.

V. Unikanie izolacji „elastycznych” pracowników

- Bardzo trudno jest zapewnić pełną integrację pracownika z firmą oraz pracownikami, w szczególności w przypadku pracowników przebywających na przedłużonych urloпах, zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu, czy osób pracujących w domu.
- W celu uniknięcia izolacji pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu należy zagwarantować, aby ważne spotkania odbywały się w czasie dostępnym dla tych pracowników. Należy również informować pracowników o wszystkich wydarzeniach, imprezach społecznych i spotkaniach towarzyskich.
- Należy zorganizować regularne, jasne kanały komunikacji (jeśli to możliwe to w formie spotkań zespołu lub departamentu), aby pracownicy mieli poczucie wsparcia w każdej trudnej sytuacji.
- Pracownicy powinni również pamiętać, że powodzenie elastycznych form pracy zależy również od nich i wszelkie pojawiające się problemy powinny być szybko i wspólnie rozwiązywane.

VI. Szybka reakcja na nadużycia

- Konieczna jest natychmiastowa i stanowcza reakcja, w przypadku pojawienia się nadużywania przez pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu swojej pozycji, np. gdy jest nieobecny częściej niż było to ustalone. Elastyczność zatrudnienia nie może być wymówką dla braku dyscypliny, a pracownicy powinni być traktowani tak samo, jak osoby pracujące regularnie w trybie 8 godzinnym.
- Należy przedstawić dowody i omówić sytuację z pracownikiem, przypominając mu, że elastyczny tryb zatrudnienia miał przynosić korzyści obu stronom, a także, że nie jest to szczególne uprawnienie, tylko inne warunki pracy.
- Brak reakcji na brak dyscypliny pracowników nie-pełnoetatowych może świadczyć o słabości kadry zarządzającej, a także może urazić pozostałych pracowników.

VII. Zapewnienie możliwości doskonalenia rozwiązań

- W procesie wdrażania nowych form zatrudnienia powinien zostać przewidziany czas na przegląd i ocenę przyjętych rozwiązań.
- W tym czasie kadra zarządzająca oraz pracownicy mogą ocenić, które elementy spełniają swoją rolę, a które są niekorzystne. Pozwoli to na dostosowanie i ulepszenie rozwiązań tam, gdzie to konieczne. Minimalnym wymogiem jest wprowadzenie etapu przeglądu i ewaluacji po miesiącu lub trzech miesiącach od wdrożenia nowych form zatrudnienia.
- Aby zapewnić pozytywne rezultaty wprowadzonych rozwiązań, należy obok etapu ewaluacji początkowej, wprowadzić zasadę ewaluacji okresowych.

VIII. Zapewnienie możliwości rozwoju

- Pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu powinni być traktowani identycznie z pracownikami pełnoetatowymi, w szczególności przy podejmowaniu decyzji o przydziale zadań oraz o możliwościach rozwoju kariery. Jednocześnie pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu powinni być świadomi, że ze względu na krótszy czas pracy osiągnięcie odpowiedniego poziomu kwalifikacji i doświadczenia może zająć więcej czasu niż w przypadku pracowników pełnoetatowych.

Rozdział IV.

Charakterystyka wybranych elastycznych form zatrudnienia



W literaturze społeczno – gospodarczej, w ostatnich latach pojawiło się wiele pojęć określających nowe formy zatrudnienia. Mówi się między innymi o „alternatywnych formach zatrudnienia”, czy o albo „zatrudnieniu atypowym”, lub „zatrudnieniu niestandardowym”. Takie określenia wskazują, iż są to nowe, inne niż tradycyjne formy zatrudnienia, za które uważa się przede wszystkim zatrudnienie w oparciu o umowę o pracę. Elastyczne formy zatrudnienia, to stosunkowo nowy rynku sposób pracy, który obejmuje między innymi takie formy niestandardowe rozwiązania: pracę niestałą, niekiedy wykonywaną poza siedzibą firmy i w niepełnym wymiarze czasu. W takim rozumieniu „zatrudnienie” traci pierwotne znaczenie i przestaje określać jedynie stosunek pracy oparty o umowę o pracę. Elastyczność w pracy może być określana poprzez:

- elastyczny czas pracy,
- elastyczne (mobilne) miejsce pracy,
- elastyczny stosunek pracy (kontrakt), umowy cywilno – prawne,
- elastyczny sposób wynagrodzenia (wynagrodzenie zadaniowe),
- elastyczny zakres pracy (praca zadaniowa).

Wśród zróżnicowanych opcji elastyczności i rozwiązań organizacji czasu pracy, które w programach Work Life Balance zajmują istotną pozycję znajdują się:

- zmienne godziny pracy: ruchomy czas pracy, zmienne godziny rozpoczynania pracy, konta czasowe, annualizacja godzin pracy
- restrukturyzacja godzin pracy: skompromowany tydzień prac
- skrócone godziny pracy: praca w niepełnym wymiarze, job-sharing, praca czasowa, elastyczne przechodzenie na emeryturę
- opcje urlopowe: urlop macierzyński (wydłużony), urlopy szkoleniowe, sabbaticals.

Pojęcie elastyczności może odnosić się do wielu różnych wymiarów pracy: organizacji zadań, czasu i miejsca pracy, relacji pracowniczych. Wśród wielu elastycznych form zatrudnienia najczęściej wymieniane są następujące typy zatrudnienia:

- zatrudnienie na czas określony,
- praca w niepełnym wymiarze czasu,
- praca na zastępstwa,
- praca tymczasowa,
- job sharing,

- work sharing,
- telepraca,
- praca na wezwanie,
- praca nomadyczna (w ruchu),
- praca w domu,
- praca z e-Centrum,
- outsourcing (stałego zlecenia świadczenia usług na zewnątrz),
- praca dorywcza,
- samozatrudnienie,
- zatrudnienie leasingowe,
- praca rotacyjna.

Występowanie pewnych rodzajów prac i form zatrudnienia zależy od stopnia rozwoju rynku pracy. Stąd też, na rynkach o mniej rozwiniętych strukturach, brak będzie nie tylko przykładów występowania określonych rodzajów prac, ale przede wszystkim regulacji prawnych oraz propozycji odpowiedniej terminologii. Uwaga ta odnosi się do polskiego rynku pracy¹⁵. Wynika z tego, że przedmiotem analizy jest stosunkowo nowe zjawisko.

Analizując różne formy pracy i zatrudnienia należy również zwrócić uwagę, na rozgraniczenie pomiędzy charakterem wykonywanej pracy i formą zatrudnienia. Może wystąpić bowiem sytuacja, w której osoba zobowiązała się do wykonywania pracy jedynie przez określony czas (taki podpisała rodzaj umowy), ale to nie oznacza, że po zaprzestaniu zatrudnienia zostaje automatycznie zlikwidowane dotychczasowe stanowisko pracy. Wręcz przeciwnie, na opuszczone stanowisko może być przyjęta następna osoba. Sama praca (rodzaj wykonywanych czynności) nie ma w tym wypadku charakteru dorywczego czy tymczasowego.¹⁶

W praktyce nie istnieje żadna pełna i zamknięta lista elastycznych form zatrudnienia, z której mogą wybierać pracodawcy. W praktyce firmy podejmują w każdym przypadku autonomiczną decyzję o wyborze formy zatrudnienia, rozważając przede wszystkim rodzaj i naturę pracy a nie tylko potrzeby pracowników.

Umowa o pracę na czas określony¹⁷

Umowa o pracę na czas określony jest dla pracodawcy bardzo dogodną formą zatrudnienia, a jednocześnie jest jedną z najpełniej uregulowanych prawnie form zatrudnienia. Różni się ona od innych umów o pracę długością okresu, na jaki może być zawarta. Sprecyzowania czasu jej trwania najczęściej dokonuje się przez wskazanie, w jakim okresie umowa ta będzie obowiązywała.

¹⁵ W trosce o pracę. Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004, (www.undp.org.pl/nhdr2004).

¹⁶ J. B. Sobczak, O kierunkach poszukiwania alternatywnych form zatrudnienia, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Rynku Pracy, Kraków 2005.

¹⁷ Gazeta Prawna Nr 169/2006 z dnia 2006-08-31.

Przepisy polskiego kodeksu pracy nie zawierają bezpośrednio żadnych ograniczeń, co do czasu trwania umowy na czas określony. Jednak swoboda w tym zakresie nie jest całkowita. Przyjmuje się, że zawieranie długotrwałych umów na czas określony, ogranicza uprawnienia pracownicze, jakie wiążą się z umowami na czas nieokreślony. Pracodawca musi więc unikać zawierania długich umów terminowych, np. na 10, 20 lat. Przy dokonywaniu oceny, czy zawierając umowę na czas określony naruszono prawo, bierze się najczęściej pod uwagę faktyczne potrzeby pracodawcy oraz zgodną wolę stron.

Ważnym elementem umowy na czas określony jest klauzula przewidująca możliwość jej wypowiedzenia. Jeżeli pracodawca nie zawrze w umowie terminowej takiego zapisu, wówczas umowa ta nie podlega wypowiedzeniu. Dla pracodawcy korzystniej jest przewidzieć dopuszczalność rozwiązania umowy na czas określony. Nie warto tego robić tylko w przypadku pracowników, których chce się w firmie zatrzymać. Klauzulę dotyczącą wypowiedzenia umowy terminowej można ustanowić jedynie w umowach, które są zawierane na okres powyżej 6 miesięcy. W przypadku umów krótszych, bądź równych 6 miesiącom, wypowiedzenie jest niedopuszczalne. Od 1 maja 2004 r. obowiązuje ponownie przepis, który pozwala na zawarcie dwóch po sobie następujących umów o pracę na czas określony, ponieważ trzecia taka umowa będzie traktowana jako umowa na czas nieokreślony. Dotyczy to sytuacji, w których przerwa między rozwiązaniem poprzedniej umowy a nawiązaniem kolejnej nie przekroczyła 1 miesiąca. Jeżeli pracodawca zawrze z pracownikiem umowę na czas określony po upływie 1 miesiąca od zakończenia poprzedniej, to umowy liczymy od nowa.

Wskazany limit umów odnosi się jedynie do umów na czas określony. Nie obejmuje więc umów na okres próbny, na czas wykonywania określonej pracy czy stosunku pracy nawiązanego na innej podstawie prawnej (powołanie, mianowanie, wybór). Nie ma również zastosowania do umów cywilnoprawnych (umowa zlecenia, o dzieło)¹⁸.

Przykład - 12 sierpnia 2006 roku pracodawca zawarł z pracownikiem zatrudnionym na stanowisku kasjera drugą z kolei umowę na czas określony. Termin jej obowiązywania kończy się 15 września 2006 roku. Jeżeli więc do 15 października 2006 roku zostanie podpisana kolejna umowa - przekształci się ona w umowę na czas nieokreślony.

Przepisy prawa pracy przewidują wiele wyjątków od zasady przekształcenia się umowy terminowej w umowę zawartą na czas nieokreślony. Dotyczy to przykładowo umów o zastępstwo nieobecnego pracownika, umów na okres próbny, umów zawartych między agencją pracy tymczasowej a pracownikiem, oraz umów zawartych w celu wykonywania pracy o charakterze sezonowym lub dorywczym. Tego rodzaju umów powyższa zasada nie dotyczy.

¹⁸ Podstawa prawna: art. 25, art. 251, art. 29 § 1, § 2, art. 33, art. 151 § 5, art. 194 Kodeksu pracy.

Leasing pracowniczy¹⁹

Coraz szybciej rosnące koszty zatrudnienia pracowników, zarówno koszty osobowe jak i rzeczowe obciążenia finansowe, związane ze zorganizowaniem i wyposażeniem stanowisk pracy, zmuszają pracodawców do stosowania nietypowych form zatrudnienia, które prowadzą do obniżenia kosztów pracy. Leasing pracowniczy to niestandardowa forma, która stwarza pracodawcy przede wszystkim możliwość zatrudniania pracowników w zależności od pojawiających się potrzeb personalnych. Pozwala także zaoszczędzić na wydatkach na rekrutację i szkolenia potrzebnych pracowników.

Pracodawca nie ponosi ponadto kosztów związanych np. z prowadzeniem dokumentacji pracowniczej, wypłacaniem wynagrodzenia i innych należnych świadczeń pracowniczych, wykonywaniem funkcji płatnika zaliczek na podatek dochodowy oraz składek ubezpieczeniowych. Koszty te ponosi agencja pracy tymczasowej. Natomiast pracodawca użytkownik za skorzystanie z usług takiej agencji płaci prowizję ustaloną przez strony. Korzystanie z tej formy zatrudnienia pozwala więc firmom ograniczyć koszty związane z kadrami i płacami przy jednoczesnym zachowaniu dotychczasowej struktury zatrudnienia.

Zasady zatrudniania pracowników tymczasowych przez pracodawcę będącego agencją pracy tymczasowej oraz zasady kierowania tych pracowników i osób nie będących pracownikami agencji do wykonywania pracy w tej formie na rzecz pracodawcy użytkownika reguluje ustawa z 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych.

Wykorzystanie leasingu pracowniczego jest szczególnie przydatne w przypadkach:

- **zastępstwo** - zastąpienie pracowników etatowych przebywających na zwolnieniach lekarskich lub urlopach wypoczynkowych, macierzyńskich lub gdy ich nieobecność jest spowodowana innymi czynnikami,
- **nietypowe projekty** - realizacja projektów wymagających nietypowych, specyficznych kwalifikacji bądź umiejętności, realizacja dodatkowych zamówień,
- **sezonowość** - wzrost zapotrzebowania na personel w związku ze zwiększonym popytem na określoną produkcję lub sezonowość usług,
- **ograniczenia w tworzeniu nowych etatów** – gdy firma ma narzucony określony limit etatów, a potrzebny jest dodatkowy personel wspomagający działania określonych działów w firmie.

Jak wynika z praktyki, pracownicy tymczasowi są angażowani przeważnie do wykonywania prac o charakterze administracyjnym lub biurowym (typu recepcja, sekretariat, obsługa komputera) oraz prac tzw. okołoprodukcyjnych (np. magazyny, pakowanie, transport wewnętrzny).

Pracodawca powinien pamiętać o tym, że maksymalny, łączny okres wykonywania pracy tymczasowej przez pracownika tymczasowego na rzecz jednego pracodawcy użytkownika nie może przekroczyć 12 miesięcy (w okresie 3 lat). Okres wykonywania pracy może zostać przedłużony do 36 miesięcy, jeżeli pracownik tymczasowy zastępuje stałego pracownika pracodawcy użytkownika. Jednak w takim przypadku pracodawca użytkownik będzie mógł ponownie skorzystać

¹⁹ www.jobs.pl.

z usług tego samego pracownika tymczasowego dopiero po upływie przerwy nie krótszej niż 3 lata.

Z rodzajem zatrudnienia tymczasowego mamy również do czynienia w przypadku transferu pracowników do innej firmy (np. pracodawca "wypożycza" swojego pracownika lub część załogi w wyjątkowych i tymczasowych okolicznościach innemu pracodawcy)²⁰.

Leasing pracowniczy w Gefco Sp. z o.o.

W Gefco Polska - dotyczy głównie pracowników magazynu i stanowisk administracyjnych

wykorzystywana przy sezonowym wzroście aktywności (np. koniec roku, pozyskanie nowych klientów itp.)

wykorzystywana w przypadku konieczności czasowego (krótkotrwałego) zastąpienia pracownika (zwolnienie lekarskie, odejście z firmy itp.)

elastyczna forma zatrudnienia skuteczna w przypadku pozyskania terminowego kontraktu z klientem

pracownicy czasowi stanowią 14,7% zatrudnionych w Gefco Polska

dla porównania: w Gefco Argentyna jest to 16,83%, w Gefco Benelux jest to 23,97%, w Gefco Brazylia jest to 21,36%, w Gefco Hiszpania jest to 26,09%, w Gefco Francja jest to 16,51%,

W całej Grupie Gefco występuje tendencja wzrostowa w zatrudnianiu pracowników czasowych - w tym również w Polsce taka tendencja jest widoczna

Źródło: http://www.saz.org.pl/aktualnosci_konferencja_elastyczna_praca.htm

Samozatrudnienie

Samozatrudnienie jest jedną z bardziej opłacalnych, dla pracodawców, niestandardowych form zatrudnienia. Ta forma zatrudnienia jest zdecydowanie tańsza od tradycyjnego stosunku pracy, pracodawca nie ponosi bowiem wielu kosztów pracowniczych i nie ma niektórych obowiązków płatniczych.

Pojęcie "samozatrudnienia" nie zostało opisane w żadnych przepisach. W praktyce z samozatrudnieniem mamy do czynienia wtedy, gdy pracownik rozwiązuje stosunek pracy, zakłada jednoosobową działalność gospodarczą i dalej świadczy pracę dla dotychczasowego pracodawcy.

Samozatrudnienie może występować w formie:

- działalności wykonywanej osobiście (np. działalność artystyczna, literacka, naukowa, trenerska, oświatowa i publicystyczna oraz dziennikarstwo),
- pozarolniczej działalności gospodarczej.

Działalność wykonywana osobiście nie może być działalnością gospodarczą. Oznacza świadczenie usług wyłącznie na rzecz – upraszczając – firm (podmiotów

²⁰ Serwis Finansowo Księgowy (F-K) Nr 042/2004 z dnia 2004-10-19
<http://www.prawo.egospodarka.pl/6365,Niestandardowe-formy-zatrudniania,1,34,3.html>.

zarejestrowanych). Wynika z tego, że usługi świadczone osobiście na rzecz osób fizycznych, będą już działalnością gospodarczą.

Pozarolniczą działalnością gospodarczą jest działalność zarobkowa wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły, prowadzona we własnym imieniu i na własny lub cudzy rachunek. Kolejną cechą charakterystyczną działalności gospodarczej jest to, że przychody uzyskane z tej działalności nie są zaliczane do innych przychodów (w tym m.in. do działalności wykonywanej osobiście)²¹.

Samozatrudnienie w GEFCO Sp. z o.o.

- podejmowanie przez pracowników własnej działalności gospodarczej, związanej często z wcześniej wykonywaną pracą i świadczenie usług firmie (pracodawcy) na zasadach współpracy,
- redukcja kosztów „pracodawcy” o około 5 - 10%,
- brak formalności dla „pracodawcy” i ograniczeń prawnych,
- rozwój przedsiębiorczości wśród pracowników, możliwość współpracy z wieloma firmami i zwiększania zysków,
- w Gefco Polska - stosowane w Dziale IT i projektach operacyjno-handlowych,
- w Grupie Gefco stosowane w przypadku projektów i działań, w których potrzebna jest specyficzna wiedza, know-how,

Źródło: http://www.saz.org.pl/aktualnosci_konferencja_elastyczna_praca.htm

Praca nakładcza/praca wykonywana w domu

Umowa o pracę nakładczą jest określonym rodzajem umowy, do której stosuje się wiele przepisów prawa pracy, nie jest jednak umową o pracę. Wykonawcy nie mają zatem tożsamych uprawnień z pracownikami. Wykonywanie pracy nakładczej reguluje rozporządzenie Rady Ministrów z 31 grudnia 1975 r. w sprawie uprawnień pracowniczych osób wykonujących pracę nakładczą.

Osoby zatrudnione na umowę o pracę nakładczą mogą wykonywać powierzoną im pracę w domu lub w lokalu nakładcy – w dowolnie ustalonym czasie, samodzielnie lub przy pomocy innych osób (bez bieżącego nadzoru nakładcy).

Praca nakładcza polega na wytwarzaniu przez wykonawcę przedmiotów lub ich części, z powierzonego materiału, albo na świadczeniu usług na polecenie i rachunek zlecającego (nakładcy).

Nakładca zatrudniający na stałe co najmniej 20 wykonawców musi wydać regulamin pracy, w którym określi zasady odpłatności za użytkowanie w pracy maszyn, urządzeń i narzędzi, będących własnością wykonawcy. Pracodawca w umowie o pracę nakładczą powinien określić minimalną miesięczną ilość pracy wykonawcy, w wymiarze zapewniającym co najmniej połowę najniższego wynagrodzenia. W przypadku, gdy wykonywana praca jest jedynym źródłem utrzymania wykonawcy, wynagrodzenie nie może być niższe od najniższego wynagrodzenia za pracę.

²¹ Serwis Finansowo Księgowy (F-K) Nr 042/2004 z dnia 2004-10-19
<http://www.prawo.egospodarka.pl/6365,Niestandardowe-formy-zatrudniania,1,34,3.html>.

Osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę nakładczą, pracująca w swoim domu, podlega obowiązkowo ubezpieczeniu emerytalnemu i rentowemu, nie podlega natomiast ubezpieczeniu wypadkowemu, ubezpieczenie chorobowe zaś jest dla niej dobrowolne.

JOB ROTATION, to połączenie szkolenia pracowników przedsiębiorstw z jednoczesnym zatrudnieniem w tych firmach osób bezrobotnych, w charakterze zastępców. Ten rodzaj zatrudnienia jest zalecany w „Krajowym planie działań na rzecz zatrudnienia na 2005 rok” (punkt 94).

Metoda job rotation ma trzy podstawowe cele.

1. Zwiększenie konkurencyjności organizacji/firm i ich zdolności przystosowania się do zmieniających się warunków.
2. Zapewnienie szkolenia zawodowego pracownikom.
3. Integracja bezrobotnych.

Ogniwiem łączącym te trzy elementy jest właśnie job rotation. Kiedy pracownicy są na szkoleniu, ich obowiązki przejmują zastępcy – tymczasowo zatrudnione osoby bezrobotne. Po ukończeniu szkolenia pracownicy wracają do swojej pracy, a zastępcy albo zostają w przedsiębiorstwie, albo - co najmniej - zwiększają swoje szanse na rynku pracy. Firmy mogą w ten sposób oferować swoim pracownikom szkolenia po niskich kosztach i rozwiązać problem braków kadrowych. Dodatkowo, zwiększone kwalifikacje i motywacja pracowników przyczyniają się do sukcesu firmy.

Job rotation zostało określone jako strategia, w której wygrywają i odnoszą korzyści wszystkie strony biorące udział w projekcie. Produkcja firmy nie cierpi na skutek absencji pracowników, gdyż są oni zastępowani; zwiększa się konkurencyjność firmy, a rekrutacja nowych pracowników jest ułatwiona. Zarówno poziom wiedzy, jak i motywacja pracowników wzrasta. Bezrobotni nabierają doświadczenia w pracy i zwiększa się ich poczucie własnej wartości.²²

Metoda job rotation została opracowana i po raz pierwszy zastosowana w praktyce w krajach skandynawskich w późnych latach 80-tych i wczesnych 90-tych. Jej stosowanie na szerszą skalę było na początku promowane przez Sekretariat UE d/s job rotation w Danii, a później przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Job Rotation (Job Rotation International Association), które składa się z organizacji pozarządowych.

Telepraca

Telepraca jest najnowszą formą świadczenia pracy na odległość przy pomocy nowoczesnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych, w dowolnej odległości od miejsca, gdzie jest tradycyjnie rozliczana – nieograniczony zasięg. Można też wyróżnić telepracę z domu, na stałe lub w wybranych dniach tygodnia, przy wykorzystaniu sprzętu IT oraz odpowiednich systemów telekomunikacyjnych.

²² Raport końcowy: Wstęp do ewaluacji ex-post Phare SSG 2001 RZL Rotacja miejsc pracy, opracowanie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006, <http://www.parp.gov.pl/raport29.html>.

Jack M. Nilles podkreśla, iż zaczęło się od pytania, jakie kiedyś zadał mu pewien człowiek: „Jeżeli ludzie potrafią stanąć na księżycu, to dlaczego nie potrafią poradzić sobie z korkami ulicznymi?” Analiza problemu doprowadziła go do innego pytania: „Czy wszyscy musimy chodzić [jeździć] do pracy, skoro istnieją możliwości techniczne, które pozwalają większości z nas na wykonywanie wielu prac w domu lub w jego pobliżu?” Takie sformułowanie od razu ustawiło myślenie o koncepcji telepracy w kontekście środków transportu. Z tego punktu widzenia podstawową przyczyną stosowania telepracy było początkowo dążenie do ograniczenia korzystania ze środków transportu przez pracowników, zastępując je telekomunikacją, która umożliwiła przesyłanie efektów pracy zamiast fizycznego przemieszczania ludzi mających tę pracę wykonać²³.

Za pierwszego telepracownika niektórzy uznają prezesa jednego z banków w Bostonie, który kazał poprowadzić linię telefoniczną z banku do własnego mieszkania, położonego mógł reagować i odpowiadać na potrzeby klientów.

Sam termin „telework” został użyty po raz pierwszy w 1972 r. przez Jacka Schiffa na łamach gazety „Washington Post” i od tego czasu wszedł do powszechnego użycia w krajach anglojęzycznych.

Źródło: <http://www.telepraca-efs.pl/files/10.pdf>

Telepraca ma duże znaczenie przy zwiększaniu szans na rynku pracy kobiet, osób niepełnosprawnych, czy mieszkańców regionów słabo rozwiniętych.²⁴

Można wyróżnić następujące formy telepracy:

- **telepracę domową** (pracownik pracuje w domu zamiast jeździć do firmy),
- **telepracę mobilną** (wyspecjalizowany personel świadczy usługi u klientów),
- **telecentra** (biura zlokalizowane poza miejscem głównej siedziby firmy, zapewniające dostęp do wszelkich urządzeń do pracy osobom, które nie mogą dojeżdżać do siedziby firmy, ale jednocześnie nie chcą pracować w domu),
- **telechatki** (zapewniające przez internet członkom społeczności lokalnych m.in. podnoszenie kwalifikacji zawodowych czy też dostęp do pracy sieciowej)²⁵.

Telepraca jest bardzo atrakcyjną formą zatrudnienia, która powoduje niemal bezpośredni wzrost wydajności i produktywności firmy. Zmniejszają się również koszty biura, ze względu na brak konieczności organizacji miejsca pracy oraz wyposażenia biurowego dla pracowników. Szacuje się, że koszt utrzymania telepracownika jest niższy o mniej więcej 30%–40% od kosztów utrzymania pracownika etatowego.

Z drugiej strony, pracownicy mając możliwość łatwiejszej organizacji i koordynacji pracy oraz obowiązków rodzinnych (np. mniejsza liczba zwolnień lekarskich) pracują

²³ <http://www.telepraca-efs.pl/files/10.pdf>.

²⁴ M. Jerzak, Materiały i studia, Zeszyt nr 176, Deregulacja rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej.

²⁵ Serwis Finansowo Księgowy (F-K) Nr 042/2004 z dnia 2004-10-19

<http://www.prawo.egospodarka.pl/6365,Niestandardowe-formy-zatrudniania,1,34,3.html>.

ze zwiększoną motywacją i zaangażowaniem, co wpływa na wyższą jakość wykonywanej pracy.

Wprowadzenie telepracy do organizacji firmy stawia przed pracodawcami wiele wyzwań. Konieczne jest wprowadzenie nowych, wewnętrznych regulacji określających reguły współpracy oraz obowiązki i odpowiedzialność firmy, i pracownika (w tym m.in. ustalenie godzin pracy i czasu trwania okresu pracy z domu, zakres pracy i materiały niezbędne do pracy z domu, bezpieczeństwo danych i informacji, odpowiedzialność, zasady komunikacji, zapewnienie bezpieczeństwa miejsca pracy). Taka forma współpracy wymaga od kadry zarządzającej nowych umiejętności zdalnego zarządzania ludźmi oraz doskonałej komunikacji w firmie.

IBM Polska

Dlaczego:

Możliwość obecności w różnych lokalizacjach z punktu widzenia biznesu, dzięki zastosowaniu nowych rozwiązań i obniżaniu kosztów

Większa elastyczność organizacji, dzięki większej mobilności w kwestii czasu i miejsca pracy

Większa motywacja pracowników, dzięki odpowiedzi na ich oczekiwani

Jak:

Wprowadzenie nowej formy wykonywania pracy i jednocześnie, odmienne projektowanie przestrzeni biurowej (wprowadzane przy współpracy z pracownikami oraz ekspertami zewnętrznymi)

Telepraca oraz stanowiska mobilne

Rotacyjne miejsca pracy

Od kiedy:

Od 2001 r.

Stan obecny:

Ponad 130 osób pracujących w trybie telepracy (ok. 10%)

Okolo 850 pracowników uprawnionych do podjęcia telepracy

Ponad 200 rotacyjnych miejsc pracy

Nowe wyzwania pojawiają się również przed telepracownikami. Ten rodzaj pracy wymaga od nich ogromnej samodyscypliny i odpowiedzialności. Muszą jednocześnie zorganizować zarówno obowiązki wobec pracodawcy, życie rodzinne jak i społeczne. Brak rozdzielenia pracy od życia rodzinnego wymaga, aby nowe obowiązki zostały ustalone zarówno z pracodawcą, jak i z rodziną. Pracownik musi we własnym zakresie zorganizować sobie miejsce pracy oraz, w niektórych przypadkach, musi być gotowy przez „całą dobę” na wezwanie pracodawcy. Dużą korzyścią dla pracownika jest natomiast zyskanie dużej autonomii w kształtowaniu organizacji i czasu pracy oraz oszczędność czasu, pieniędzy i stresu na dojazd do pracy.

Europejskie zasady telepracy

W lipcu 2002 r. partnerzy społeczni na szczeblu UE po kilku latach negocjacji podpisali nowe ramowe porozumienie na temat regulacji telepracy²⁶. Porozumieniu Ramowemu w sprawie telepracy została nadana forma porozumienia „dobrowolnego” (voluntary), które ma być realizowane przez samych partnerów społecznych, sygnatariuszy porozumienia. W porozumieniu przyjęto 12 zasad wdrażania telepracy:

- dobrowolny charakter telepracy
- pisemna informacja
- status zatrudnieniowy
- warunki zatrudnienia
- monitorowanie – respektowanie prywatności
- ochrona danych
- wyposażenie
- odpowiedzialność
- zdrowie i bezpieczeństwo
- organizacja pracy
- szkolenie
- uprawnienia wynikające z porozumień zbiorowych

Partnerzy społeczni zachęcali do wykorzystywania w praktyce przyjętych zasad w celu zapewnienia odpowiedniej równowagi pomiędzy elastycznością a bezpieczeństwem pracy.

Główne przeszkody we wdrażaniu telepracy:

- brak dostatecznych uregulowań prawnych (obecnie najczęściej telepraca jest wykonywana w ramach umów cywilnoprawnych, zatrudnienia w charakterze podwykonawcy lub samodzielnie prowadzonej działalności gospodarczej),
- ograniczone możliwości telekomunikacyjne,
- brak podobnych doświadczeń na lokalnym rynku,
- brak zdefiniowanych rozwiązań finansowania przez firmy kosztów pracy w domu.²⁷

²⁶ Social partners sign teleworking accord. European Industrial Relations Observatory on line <http://www.eiro.eurofound.ie/2002/07/Feature/EU0207204F.html>

²⁷ J. Jaworska, Telepraca-dlaczego? Korzyści dla społeczności, pracodawcy i pracownika, http://www.saz.org.pl/aktualnosc_konferencja_elastyczna_praca.htm.



Rozdział V. Job-sharing – dzielenie miejsca pracy

Definicja i rodzaje job-sharingu

Job-sharing jest pojęciem definiowanym w różnych krajach, w zasadzie, w sposób podobny, choć można dostrzec subtelne różnice.

Job-share najczęściej obejmuje dwie osoby wykonujące pracę w pełnym wymiarze czasowym, dzieląc odpowiedzialność równomiernie między siebie. Miejsce pracy nie musi koniecznie być pełnowymiarowe czasowo i może być teoretycznie dzielone między więcej niż dwie osoby (mamy wówczas do czynienia z przykładem formy zatrudnienia – job splitting). Wyróżnia się również job-pairing, który oznacza połączenie wcześniej rozdzielonych pól działania, przy czym odpowiedzialność za realizację powierzonej pracy spada na obu pracowników.

Job-sharing powinien być dobrowolnie przyjętym rozwiązaniem, które ma przynieść korzyści zarówno pracownikowi, jak i pracodawcy. Pracownicy dzielą się obowiązkami, a każdy z nich może być odpowiedzialny za całe stanowisko pracy, lub wyłącznie za część przypisanych im zadań. Partnerzy mogą pracować w różnych porach dnia, lub tygodnia choć są takie rozwiązania, w których obaj partnerzy pracują przez pewien czas jednocześnie. Korzyści takie, jak: dni wolne, płaca, emerytura itd. dzieli się proporcjonalnie między partnerów.

Ze względu na rodzaj odpowiedzialności przyjmowane przez pracowników wyróżnia się trzy typy job sharingu:

1. **Shared responsibility** – nie ma podziału obowiązków, partnerzy są wymienni, działa dobrze na stanowiskach pracy, gdzie jest stały ciąg pracy; wymaga wysokiego poziomu wzajemnej komunikacji i koordynacji oraz dobrego dopasowania partnerów.
2. **Divided responsibility** - działa dobrze, gdy praca może być rozbita na różne grupy klientów, albo różne projekty. Każdy partner ma swoje własne obciążenie albo projekt, którym się zajmuje w godzinach pracy. Takie rozwiązanie może być korzystne jeśli partnerzy nie znają się dobrze.
3. **Unrelated responsibility** – pracownicy pracują w tym samym dziale, ale wykonują całkowicie wyodrębnione zadania. Są to dwa stanowiska w niepełnym wymiarze czasowym działające w tandemie. Takie rozwiązanie jest korzystne wtedy, gdy partnerzy mają różne umiejętności.

Początkowo job-sharing kierowany był najczęściej do kobiet pragnących poświęcić więcej czasu obowiązkom rodzinnym, utrzymując jednak swoje kwalifikacje i miejsce na rynku pracy. Okazuje się jednak, że jest to pożądana forma zatrudnienia również dla innych grup społecznych, takich jak: studenci, pracownicy pragnący podnosić swoje kwalifikacje, pracujące małżeństwa, osoby w okresie przedemerytalnym, ludzie rozpoczynający działalność biznesową, czy ludzie którzy pragną realizować swoje pozapracowe zainteresowania.

Job sharing we Włoszech

jest rozwiązaniem, w którym szczególnie silnie akcentuje się solidarną odpowiedzialność dwóch pracowników dzielących jedno miejsce pracy za wykonywanie tych samych zobowiązań w stosunku do pracodawcy. Oznacza to, że każdy pracownik odpowiada zarówno za swoją własną pracę jak i pracę swojego partnera. Jeśli miałby być on nieobecny jego obowiązki przejmuje partner. Ta solidarność obu pracowników gwarantuje stałą obecność jednego z nich, co ma duże znaczenie dla firmy mogącej zapewnić stały poziom produkcji lub usług pomimo niebezpieczeństw absencji. Job-sharing przyczynia się do ograniczenia absencji i wzrostu efektywności pracy.

Job-sharing jest także popularny wśród profesjonalistów, gdzie postrzegany jest jako rozwiązanie zapobiegające wypaleniu zawodowemu. Coraz więcej ludzi w różnych zawodach zaczyna dostrzegać przydatność tych elastycznych rozwiązań.

Job-sharing w Hiszpanii

Hiszpańskie ustawodawstwo wprowadziło formę job-sharingu mającą na celu ograniczenie bezrobocia wśród młodzieży. W rozwiązaniu tym stanowisko pracy ulega podziałowi pomiędzy pracownika, który zbliża się do wieku emerytalnego (który wkracza w częściową emeryturę) i drugą osobę młodą (rozpoczynającą pracę), która będzie wchodziła w życie zawodowe. Praca w systemie job-sharing jest wykonywana w ramach specyficznej umowy: hand-over-contract. Hand-over-contract jest rodzajem umowy o pracę w której nowo rekrutowany pracownik na zasadach pracy w niepełnym wymiarze zastępuje innego pracownika przechodzącego na częściową emeryturę. Maksymalny czas trwania takiej umowy wynosi 3 lata.

Podstawową zasadą wdrażania job-sharing powinna być **dobrowolność**. Istnieje bowiem zagrożenie, że taka forma zatrudnienia straci swoje zalety, kiedy będzie wdrażana niejako przymusowo z inicjatywy pracodawców pragnących zastąpić pracowników pełnoetatowych. Dochodzi wówczas do podważenia bezpieczeństwa miejsca pracy oraz utraty części wynagrodzenia.

Dlatego istotną rolę we wdrażaniu job-sharingu powinny odgrywać związki zawodowe, których zadaniem jest ochrona poziomu płac, zachowanie odpowiednich warunków pracy i uprawnień pracowników w najszerszym zakresie. Powinny one prezentować swoim członkom zalety i wady przyjmowanych rozwiązań. Niektóre związki zawodowe sugerują aby wprowadzanie job-sharingu zawsze poprzedzić okresem próbnym²⁸.

²⁸ BC Federation of Labour: Job-sharing; [http:// www.bcfed.com](http://www.bcfed.com).

Klasyczne formy job-sharingu

Istnieje szereg możliwości podziału pracy jakkolwiek podział 50:50 jest najbardziej powszechny.

Podzielony dzień – jeden partner pracuje każdego dnia do południa a drugi po południu. To rozwiązanie jest dość powszechne, ale mniej przydatne z punktu widzenia czasu i kosztów dojazdu

JOB-SHARING – ZMIANA DZIENNA				
Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek
Pracownik A	Pracownik A	Pracownik A	Pracownik A	Pracownik A
Pracownik B	Pracownik B	Pracownik B	Pracownik B	Pracownik B

Przemienny tydzień – każdy partner pracuje tydzień albo więcej tygodni, a potem korzysta z wolnego w tym samym wymiarze. Rozwiązanie takie jest szczególnie użyteczne, gdy czas i koszt dojazdu jest znaczący.

JOB-SHARING – ZMIANA TYGODNIOWA			
1 tydzień	2 tydzień	3 tydzień	4 tydzień
Pracownik A	Pracownik B	Pracownik A	Pracownik B
Pracownik A	Pracownik B	Pracownik A	Pracownik B

Nakładający się tydzień – każdy z partnerów pracuje trzy dni, a jeden dzień jest dniem wspólnym.

JOB-SHARING ZE ZMIANĄ W CIĄGU TYGODNIA				
Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek
Pracownik A	Pracownik A	Pracownik A	Pracownik B	Pracownik B
Pracownik A	Pracownik A	Pracownik B	Pracownik B	Pracownik B

Mogą pojawić się również następujące modele:

- partnerzy pracują dwa lub trzy dni w tych samych dniach, i w tym samym czasie. Stwarza to dobre możliwości porozumiewania się, ale nie jest zawsze korzystne z punktu widzenia klientów.
- bez ustalonego rozkładu. To rozwiązanie występuje rzadko, gdyż wymaga bardzo dobrego współdziałania między partnerami, ale potencjalnie może zapewniać dużą elastyczność w organizacji.

Typy rozkładów czasu pracy w systemie job-sharing

Obok klasycznego podziału czasu 50:50 w różnorodnych konfiguracjach, wśród stosowanych systemów job-sharingu pojawią się inne proporcje podziału czasu np. 40:60 lub 80:20.

Podział czasu pracy: 50:50

Godz.	Poniedz.	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	Wariant: 3 dni pracy, dwa dni wolne; nakładająca się zmiana
Przed połud- niem	A	A	A& B	B	B	
Po południu	A	A	B	B		

	Poniedział	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	Wariant: Zmiana co 5 dni
Tydzień 1	A	A	A	A	A	
Tydzień 2	B	B	B	B	B	
Tydzień 3	A	A	A	A	A	
Tydzień 4	B	B	B	B	B	

Godz.	Powiedz.	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	Wariant: 3 dni pracy, nakładająca się zmiana
zreduko wane godziny	A	A	A&B	B	B	

Godz.	Poniedzi	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	Wariant: 2,5 dnia pracy, 2,5 dnia wolne;
Przed południe	A	A	A	B	B	
Po południu	A	A	B	B	B	

	Powiedz.	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	Wariant: 5 dni pracy, 5 dni wolne;
Tydzień 1	B	B	B	A	A	
Tydzień 2	A	A	A	B	B	

Godz.	Poniedzia	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	Wariant: 5 dni pracy ½ dnia
Prze dpołudni em	A	A	A	A	A	
Po południu	B	B	B	B	B	

Podział czasu pracy: 40:60

Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	Wariant: 2 dni pracy pracownik A, 3 dni pracy pracownik B
A	A	B	B	B	

Podział czasu pracy: 30:70

Godz.	Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	Wariant: 1,5 dnia pracy pracownik A, 3,5 dnia pracy pracownik B
Przed południem	A	A	B	B	B	
Po południu	A	B	B	B	B	

Podział czasu pracy: 20:80

Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	Wariant: 1 dzień pracy pracownik A, 4 dni pracy pracownik B
B	B	B	B	A	

Umowa job-sharingu

Szczegółowy podział obowiązków tandemu job-sharingu, ze wszystkimi tego konsekwencjami, powinna określać umowa między pracodawcą a pracownikiem. Dobrze przygotowana umowa jest jednym z czynników sukcesu job-sharingu w firmie. Powinna ona zawierać konkretne zapisy dotyczące elementów współpracy, które są podzielone między partnerów, oraz sposób podziału. Opisać należy też elementy, które są indywidualne dla obu partnerów, w tym uprawnienia, które są niepodzielne (np. samochód służbowy).

Poniższa lista przedstawia niezbędne elementy, które powinna zawierać umowa job-sharingu:

1. Informacja o osobach i stanowisku:
 - a) nazwiska partnerów,
 - b) nazwa stanowiska pracy, zaszeregowanie,
 - c) status stanowiska pracy (stałe, dorywcze),
 - d) status pracowników (okres próbny, zatrudnienie bezterminowe, terminowe),
 - e) lokalizacja (miejsce pracy),
 - f) wydział, oddział, dział,
 - g) kierownik.
2. Określenie odpowiedzialności:
 - a) załączyć opis stanowiska pracy,
 - b) określić sytuację, w których konkretne projekty będą przekazywane poszczególnym partnerom,
 - c) określić kwestie odpowiedzialności w kontaktach z klientami,

- d) sprawdzić czy wprowadzony podział obowiązków ma wpływ na zaszeregowanie pracowników.
- 3. Określenie rozkładów czasu pracy:
ustalić godziny pracy dla każdego partnera: dni pracy, miejsce pracy, (obecność w firmie, oddzwanianie), zebrania, zastępowanie partnera
- 4. Komunikacja - systemy komunikacyjne na linii:
 - a) partner,
 - b) kierownik,
 - c) koledzy,
 - d) podwładni,
 - e) klienci.
- 5. Warunki job-sharingu:
 - a) długość okresu próbnego,
 - b) kryteria oceny rozkładu job-sharingu,
 - c) warunki zakończenia umowy/porozumienia,
 - d) określenie uprawnień do stanowiska w pełnym wymiarze czasowym,
 - e) postępowanie w przypadku odejścia z pracy partnera,
 - f) postępowanie w przypadku nieprawidłowego funkcjonowania modelu.

Ważne jest, aby dokładnie określić warunki zakończenia umowy w celu ograniczenia wszelkich nieporozumień, które mogą się pojawić w późniejszym okresie.

Umowa powinna określać również takie zagadnienia jak: sposób naliczania nadgodzin, podziału wynagrodzenia i zastępstw, gdy jeden z partnerów będzie przebywał na urlopie, zwolnieniu lekarskim lub z powodu innej nieobecności, udział w szkoleniach, możliwość uzyskania awansu²⁹.

²⁹ Ridgley C., Hunt A., Scott J., Harp C. „Job Share. A guide to good practice”. The Flexible Employment Options. Staffordshire University Stoke-on-Trent May 2005

Job-sharing w Wielkiej Brytanii

- Brak ustawowego prawa pracownika do job-sharingu. W praktyce nie jest to rozwiązanie szeroko stosowane choć przykłady można znaleźć w różnych dziedzinach i zawodach jak np. w administracji, bibliotekach, szkołach, służbie zdrowia.
- Zazwyczaj tylko jeden partner w danym momencie znajduje się w miejscu pracy, ale możliwe jest takie rozwiązanie, w którym obaj partnerzy pracują jednocześnie w okresach szczytowego zapotrzebowania. Partnerzy często w praktyce zastępują się wzajemnie zapewniając ciągłość pracy. Partnerzy tandemu gotowi są zwiększać przejściowo godziny pracy, albo podejmować nowe obowiązki w sytuacji gdy ich partner jest dłużej nieobecny np. wskutek urlopu macierzyńskiego, długiej absencji chorobowej jakkolwiek należy wykazywać ostrożność i unikać nacisków albo podejmowania nadmiernych obciążeń.
- Ponieważ partnerzy w systemie job-sharing ponoszą wspólną odpowiedzialność za stanowisko pracy niezbędny jest odpowiedni okres pracy wspólnej dla wymiany informacji i planowania pracy. Jeśli jeden partner odchodzi należy zapewnić bezpieczeństwo miejsca pracy pozostałemu partnerowi. Z tego względu każdy z partnerów powinien zawierać indywidualną umowę o pracę.

Rozdział VI.

Wdrażanie job-sharingu



Warunkiem skutecznego wykorzystania elastycznych modeli czasu pracy jest przede wszystkim odpowiedni sposób ich wprowadzania. Ze względu na zmieniającą się rolę i zadania firm i instytucji, a także zmieniającą się świadomość, postawy i oczekiwania społeczne, niezbędne staje się poszukiwanie kompromisowych rozwiązań, możliwych do zaakceptowania dla wszystkich stron w konkretnych warunkach. Wobec różnorodności i zmienności tych warunków zagadnienia sposobów wdrażania nowych rozwiązań wymaga przyjęcia odpowiedniej procedury oraz jej stałej aktualizacji.

Procedura skutecznego wdrażania job-sharingu wymaga:

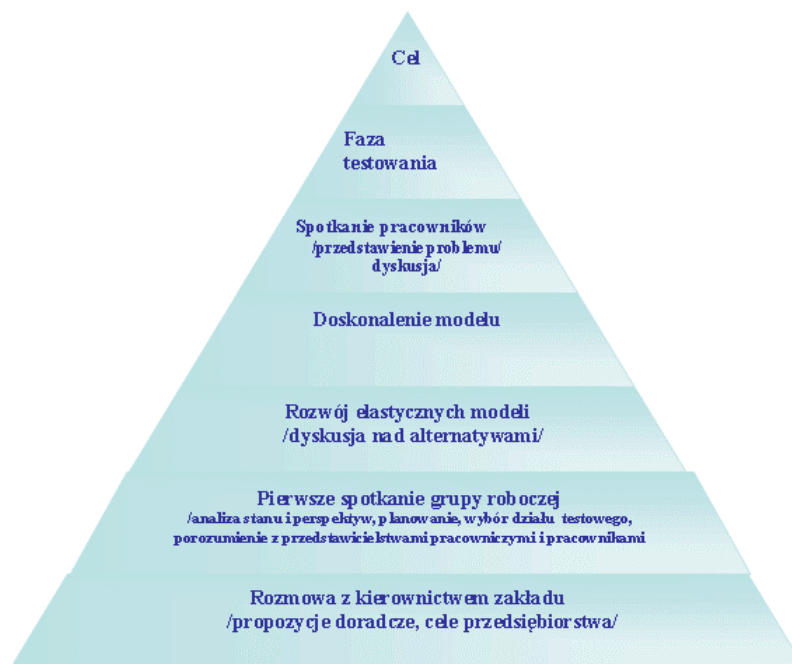
- Systematyczności wprowadzania zmian
- Działań diagnostycznych, testowania i modyfikowania przyjmowanych rozwiązań
- Zaangażowania od samego początku kierownictwa, kadry zarządzającej, pracowników oraz przedstawicielstw pracowniczych (np. związków zawodowych)

Proces wdrażania nowego modelu czasu pracy wymaga przestrzegania pewnych uniwersalnych zasad, mających zastosowanie wobec każdego z możliwych do zastosowania rozwiązań, w tym i job-sharingu.

Warto w tym miejscu pokazać modelową piramidę³⁰ wprowadzania nowego rozwiązania, w zakresie organizacji czasu pracy, zaproponowaną i wykorzystywaną w praktyce przez niemieckich ekspertów związanych z instytucją doradczą, zajmującą się elastycznymi modelami czasu pracy. Z analizy modelowej piramidy wynika, że najważniejszymi elementami w osiągnięciu zamierzonego celu są: zaangażowanie w proces decyzyjny wszystkich pracowników i kadry zarządzającej wszystkich szczebli oraz możliwość doskonalenia wybranych rozwiązań, także przy pomocy tzw. fazy testowej.

³⁰ K.Frieske, L.Machol-Zajda, Modelowe rozwiązania sprzyjające godzeniu życia zawodowego i rodzinnego, Warszawa 2006.

Piramida wprowadzania nowego modelu czasu pracy



Wprowadzając nowe modele organizacji czasu pracy należy mieć jasno sprecyzowane cele, które chcemy osiągnąć oraz świadomość wszystkich korzyści i zagrożeń jakie niosą ze sobą nowe rozwiązania.

Procedury wdrażania job-sharingu zostały opracowane na podstawie doświadczeń instytucji w różnych krajach, gdzie z powodzeniem wprowadzono już taką formę zatrudnienia. Z analizy tych doświadczeń wynika, że mimo iż poszczególne rozwiązania różnią się nieznacznie między sobą (w zależności m.in. od kraju, stanowisk), pozwala zauważyć pewne elementy wspólne, które są konieczne do rozważenia wdrażania job-sharingu.

Analiza istniejącej sytuacji

Instytucja musi mieć konkretne motywy i argumenty, dlaczego zamierza wprowadzić job-sharing. Na tym etapie należy przewidzieć rozmowy z udziałem kierownictwa, kadry zarządzającej, organów instytucji, doradcy do zagadnień czasu pracy oraz zainteresowanych pracowników. Zaangażowanie wszystkich grup, których dotyczy będzie zmiana jest bardzo ważne, niemniej jednak menadżerowie średniego szczebla stanowią grupę kluczową. Ich rola wynika z tego, że to oni będą prowadzić rozmowy z potencjalnymi uczestnikami job-sharingu, promować nowe rozwiązania w firmie oraz zarządzać partnerami.

Przedmiotem rozmów powinny być między innymi następujące elementy:

- analiza istniejącej organizacji czasu pracy,
- motywy, przyczyny i skutki ewentualnej zmiany czasu pracy,
- przedstawienie różnych punktów widzenia,
- decyzja czy pożądane cele są możliwe do osiągnięcia poprzez wprowadzenie job-sharingu,
- kwestia metodyki zmiany czasu pracy, decyzje co do dalszych kroków.

Planowanie dalszej procedury

Ten etap przewiduje kolejne rozmowy ze wszystkimi zainteresowanymi stronami, w celu ustalenia kolejnych elementów planowanych zmian:

- w jakich dziedzinach/działach/departamentach będzie wprowadzany job-sharing?
- określenie grupy docelowej – jakie stanowiska, funkcje lub grupy pracowników będą brane pod uwagę trakcie realizacji projektu. Należy też określić grupy pracowników, bądź stanowiska, które ze względu na swój charakter nie mogą podlegać systemowi job-sharing,
- określenie jakie modele job-sharingu będą oferowane pracownikom,
- określenie składu grupy projektowej, trybu działania, kształtowania programu oraz ram czasowych (faza testu – wdrażania – ewaluacji),
- informacja dla załogi – promowanie nowych rozwiązań oraz pogłębianie świadomości pracowników ma zasadnicze znaczenie dla powodzenia projektu i pełnej jego realizacji.

Pozyskiwanie informacji

Pozyskanie jak najszerszej informacji na temat wdrażanych zmian jest jednym z czynników warunkujących osiągnięcie celu. Konieczne jest zebranie informacji teoretycznych (literatura tematyczna), jak i praktycznych (od doradcy ds. czasu pracy, zebranie doświadczeń od instytucji, które już wdrożyły podobny model zatrudnienia):

- ramy prawne (ustawa o czasie pracy, porozumienia zbiorowe, porozumienia wewnątrz przedsiębiorstwa, regulamin pracy, przepisy dotyczące ochrony socjalnej i zdrowotnej),
- możliwości, warunki i efekty zastosowania różnych modeli czasu pracy,
- pakiet możliwości organizacyjnych wspieranych szkoleniem,

- najlepsze praktyki – przykłady wdrożonych rozwiązań - różnice i podobieństwa z własnym zakładem - indywidualne rozwiązania.

Określenie pożądanej sytuacji – porównanie stanu istniejącego i docelowego

Dokładne określenie i zdefiniowanie stanu docelowego będzie pomocne przy wyborze odpowiednich modeli job-sharingu. Należy więc zdefiniować następujące parametry stanu istniejącego i docelowego:

- organizacja procesu pracy, struktury organizacyjne,
- organizacja czasu pracy,
- struktury kadrowe (wiek, kwalifikacje, absencja, fluktuacja, godziny nadliczbowe),
- oczekiwania pracowników,
- czynniki zewnętrzne, dostępna infrastruktura,
- obowiązujące przepisy ustawowe oraz wewnętrzne, porozumienia zbiorowe,
- obszary działalności i plany na przyszłość (m.in. sezonowe wahania, zapotrzebowanie na pracowników tymczasowych, pracowników pełno i niepełno zatrudnionych, rozszerzenie skali produkcji, zmiana lokalizacji, rozproszenie działalności).

Rozwój modeli – faza planowania

Grupy i doradcy zaangażowani w realizację projektu wspólnie lub oddzielnie opracowują różne możliwe alternatywy modelowe:

- przedstawienie modelowych rozwiązań,
- porównanie alternatyw z celami przedsiębiorstwa i pożądaną sytuacją docelową,
- wypracowanie odpowiedniej strategii,
- uwzględnienie punktów stykowych (przebiegi procesu pracy między oddziałami/departamentami).

Rozwój modeli – dostrajanie

Modyfikacja przygotowanych modeli czasu pracy w celu ich dostosowania do potrzeb firmy i pracowników:

- zestawienie przygotowanych modeli,

- weryfikacja wyboru (ustawodawstwo, wymogi firmy, interesy pracowników),
- przedstawienie projektu pracownikom do dyskusji. Pracownicy biorąc udział w podejmowaniu decyzji oraz osiągnięciu kompromisu, biorą jednocześnie współodpowiedzialność za wybrany model,
- porozumienie zakładowe.

Celem tych działań jest wybór kilku najlepszych modeli, które będą testowane.

Rozwój modeli – faza testowania

Weryfikacja przydatności modelu w praktyce:

- długotrwały proces – należy testować i ocenić możliwość harmonizacji różnych procesów pracy jak też możliwość godzenia życia prywatnego i zawodowego pracowników - model musi się sprawdzić,
- działania towarzyszące (rozmowy i wymiana doświadczeń, analiza informacji i problemów),
- nie należy dokonywać żadnych zmian w modelu w fazie jego testowania (zafałszowanie ewaluacji, niepewność wśród załogi),
- zbieranie wyników i dokumentacji fazy testowania.

Przedsięwzięcia dostosowawcze

Zmiana czasu pracy wywiera wpływ na przebieg procesów pracy i struktury organizacyjne. Konieczne jest więc podjęcie następujących działań:

- dostosowanie struktur przedsiębiorstwa,
- przygotowanie zmian w modelu,
- przeszkolenie załogi szczególnie personelu kierowniczego do rozszerzonych zadań i wymogów organizacyjnych i administracyjnych.

Ewaluacja

Po zakończeniu fazy testowej uczestnicy przekazują zwrotne informacje oraz opinie dla grupy roboczej o skutkach, problemach i doświadczeniach, poprzez:

- badania ankietowe zawierające oceny pracowników,
- rozmowy i warsztaty.

Ten etap jest szczególnie ważny i ma na celu wyjaśnienie, czy testowany model spełnia oczekiwania i osiąga założone cele. Wynik ewaluacji jest następnie podstawą do dalszych działań i podjęcia ostatecznej decyzji.

Ostateczna decyzja

Ostateczna decyzja za albo przeciw modelowi czasu pracy:

- zachowanie starego modelu czasu pracy,
- wprowadzenie nowego testowanego modelu,
- modyfikacja testowanego nowego modelu,
- informacja dla załogi,
- ostateczne przedstawienie nowej strategii zarządzania czasem pracy oraz nowych elastycznych form zatrudnienia.

Jak wynika z powyższej procedury wprowadzanie nowych form zatrudnienia jest procesem trudnym. Pracodawcy i pracownicy muszą mieć na uwadze, że nowe rozwiązania powinny być obustronnie korzystne (win-win situation). Jasne i przejrzyste zasady, podczas wyboru i wdrażania elastycznych form zatrudnienia jest szczególnie ważne dla powodzenia całego przedsięwzięcia.



Jak

Pracodawca, określając strategię wdrażania, musi odpowiedzieć sobie na wiele szczegółowych pytań dotyczących organizacji nowych rozwiązań.

wiele swobody działania będą mieli menadżerowie?

Menadżerowie, w szczególności średniego szczebla, są zasadniczym elementem systemu organizacji, ze względu na to, że to oni przeprowadzają rekrutację, zarządzają bieżącą działalnością firmy oraz pracownikami. Ze względu na to propozycja powinna jasno ustalić, jaki będzie zakres kompetencji menadżerów, w zakresie dopuszczania do job-sharingu danego stanowiska i w decydowaniu jaki rodzaj job-sharingu będzie stosowany. Kluczowe znaczenie ma tutaj dopuszczenie pewnej elastyczności tak, by managerowie mogli rzeczywiście zarządzać skutecznie oraz uniknąć nieuzasadnionego odrzucania wniosków o akceptację job-sharingu na danym stanowisku pracy.

Jak będzie wyglądać promowanie job-sharingu?

Job-sharing może być atrakcyjną opcją zatrudnienia zarówno dla istniejącego, jak i przyszłego personelu. Zakłada się, że każde miejsce pracy może być wykorzystywane w ramach job-sharingu chyba, że upoważniony manager wyższego szczebla albo dyrektor personalny konkretnie zastrzeże, że dane stanowisko nie może być objęte job-sharingiem. Aby poinformować pracowników o nowych możliwościach organizacji czasu pracy należy podjąć działania promocyjne, np.:

- włączyć informacje na temat job-sharingu we wszystkich materiałach odnoszących się do stanowisk niepełnoetatowych,
- w materiałach informacyjnych i promocyjnych folderach należy zamieścić informację, że pracownicy mogą postulować pracę w systemie job-sharing,

- w ogłoszeniach o wolnych miejscach pracy pełnoetatowych mogą się znaleźć informacje o możliwościach ubiegania się o pracę w tandemie job-sharingowym.

Jak będą przebiegały rozmowy z kandydatami?

Rozmowy z kandydatami do pracy w systemie job-sharing powinny być traktowane podobnie jak z innymi kandydatami do pracy: w sposób indywidualny. Jeśli najbardziej odpowiednia osoba ubiega się o pracę w systemie job-sharing trzeba także przyjąć partnera. Jeśli takiego partnera nie ma to kandydatowi trzeba zaproponować pracę w pełnym wymiarze czasowym. Jeśli kandydat nie zaakceptuje propozycji pracy w pełnym wymiarze wtedy trzeba propozycję złożyć następnemu najlepszemu kandydatowi.

W niektórych rozwiązaniach zakłada się, że oferta pracy dla jednego kandydata zależy od akceptacji warunków przez drugiego kandydata. Wtedy obydwaj partnerzy zawierają wspólną umowę.

Jaki będzie podział i udział w odpowiedzialności?

Decyzja, co do tego, czy członkowie tandemu powinni wspólnie odpowiadać za całe stanowisko pracy albo jedynie za wyodrębnione zadania i funkcje zależy od stanowiska pracy i zdolności tandemu. Innymi słowy, pewne zadania mogą być wykonywane przez obydwóch członków tandemu podczas, gdy inne mogą być jedynie wykonywane przez członka tandemu posiadającego odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie.

W zależności od przydzielonych zadań partnerzy mogą być odpowiedzialni tylko za zadania im przypisane, lub za całość wykonanej pracy. Większość rozkładów job-sharingowych mieści się pomiędzy rozwiązaniem, w którym jednostki indywidualnie odpowiadają za pewne aspekty stanowiska pracy z jednej strony a wspólną odpowiedzialnością z drugiej. Dobrą praktyką w zarządzaniu jest podpisanie przez kierownika i członków tandemu odpowiedniego porozumienia.

Jaki będzie rozkład godzin pracy?

Konkretne rozkłady czasu pracy zależą od charakteru stanowiska pracy, potrzeb firmy i tandemu job-sharingowego. Prawie każdy rozsądny rozkład jest możliwy jeśli odpowiada wymaganiom kierownika i partnerom. Przyjęte rozwiązania w tym zakresie powinny uwzględniać m.in.: nakładający się czas pracy, czyli tzw. czas kontaktowy, pracę w różnych lokalizacjach w tym samym czasie.

Jakie będą możliwości awansu?

Jeśli obaj partnerzy chcą starać się o awans to powinni to zrobić, ale indywidualnie. Ich aplikacje o awans powinny być rozpatrywane na zasadzie indywidualnej.

Jeżeli tylko jeden z partnerów starał się o awans i go otrzymał, wówczas obaj partnerzy muszą znaleźć nowych współpracowników. Zasady Job-sharingu powinny określać czy znalezienie nowego partnera jest obowiązkiem pracownika, czy organizacji. W większości przypadków obciąża to organizację.

Co się dzieje, gdy jeden z partnerów odchodzi z pracy?

W przyjętych zasadach działania job-sharingu powinno się określić, czy umowa o job-sharingu ma charakter indywidualny dla każdego z partnerów, czy dla tandemu. Jeśli umowa jest wspólna, to w momencie odejścia jednego z partnerów umowa wygasa. Jeśli umowa jest indywidualna wtedy pojawia się kwestia doboru

następcy. Może to obciążać albo pracownika albo organizację. W większości przypadków umowy nie są wspólne i odpowiedzialność za znalezienie nowego członka tandemu spoczywa na zakładzie pracy. Jeśli poszukiwania partnera są nieskuteczne wtedy w praktyce oferuje się zazwyczaj pracę w pełnym wymiarze czasowym. Jeśli pracownik odrzuca propozycję zatrudnienia w pełnym wymiarze wtedy rozwiązuje się z nim umowę o pracę, chyba że jego stanowisko pracy można rozbić na dwa (job-splitting). W rzeczywistości rzadko dochodzi do zwolnienia, a częściej poszukuje się rozwiązania w postaci zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasowym.

Co dzieje się w przypadku korzystania przez jednego z partnerów z urlopu macierzyńskiego?

Zazwyczaj organizacja stara się zapewnić czasowe zastępstwo, chyba że pozostający w zakładzie partner zdecyduje się pracować w tym okresie w pełnym wymiarze czasowym.

Co dzieje się w przypadku absencji chorobowej jednego z partnerów?

W przypadku choroby krótkoterminowej postępuje się w taki sam sposób jak w przypadku każdego innego pracownika, tzn. oczekuje się, że po powrocie ze zwolnienia pracownik nadrobi powstałe zaległości. W przypadku długoterminowej choroby organizacja może zapewnić przejściowe zastępstwo chyba, że partner zdecyduje się przejściowo na pracę w pełnym wymiarze czasowym.

Co dzieje się gdy jeden z członków tandemu korzysta z urlopu?

Zależnie od polityki zakładu, urlopujący członek tandemu jest zastępowany przez partnera, albo podobnie jak w przypadku pełnozatrudnionych pracowników, pewne zadania pozostawia się do załatwienia po powrocie z urlopu.

Korzystanie ze świąt państwowych

Obowiązuje zasada proporcjonalności i równości w korzystaniu z dni wolnych tak, aby każdy z partnerów miał odpowiednią liczbę dni wolnych.

Jak będzie się oceniać partnerów job-sharingu?

Oceny powinny być dokonywane w zwyczajny sposób, odrębnie dla każdej osoby. Każdy członek tandemu musi mieć własne standardy wydajności i efektywności. Będą one identyczne w przypadku wspólnej odpowiedzialności za całe stanowisko pracy. Każdy członek tandemu musi być oceniany oddzielnie, chociaż często ocena uwzględnia wyniki pracy do której obydwaj się przyczynili.

Aby ułatwić kierownikowi ocenę, dobrze byłoby stworzyć mechanizm określający względny wkład poszczególnych członków tandemu. W tej fazie oceny wszelkie potrzeby szkolenia i rozwoju powinny być określone dla każdego partnera. Wszelkie kwestie związane z oceną sprawności powinny być przedyskutowane z członkami tandemu

Jaki będzie sposób zakończenia albo zmiana systemu job-sharingu?

Decyzja o akceptacji albo zakończeniu porozumienia leży w gestii kierownictwa. Dla uniknięcia nieporozumień powinno to być jasne przed rozpoczęciem wdrażania, zanim pracownicy rozpoczną pracę w systemie. Ponadto powinno się określić z wyprzedzeniem co zrobimy jeśli jeden partner nie może dotrzymać uzgodnionego rozkładu, idzie na dłuższy urlop, rezygnuje z pracy albo zmienia stanowisko pracy.

Należy na początku wyraźnie określić obowiązki partnera pozostającego w pracy (praca w pełnym wymiarze do chwili znalezienia następcy). Jeśli rozwiązanie porozumienia umowy w sprawie job-sharingu staje się konieczne to wtedy należy przesunąć członków tandemu na stanowiska niepełnoetatowe lub pełnoetatowe³¹.

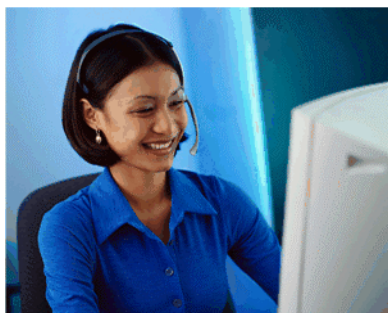
³¹ Ridgley C., Hunt A., Scott J., Harp C. „Job Share. A guide to good practice”. The Flexible Employment Options. Staffordshire University Stoke-on-Trent May 2005.

Rozdział VII. Pracownik i pracodawca w systemie job-sharing



Korzyści i problemy dla pracowników

Główną siłą napędową w rozszerzaniu zastosowania job-sharingu były kobiety, pracujące matki. Pojawiają się jednak kolejne grupy ludzi (np. osoby opiekujące się starszymi krewnymi, studenci), które chętnie korzystają z możliwości jakie oferuje praca w systemie job-sharing. Zidentyfikowane dotąd zalety systemu job-sharing dla pracowników można podzielić na następujące sfery życia:



Sfera życia zawodowego i społecznego:

- job-sharing stwarza możliwość kontynuowania pracy, nie tracąc wysługi lat i zapewniając wciąż możliwości awansu,
- stwarza szansę uczestniczenia w zajęciach poza pracą takich, jak: wolontariat, studia albo realizacja osobistych zainteresowań,
- pracownik może pracować w zredukowanym czasie zbliżając się do emerytury, jednocześnie przekazując wiedzę innym pracownikom,
- możliwość uczenia się od starszego, bardziej doświadczonego partnera,
- system daje możliwość dzielenia z partnerem obciążenia pracą umożliwiając w ten sposób lepsze wykorzystanie pracy w okresach szczytu,
- ułatwia rozwój umiejętności zespołowych - dzielenie się pomysłami i doświadczeniami i daje każdemu pracownikowi szansę sprawdzania swych pomysłów a także generować różne perspektywy, punkty widzenia,
- stwarza system wsparcia dla każdego partnera i możliwości coachingu,
- ułatwia przejście do zatrudnienia w pełnym wymiarze czasowym.

Opiekun osób starszych lub chorych- Job-sharingu

Opiekun *"...ktoś, kto opiekuje się krewnymi lub przyjaciółmi, którzy ze względu na wiek, fizyczną lub inną niepełnosprawność nie może poradzić sobie samodzielnie, bez pomocy."*

Z badań wynika, że pracodawcy często ponoszą koszty ze względu na konieczność znalezienia przez pracowników czasu na obowiązki opiekuńcze. Pracownik jest często nieobecny, przychodzi spóźniony i wcześniej opuszcza miejsce pracy, a w pracy jest rozproszony i wykorzystuje czas pracy, aby rozwiązywać problemy. Działą to również demotywująco na pozostałych pracowników. Badacze wskazują na istotne różnice między opieką nad starszymi lub chorymi od opieki nad dziećmi:

- większość rodziców planuje posiadanie dzieci,
- opieka nad dorosłymi jest najczęściej wynikiem nieprzewidzianych okoliczności,
- większość dorosłych wymagających opieki mieszka poza gospodarstwem domowym pracownika – opiekuna,
- potrzeby dorosłych wymagających opieki są bardziej skomplikowane i nieprzewidywalne, co wywołuje dodatkowe napięcia i stres,
- dzieci stają się z wiekiem coraz bardziej samodzielne i niezależne.

Problemy pracowników – opiekunów:

- przerwy w pracy, sytuacje kryzysowe w czasie pracy,
- nieobecności,
- nieobecność na spotkaniach i szkoleniach,
- mniejsze możliwości awansu,
- brak możliwości udziału w wydarzeniach socjalnych,
- problemy zdrowotne wynikające z zaniedbywania siebie, na rzecz pracy lub obowiązków opiekuńczych,
- możliwe problemy finansowe związane z zredukowaną liczbą godzin oraz koniecznymi bezpłatnymi urlopami,
- sytuacje stresowe w rodzinie wynikające z nadmiernych obowiązków.

Ustawodawcy uznali za konieczne, aby stwarzać możliwości pomocy pracownikom – opiekunom poprzez ułatwianie im godzenia obowiązków rodzinnych i zawodowych.

Źródło: A. Hunt, An FEO Project report Employing staff within the higher education sector who have eldercare responsibilities.

Sfera życia rodzinnego:



- a) umożliwia bardziej zrównoważone połączenie kariery zawodowej jednostki i jej życia rodzinnego – work-life balance,
- b) umożliwia jednostce godzenie z pracą obowiązków opiekuńczych: opieka nad dziećmi, osobami starszymi oraz niepełnosprawnymi.

Sfera psychologiczna:



- a) pozwala na zmniejszenie poziomu stresu i wypalenia zawodowego,
- b) ułatwia lepszą organizację czasu,
- c) pozwala na oderwanie się od obowiązków domowych, czy opiekuńczych,
- d) pozwala na rozwój własnej osobowości, na zachowanie poczucia własnej wartości.

Sfera finansowa:



- a) pozwala na redukcję kosztów opieki na dziećmi, osobami starszymi lub chorymi,
- b) sprzyja redukcji kosztów dojazdu do pracy,
- c) stanowi pewne zabezpieczenie i stabilizację finansową.

Pomimo wielu korzyści job-sharingu trzeba także dostrzegać występujące problemy, wynikające przede wszystkim z krótszego czasu pracy oraz konieczności współpracy z partnerem:

- mniejsza identyfikacja z miejscem pracy i pracodawcą,
- czynniki demotywujące – trudność w ocenie indywidualnych osiągnięć, brak uznania,
- ograniczone możliwości robienia kariery, mniej szans na szkolenia w pracy,
- czas pracy może rozszerzać się na czas wolny,
- możliwe konflikty między partnerami job-sharing, jeśli ich styl pracy nie jest kompatybilny,
- wpływ na zmniejszenie wymiaru emerytury,
- niebezpieczeństwo wystąpienia przeciążenia pracą jeśli szefowie przekazują zadania dla dwóch pełnozatrudnionych pracowników a nie dla dwóch członków tandemu,
- jeśli styl pracy partnerów nie jest kompatybilny wówczas zespół nie działa w pełni efektywnie.

Korzyści		Niekorzyści
Szansa lepszej równowagi, praca-życie		Mniejsze możliwości robienia kariery/udziału w szkoleniach
Możliwość utrzymania kwalifikacji		Mniejsza identyfikacja z miejscem pracy i pracodawcą
Łatwiejsze przejście do zatrudnienia w pełnym wymiarze czasowym		Czas pracy może rozszerzać się na czas wolny
Więcej czasu na kontynuację edukacji i rozwój zainteresowań		Możliwe konflikty między partnerami job-sharing
Mniej stresu i napięć psychicznych		Wpływ na poziom przyszłej emerytury
Redukcja kosztów opieki nad dziećmi, osobami starszymi lub chorymi		

Korzyści i problemy dla pracodawcy

Jednym z czynników wpływających na niezbyt rozpowszechnione zastosowanie Job-sharingu jest nieświadomość pracodawców, jakie zalety i niebezpieczeństwa niesie ze sobą ten typ zatrudnienia. Jest to najczęściej obawa przed nieznanym. Dlatego jest bardzo istotne, aby pracodawcy poznali modele Job-sharingu, jego zalety i wady oraz procedury skutecznego i efektywnego wdrażania. Pozwoli to na lepsze dostosowanie firmy do zmieniającej się rzeczywistości.



Argumenty na rzecz Job-sharingu z punktu widzenia pracodawcy:

- **poprawa konkurencyjności firmy**

elastyczne kształtowanie czasu pracy pracowników i zakładu pracy stanowi czynnik wpływający na powodzenie przedsiębiorstwa. Służy pracownikom i przedsiębiorstwu np. poprawia się obsługa klientów, dostosowanie do wahań zapotrzebowania oraz zwiększa się motywacja pracowników,

- **utrzymanie miejsc pracy**

innowacyjne modele czasu pracy w tym job-sharing zachowują istniejące miejsca pracy albo nawet w pewnych warunkach umożliwiają tworzenie nowych,

- **poprawa motywacji pracowników**

pracownicy, którzy współuczestniczą w kształtowaniu swojego czasu pracy, mają silniejszą motywację oraz mogą wywierać większy wpływ na sposób w jaki realizują

swoją pracę. Ze względu na konieczność pracy w zespole zwiększa się poczucie lojalności wobec partnerów. Partnerzy mogą wnieść zwiększoną energię, ponieważ pracują w dogodnych godzinach, są twórczy, energiczni, bardziej wydajni, zmniejsza się poziom absencji,

- **redukcja kosztów**

wskutek unikania kosztów nadmiernego zatrudnienia, kosztów zmienności pracowników oraz kosztów rekrutacji. Job-sharing może też stworzyć możliwość wzrostu produktywności i efektywności na skutek wydłużenia czasu wykorzystywania stanowisk pracy,

- **zwiększona terminowość realizacji zadań**

terminowość ma decydujące znaczenie dla satysfakcji klientów i odbiorców. W rezultacie zwiększonej elastyczności, szczególnie w okresach szczytu, job sharing może wpływać na zwiększenie terminowości pracy,

- **zwiększone możliwości rekrutacji i utrzymania wysokokwalifikowanych kadr**

wysokokwalifikowani pracownicy coraz bardziej cenią możliwość wywierania wpływu na proces swojej pracy. Elastyczny czas pracy tworzy suwerenność czasową pracownika, co jest uznawane za wielki walor zakładu pracy. Firmy stosujące elastyczny czas pracy mają większe możliwości rekrutowania wysokokwalifikowanych kadr, a także utrzymania dobrze zakorzenionych w firmie pracowników. Job-sharing zapewnia organizacji dwie osoby i dwa zestawy doświadczenia, umiejętności, idei i entuzjazmu za cenę jednej płacy. Może nie być możliwe znalezienie tak szerokiego zakresu doświadczeń w jednym pracowniku, jaki potrzebny jest dla funkcjonowania niektórych złożonych i kompleksowych miejsc. Partnerzy job-sharingu wnoszą dwa zestawy umiejętności i doświadczeń na jedno stanowisko pracy. Zwiększa to indywidualne zalety i zmniejsza indywidualne słabości

- **możliwość doskonalenia zawodowego**

uelastycznienie czasu pracy wspomaga doszkalanie zawodowe w firmie ponieważ ułatwia organizowanie i planowanie zajęć szkoleniowych, kontynuację edukacji poza pracą, oraz czerpanie wiedzy od bardziej doświadczonych pracowników

- **godzenie pracy z obowiązkami pozazawodowymi**

elastyczny czas pracy nastawiony na wynik i dający szansę pożądanego rozłożenia pracy w czasie ułatwia pracownikowi godzenie pracy z życiem pozazawodowym

- **poprawa komunikacji**

stosowanie elastycznych form wymaga porozumiewania się i uzgodnień pracownika z pracodawcą oraz pomiędzy pracownikami co skutkuje poprawą funkcjonowania dróg komunikacji w firmie

Korzyści		Trudniejsza rekrutacja pracowników
poprawa konkurencyjności firmy		możliwe zwiększenie kosztów (szkolenia, miejsce pracy)
utrzymanie miejsc pracy		trudności w indywidualnej ocenie pracowników
poprawa motywacji pracowników		możliwe konflikty między partnerami job-sharing
redukcja kosztów		
zwiększone możliwości utrzymania wysokokwalifikowanych kadr		

Z drugiej strony, pracodawca musi mieć świadomość wszystkich niebezpieczeństw, które wiążą się z wdrożeniem job-sharingu do organizacji czasu pracy firmy. Pracodawca powinien więc wziąć pod uwagę następujące problemy:

- obsadzenie stanowiska, gdy jeden partner odchodzi z pracy,
- zależnie od potrzeb szkoleniowych obu partnerów i wymogów miejsca pracy powstaje problem szkolenia dwóch osób zamiast jednej,
- w niektórych przypadkach będzie konieczność zorganizowania drugiego miejsca pracy i jego wyposażenie,
- niezbędne będzie przyznawanie podwójnych dodatków, których nie można podzielić np. samochód firmy,
- członkostwo w zajęciach dodatkowych, np. w klubach sportowych,
- trudności dla kadry zarządzającej w ocenie wydajności tandemu, gdyż każdy partner powinien być oceniany odrębnie,
- zwiększone koszty nadzoru, gdy zamiast jednej oceny trzeba dokonywać dwóch ocen,
- możliwość wystąpienia konfliktów jeśli partnerzy nie współpracują zgodnie, może to skutkować m.in. opóźnienia w realizacji zadań.

Przed przystąpieniem do wdrażania systemu job-sharingu należy zwrócić uwagę na czynniki, które pozwolą na powiedzenie tego przedsięwzięcia:

- **znajomość modelu job-sharingu**

Świadomość zmian, a także korzyści i niebezpieczeństw, jakie za sobą niosą jest podstawą do rozpoczęcia działań i do przekonania zainteresowanych grup ludzi o słuszności nowych rozwiązań.

- **dobór właściwych partnerów**

Doświadczenie pokazuje, że najbardziej efektywną współpracę zapewnią osoby, które mają podobny styl pracy oraz uzupełniają się umiejętnościami

- **wprowadzenie polityki job-sharingu**

Wyczerpujące i klarowne określenie wszystkich elementów systemu. Musi mieć poparcie wszystkich zainteresowanych osób, w tym przede wszystkim pracowników, kadry zarządzającej oraz potencjalnych klientów. Wszyscy potrzebują pokazania reguł, według których mogą postępować.

- **doskonała komunikacja**

Jest kluczowa dla całego przedsięwzięcia. Najpierw między partnerami, ale także z innymi pracownikami i kadrami zarządzającą. Dobra komunikacja jest ważna dla każdego zespołu, ale jeśli jej zabraknie, to w systemie job-sharing będzie to najpełniej widoczne.

- **szczegółowy opis stanowiska pracy**

Określenie wszelkich aspektów podziału zadań, obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Pozwoli to na unikanie konfliktów w zakresie wykonywania obowiązków oraz podczas oceny pracy partnerów.

- **promocja polityki job-sharing**

Jeżeli wdrożenie nowego systemu ma odnieść sukces musi być aktywnie promowany, zarówno w organizacji, jak i na zewnątrz, aby przyciągnąć najbardziej wartościowych pracowników.

Maria i Lynne Success story

Według Marii i Lynne kluczem ich sukcesu był dobór właściwego partnera. Spotkały się pracując jeszcze na pełnym etacie. Lynne przejęła obowiązki Marii, która została przydzielona do nowego projektu. Już wtedy zauważyły podobieństwa w sposobie pracy oraz ich możliwości. W przeciągu następnego roku, w obu rodzinach pojawiło się kolejne dziecko. Po urlopach macierzyńskich obie matki wróciły do pracy na pół etatu, a następnie zaproponowały pracodawcy zatrudnienie ich w systemie job-sharing, w którym pracują od 1994 r.

Dlaczego wybrały pracę w systemie job-sharing, zamiast pracy na pół etatu? Razem pracują efektywniej. Osobiście są dla siebie nawzajem przyjaciółkami i partnerkami. Natomiast zawodowo wnoszą do tego układu dwa różne zestawy umiejętności (Lynne zajmuje się marketingiem, promocją oraz sprzedażą, Maria jest dla zespołu wsparciem w sprawach organizacyjnych i technicznych). Każda z partnerek pracuje 30 godzin tygodniowo. Zastępują siebie nawzajem w przypadku urlopów, dlatego w ogóle nie ma miejsca nieobecność na stanowisku pracy. Są także bardzo lojalnymi pracownikami, ponieważ obie są bardzo wdzięczne za możliwość pracy w systemie job-sharing – to, jak mówią, pozwala im zachować zdrowe zmysły.

Oto rady, które Maria i Lynne udzielają potencjalnym pracownikom job-share:

1. Wybierz właściwego partnera (Your Partner makes or Breaks you)
2. Wybierz przełożonego, o którym wiecie, że będzie chciał wpierać politykę work-life balance.
3. Dobrze jest starać się o job-sharing w firmie, w której jesteś już cenionym pracownikiem.
4. Wybierz obszar działania w firmie, który się rozwija i charakteryzuje się innowacyjnością. Są bardziej otwarci na nowości.
5. Zaufanie i porozumienie to dwa najważniejsze klucze do sukcesu.
6. Musisz zostawić swoje ego za drzwiami – jeśli zawsze musisz błyszczeć, job-sharing nie jest dla Ciebie.

Można dodać do tego jeszcze jeden czynnik sukcesu – elastyczność i szacunek dla pracy zespołu. W trakcie siedmioletniej współpracy partnerki musiały wielokrotnie się dostosowywać, reagować i zmieniać kierunek. Jedno co trwa niezmiennie to ich oddanie dla wspólnej sprawy.

<http://www.sharegoals.com/guestspeakers.asp>

Rozdział VIII.

Doradca w zakresie elastycznych form zatrudnienia



Potencjalni klienci

Doradca-konsultant w zakresie elastycznych form zatrudnienia, będzie świadczyć specjalistyczne usługi, o charakterze informacyjno-konsultacyjnym (upowszechnianie informacji i dobrych praktyk w ramach elastycznych form zatrudnienia) oraz ekspercko-doradczym (udzielanie pomocy we wdrażaniu nowych form zatrudnienia, w rekrutacji pracowników). Potencjalnymi klientami doradcy będą zarówno pracodawcy zainteresowani wprowadzeniem elastycznych form zatrudnienia, jak i osoby poszukujące pracy.

Dominującą formą zatrudnienia jest umowa o pracę. Jest ona preferowana zarówno przez pracodawców i pracowników, ze względu na to, że gwarantuje wysoki poziom bezpieczeństwa. W przypadku braków kadrowych stosowane są najczęściej takie elastyczne formy zatrudnienia, jak: umowa na czas określony, czy umowa zlecenie. Elastyczne formy zatrudnienia nie cieszą się wielkim zainteresowaniem wśród pracodawców. Wynika to z braku dostatecznej wiedzy na ich temat oraz przyzwyczajenie do tradycyjnych form zatrudnienia. Duże znaczenie ma tutaj też naturalna obawa przed zmianami, niechęć do przeprowadzania zmian organizacyjnych, ustalania nowych procedur. Zasadniczym zadaniem doradcy będzie przekazywanie pracodawcom, na każdym etapie współpracy, informacji na temat modeli job-sharingu, sprawdzonych procedur wdrażania, korzyści i niebezpieczeństw, jakie niesie ze sobą wdrożenie job-sharingu.

Obok pracodawców potencjalnymi klientami doradcy – konsultanta będą osoby poszukujące pracy. Zasadą jest, że również ta grupa osób wykazywała dużego zainteresowania elastycznymi formami zatrudnienia, szczególnie ze względu na niższy poziom płac i niezadowolającej sytuacji materialnej. Są jednak grupy ludzi, dla których job-sharing może być dużą szansą na znalezienie pracy, utrzymanie się na rynku pracy i pogodzenie życia osobistego z zawodowym.

Do takich grup należeć będą:

1. Kobiety, które po urodzeniu dziecka mają problem z powrotem na rynek pracy.
2. Osoby, które ze względu opieki na starszymi lub chorymi członkami rodziny nie mogą podjąć lub kontynuować pracy w pełnym wymiarze czasu.
3. Osoby uczące się i osoby wkraczające na rynek pracy, nie posiadające stażu i doświadczenia zawodowego.
4. Osoby wkraczające w wiek emerytalny.
5. Osoby niepełnosprawne.

Problem bezrobocia jest szczególnie dotkliwy wśród kobiet, mimo, że często są lepiej wykształcone od mężczyzn. Wiąże się to między innymi z wykonywaniem przez kobiety roli matki a także ze stereotypem postrzegania kobiet (matek) jako pracowników mniej efektywnych i nie dyspozycyjnych. Kobiety po urlopie

macierzyńskim i wychowawczym często decydują się na powrót na rynek pracy, ze względu na swoje ambicje zawodowe, oraz ze względów finansowych. System job-sharing jest dla takich kobiet rozwiązaniem, które pozwoli im pogodzić życie osobiste, rodzinne i zawodowe.



Powyższy problem dotyczy młodych kobiet. Jednak jak wskazują badania, problem godzenia życia zawodowego i rodzinnego dotyczy również kobiet starszych, w średnim wieku. Jest to spowodowane ich obowiązkami opiekuńczymi nad krewnymi lub przyjaciółmi, którzy ze względu na wiek lub chorobę nie mogą funkcjonować samodzielnie. Job-sharing mógłby pozwolić pracownikom – opiekunom na lepszą

organizację czasu oraz pogodzenie wszystkich swoich obowiązków.

Osoby uczące się oraz osoby wkraczające na rynek pracy, są drugą grupą kandydatów do pracy, dla których job-sharing jest odpowiednią formą zatrudnienia. Studenci, szczególnie studiów zaocznych i wieczorowych, często mają problem z pogodzeniem nauki i pracy. Wynika to ze złej organizacji czasu, co jest również niekorzystne dla pracodawców. Job-sharing pozwoli tej grupie pracowników na lepszą organizację czasu pracy oraz czasu przeznaczanego na naukę.

Z zalet job-sharingu skorzystają osoby wkraczające na rynek pracy, które będąc partnerem doświadczonego pracownika, mogą zdobyć niezbędne kwalifikacje zawodowe, a następnie podjąć pracę w pełnym wymiarze czasu. Jednocześnie druga strona tandemu – pracownik doświadczony, który wkracza w wiek emerytalny, również korzysta z zalet job-sharingu, poprzez stopniowe wycofywanie się z życia zawodowego i swobodną organizację czasu wolnego od pracy.

Ostatnią grupą potencjalnych klientów doradcy mogą być osoby niepełnosprawne. Są one często zainteresowane pracą w niepełnym wymiarze czasu. Job-sharing może być idealnym rozwiązaniem dla osób niepełnosprawnych. Doradztwo niepełnosprawnym będzie wymagało od doradcy szczególnej analizy możliwości i predyspozycji kandydatów do pracy oraz dokładnej znajomości opisu stanowiska pracy i przeciwwskazań zdrowotnych.

Zadania doradcy

Doradca – konsultant w zakresie elastycznych form zatrudnienia będzie miał za zadanie świadczenie bardzo szerokiej gamy usług dla potencjalnych klientów. Jego obszary działania będą obejmowały:

- zbieranie, przekazywanie i upowszechnianie informacji na temat elastycznych form zatrudnienia, w tym job-sharingu,
- zbieranie i przekazywanie informacji na temat lokalnych rynków pracy,
- przekonywanie pracodawcy o korzyściach wynikających z wdrożenia elastycznych form zatrudnienia,
- przedstawianie pracodawcy korzyści z zatrudnienia pracowników z grup zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy,
- udzielanie pracodawcom pomocy w rekrutacji i selekcji,

- współpraca z pracodawcą we wdrażaniu nowych rozwiązań, współdziałanie w dostosowaniu warunków pracy na danym stanowisku,
- badanie i ocena kwalifikacji zawodowych poszukujących pracy pod kątem pracy w systemie job-sharing,
- badanie predyspozycji osobowościowych do wykonywania pracy w systemie job-sharing,
- przygotowanie do poszukiwania pracy i rozmowy z pracodawcą,
- udzielanie porad z wykorzystaniem standaryzowanych metod ułatwiających wybór zawodu, zmianę kwalifikacji, podjęcie lub zmianę zatrudnienia, w tym badaniu zainteresowań i uzdolnień zawodowych,
- kierowanie na specjalistyczne badania psychologiczne i lekarskie umożliwiające wydawanie opinii o przydatności zawodowej do pracy i zawodu albo kierunku szkolenia,
- inicjowanie, organizowanie i prowadzenie grupowych porad zawodowych dla bezrobotnych i poszukujących pracy.

Ze względu na różne potrzeby klientów i ich oczekiwania, doradca-konsultant powinien posiadać nie tylko wiedzę, dotyczącą systemu *job-sharing*, ale również wiedzę o dotyczącą wielu innych dziedzin, a także umiejętności interpersonalnych.

Praca doradcy będzie polegać na pomocy w rozwiązywaniu problemów zawodowych, edukacyjnych, rodzinnych i osobistych. Wynika to z faktu, że grupa potencjalnych kandydatów do pracy w job-sharingu jest grupą szczególnie wrażliwą ze względu na:

- dyskryminowanie na rynku pracy,
- bardzo ścisły związek problemów zawodowych z ich sytuacją rodzinną, zdrowotną i społeczną,
- określone potrzeby w zakresie rozpoczęcia/powrotu do aktywności zawodowej.

Do szczegółowych zadań doradcy – konsultanta należy:

- a) udzielanie osobom zainteresowanym podjęciem zatrudnienia/zatrudnieniem pracownika w systemie job-sharing rzetelnych informacji, dotyczących:
 - przepisów prawnych, dotyczących zatrudniania pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy,
 - zasad zatrudniania w systemie job –sharing,
 - procedur wdrażania nowego systemu zatrudniania,
 - ofert pracy oraz edukacyjnych i szkoleniowych w celu zdobycia, podwyższenia lub zmiany kwalifikacji zawodowych,
- b) pracodawców, zainteresowanych zatrudnieniem pracowników w systemie *job-sharing*,
 - lokalnego rynku pracy.
- c) motywowanie poprzez:

- zachęcanie klientów do podejmowania pracy w systemie job – sharing,
 - uświadomienie możliwości planowania kariery zawodowej, uwzględniając godzenie życia rodzinnego z pracą zawodową,
 - zapewnienie kompleksowej pomocy osobom dyskryminowanym na rynku pracy poprzez pośrednictwo i specjalistyczne doradztwo, uwzględniające specyficzne potrzeby osób, nie mogących z różnych przyczyn podjąć pracy pełnoetatowej,
- d) edukowanie, poprzez przekazywanie wiedzy teoretycznej i pomoc w nabyciu umiejętności:
- sporządzania dokumentów aplikacyjnych i prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej z pracodawcą,
 - pracy w zespole, wspólnego rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, radzenia sobie ze stresem,
- e) wpływanie na zmianę postaw i zachowań poprzez:
- wzbudzanie poczucia własnej wartości,
 - wpływanie na zmianę stereotypowego myślenia, dotyczącego konformizmu i niewiarygodności pracodawców i nieskuteczności instytucji rynku pracy,
 - zmianę nastawienia do elastycznych form zatrudnienia, traktowanych często jako mało atrakcyjne dla pracownika,
 - akcentowanie wartości, uznawanych w pracy,
 - przekonywanie pracodawców do zmian i wprowadzania nowoczesnych rozwiązań jako czynnika rozwoju i korzyści dla firmy,
 - wpływanie na zmianę traktowania przez pracodawców kobiet - matek wychowujących dzieci, osób starszych i niepełnosprawnych jako pracowników mniej efektywnych.
- f) upowszechnianie dobrych praktyk, polegających na:
- przekazywaniu aktualnej wiedzy, dotyczącej pozytywnych przykładów funkcjonowania systemu job-sharing u pracodawców zagranicznych i w różnych regionach kraju,
 - nawiązywaniu kontaktów z pracodawcami i pracownikami, którzy posiadają doświadczenia w zakresie funkcjonowania systemu w celu identyfikacji korzyści i zagrożeń dla pracownika i pracodawcy,
 - upowszechnianiu informacji o metodach promocji i efektach wprowadzania i wdrażania systemu job-sharing przez pracodawców.

W celu zapewnienia kompleksowych usług, doradca-konsultant powinien, w sytuacjach tego wymagających, wykorzystywać wiedzę i doświadczenie innych pracowników urzędu czy agencji zatrudnienia i kierować do nich klientów.

Wymagania kwalifikacyjne na stanowisko doradcy



Celem poradnictwa zawodowego jest udzielanie pomocy w podejmowaniu decyzji edukacyjno - zawodowych, które mają istotne znaczenie w rozwoju kariery zawodowej. W szybko zmieniającym się świecie pracy, gdzie zastosowanie zaawansowanych technologii informatycznych ma wpływ na organizację, charakter pracy, jej treść i wymagania zawodowe, pojawiają się także nowe wyzwania dla poradnictwa zawodowego.

W dotychczasowym modelu poradnictwa obowiązywała doktryna wyboru zawodu raz na całe życie. Zgodnie z nią, człowiek mógł znaleźć dla siebie w świecie zawodów idealny zawód, a więc taki, że jego cechy własne (uzdolnienia, zainteresowania, osobowość i temperament, a także stan fizyczny i zdrowotny) odpowiadały wymaganiom zawodu. Rola doradcy zawodowego sprowadzała się wówczas do oceny zawodowej klienta, zebrania informacji dotyczących zawodów i możliwości zatrudnienia, a następnie doprowadzenia do zgodności pomiędzy tymi dwoma grupami czynników.

Obecnie poradnictwo podporządkowane zostało koncepcji Donalda S. Supera - kompleksowego procesu rozwoju zawodowego człowieka, która zastąpiła statyczną poradę procesem³². Model związany ze zdobyciem zawodu został zastąpiony modelem kariery zawodowej w ciągu całego życia. Oznacza to, że człowiek wiele razy w ciągu swojego życia będzie dokonywać wyborów związanych z przekwalifikowaniem i nabywaniem nowych kompetencji.

Zmienia się także rola doradcy. Doradca wspiera klienta zarówno w podejmowaniu decyzji zawodowej jak i w poszukiwaniu pracy. Nie jest to pomoc jednorazowa, gdyż może być świadczona klientowi na różnych etapach kariery zawodowej.

Rola doradcy sprowadza się nie tylko do określania poziomu i potencjału klienta, ale do pomocy w sformułowaniu przez klienta celów życiowych i wynikających z nich średnio i długofalowych celów zawodowych, uczenia planowania ukierunkowanego na osiągnięcie satysfakcji zawodowej i pozazawodowej, organizowania pomocy w taki sposób, aby klient wykształcił umiejętności własnego wyboru ścieżki kariery i żeby potrafił postrzegać swoją pracę zawodową w kontekście całego życia.

Doradcy muszą więc oferować klientom wszechstronną pomoc, stosując bogaty repertuar metod i technik pracy oraz procedur. Zdaniem specjalistów, doradcy wspierają wysiłki klienta w poznaniu samego siebie, pomagają mu w ukazaniu zależności pomiędzy uczeniem się, wykonywaniem pracy i spędzaniem czasu wolnego, które wpływają na kształtowanie się stylu życia, wspierają rozwój umiejętności podejmowania decyzji, rozwijają elastyczność i umiejętność radzenia sobie ze zmianą w środowisku zawodowym i społecznym. Taka rola doradcy będzie szczególnie widoczna w pracy konsultantów elastycznych form zatrudnienia.

Wymagania, jakie stawiane będą doradcom – konsultantom elastycznych form zatrudnienia zdeterminowane, są właśnie szerokim zakresem usług, jakie będą

³² T. W. Nowacki: Zawodoznawstwo. Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2001, str. 245.

oferowane klientom punktów konsultacyjnych. Istotne jest również ukierunkowanie ich pracy na promocję i upowszechnianie elastycznych form zatrudnienia.

Doradcy powinni posiadać następujące kwalifikacje:

- umiejętność pozyskiwania informacji o zawodach, sytuacji na rynku pracy oraz możliwościach szkolenia i kształcenia zawodowego
- umiejętność badania i określania potencjału zawodowego klientów,
- znajomość przepisów, ustawy o promocji zatrudnienia i innych przepisów,
- znajomość zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi,
- szeroka znajomość zagadnień związanych z wdrażaniem elastycznych form zatrudnienia,
- cechy psychofizyczne: podzielność uwagi, łatwość nawiązywania kontaktu z ludźmi, umiejętność postępowania z ludźmi, zdolności interpersonalne, zdolność przekonywania, precyzja i logiczność wypowiedzi, spostrzegawczość, zdolność koncentracji uwagi, logiczne rozumowanie, cierpliwość, systematyczność, odporność na stres, otwartość.

Organizacja i zarządzanie Punktem Konsultacyjno - Doradczym

Misja, cele i szczegółowe zadania doradcy wymagać będą profesjonalnego podejścia do zorganizowania miejsca pracy oraz form i zasad pracy. Główne zadania, z jakimi zmierzają się organizatorzy Punktów Konsultacyjno – Doradczych, zamykają się w następujących obszarach:

- ocena uwarunkowań działalności Punktów K-D,
- minimalne wymagania lokalowe i techniczne Punktu K-D,
- zapewnienie kadry świadczącej usługi job-sharing,
- planowanie pracy Punktu K-D,
- opracowanie modelu współpracy z innymi partnerami rynku pracy,
- stworzenie planu działań komunikacyjnych i promocyjnych,
- zarządzania zasobami ludzkim (w tym pakiet kompetencji dotyczących kierowania zespołami projektowymi/zadaniowymi),
- zarządzania procesami zachodzącymi w Punkcie K-D,
- prowadzenia stałej i efektywnej ewaluacji własnej działalności.

Niewątpliwie, powyższe wyzwania stojące przed osobami organizującymi Punkty Konsultacyjno-Doradcze wymagają wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania organizacjami powoływanymi do realizacji określonych celów i zadań.

Liczba pracowników, ich kompetencje i zakres zadań zależą będzie od potrzeb lokalnego rynku pracy (szczególnie pracodawców) na poszukiwanie i wprowadzanie nowych form świadczenia i organizowania czasu pracy.

Niezależnie od przyjętego wariantu organizacji punktów konsultacyjno – doradczych efektywną metodą realizacji przedsięwzięcia może być metoda projektowa. W skład zespołu projektowego mogą wejść pracownicy różnych komórek urzędu/agencji, co zapewni klientom kompleksowość usługi, a zespołowi możliwość wspólnego planowania, kontroli, realizacji i obserwacji wszystkich aspektów wdrażania nowej koncepcji. Poprzez włączenie pracowników różnych komórek organizacyjnych do wykonywania zadań punktu konsultacyjno - doradczego, zwiększy się ogólna odpowiedzialność, zrozumienie i zaangażowanie w wykonywanie zadań.

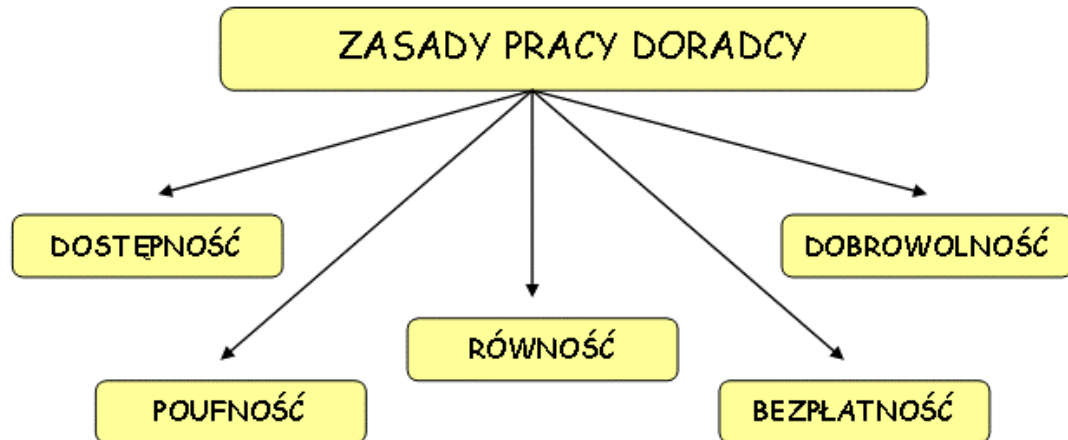
Zarządzanie punktem konsultacyjno- doradczym powinno opierać się na dotychczasowych doświadczeniach pup/agencji zatrudnienia w zakresie zarządzania. Instytucje rynku pracy działają w otoczeniu zmiennym. Sprawdzone metodą zarządzania jest zarządzanie przez cele, które powinno:

- wiązać ze sobą planowanie strategiczne z planowaniem operacyjnym,
- umożliwiać szybkie reagowanie na zmiany,
- zapewniać możliwość włączania się wszystkich pracowników w realizację zadań,
- uwzględniać kontrolę realizacji zadań i mierzenie stopnia osiągnięcia celów,
- zapewniać jak najbardziej efektywne wykorzystanie zasobów,
- być zorientowane na klienta.

Kodeks etyczny doradcy

W pracy doradcy zawodowego dominuje układ człowiek-człowiek, dlatego też znaczenia nabierają jego umiejętności i predyspozycje współdziałania z ludźmi. Usługi poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej świadczone są przez doradcę zawodowego w formie indywidualnej i grupowej, zgodnie z zasadami:

- dostępności usług poradnictwa zawodowego dla bezrobotnych i poszukujących pracy oraz dla pracodawców,
- dobrowolności korzystania z usług poradnictwa zawodowego,
- równości w korzystaniu z usług poradnictwa zawodowego, bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, orientację seksualną, przekonania polityczne i wyznanie religijne lub przynależność związkową,
- swobody wyboru zawodu i miejsca zatrudnienia,
- bezpłatności usługi,
- poufności i ochrony danych osobowych bezrobotnych i poszukujących pracy korzystających z usług poradnictwa zawodowego.



Planowanie pracy Punktu Konsultacyjno-Doradczego

Planowanie jest ważnym elementem organizacji pracy każdej instytucji, komórki organizacyjnej, pracownika. Planowanie pracy punktu konsultacyjno-doradczego jest konieczne ze względu na podejmowanie nowych działań, skierowanych do wyodrębnionych grup klientów. Akcja promocyjna nowego „produktu”, identyfikacja aktualnych i potencjalnych potrzeb odbiorców usług, wybór skutecznych metod i technik postępowania – to wyzwanie dla pracowników punktu, wymagające wiedzy, umiejętności i dobrej organizacji pracy.

Plan jest „konstrukcją myślową”, dzięki której wiadomo:

- jakie zadania należy wykonać, aby zrealizować cel,
- jakie metody i techniki zastosować, aby wykonać zadania efektywnie,
- kto jest odpowiedzialny za realizację / kto je wykona,
- w jakim czasie.

Plan może określać również, kto może w realizacji pomóc (lub przeszkodzić), jaką zakłada się efektywność lub alternatywną formę wykonania zadania.

Poniżej przedstawiona propozycja zawiera elementy, które można wykorzystać przy sporządzaniu rocznego planu pracy dla punktu konsultacyjno-doradczego. Planowanie półroczne, kwartalne i miesięczne umożliwia uszczegóławianie terminów, konkretnych działań i czynności.

Przykładowy plan pracy Punktu Konsultacyjno-Doradczego

Lp.	Cele Punktu	Zadania Punktu	Klienci Punktu	Formy realizacji zadań	Zakładane efekty
1.	Przeciwdziałanie dyskryminacji i nierówności na rynku pracy poprzez ukazywanie	Świadczenie usług informacyjnych i doradczych w zakresie zatrudnienia w systemie <i>job -</i>	Bezrobotni i poszukujący pracy	<ul style="list-style-type: none"> • promowanie grup dyskryminowanych na rynku pracy, • udzielanie informacji 	50 osób poszukujących pracy w systemie <i>job-sharing</i> uzyska wszelkie

	<p>bezrobotnym i poszukującym pracy możliwości zatrudnienia w systemie <i>job-sharing</i>.</p>	<p><i>sharing</i> bezrobotnym i poszukującym pracy oraz pracownikom zainteresowanym zatrudnieniem w tym systemie, poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zachęcanie bezrobotnych i poszukujących pracy do podejmowania pracy w systemie <i>job – sharing</i>, • udzielanie informacji i doradztwa bezrobotnym, poszukującym pracy i pracownikom w identyfikacji predyspozycji i preferencji do wykonywania pracy w systemie <i>job-sharing</i>. 		<p>dotyczących <i>job-sharing</i> osobom zainteresowanym podjęciem pracy w tym systemie,</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie wywiadów z klientami poszukującymi zatrudnienia w systemie pracy dzielonej, • kierowanie do doradcy zawodowego w celu określenia preferencji do wykonywania pracy w systemie <i>job-sharing</i>, 	<p>niezbędne informacje dotyczące zatrudnienia w tym systemie (w ciągu jednego kwartału).</p>
2.	<p>Upowszechnianie możliwości zatrudnienia pracowników w systemie pracy <i>job-sharing</i> wśród pracodawców.</p>	<p>Świadczenie usług informacyjno-doradczych pracodawcom, poszukującym nowych rozwiązań w sposobach zatrudniania pracowników, poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zachęcanie pracodawców do zatrudniania bezrobotnych i poszukujących pracy w systemie <i>job – sharing</i>, • pomoc pracodawcom, poszukującym nowych rozwiązań w sposobach zatrudniania pracowników, w procesie rekrutacji i 	<p>Pracodawcy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • organizowanie i prowadzenie spotkań informacyjnych dotyczących <i>job-sharing</i> dla pracodawców, • prowadzenie rozmów z pracodawcami i zachęcanie ich poprzez argumentowanie korzyścią dla firmy, do zatrudniania pracowników w systemie <i>job-sharing</i>, 	<p>50 pracodawców z terenu powiatu uzyska wszelkie niezbędne informacje o możliwości zatrudniania pracowników w systemie <i>job-sharing</i> (w ciągu jednego kwartału).</p>

		selekcji pracowników w systemie <i>job – sharing</i> .			
3.	Promocja elastycznych form zatrudnienia, przede wszystkim zatrudnienia w systemie <i>job-sharing</i> .	<p>Upowszechnianie elastycznych form zatrudnienia, poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ukazywanie osobom bezrobotnym i poszukującym pracy korzyści wynikających z podjęcia zatrudnienia w systemie <i>job – sharing</i>, • uświadamianie pracodawcom korzyści z wprowadzenia systemu <i>job-sharing</i>, • przełamywanie stereotypów, dotyczących postrzegania niektórych grup osób jako mniej efektywnych pracowników. 	Pracodawcy, bezrobotni i poszukujący pracy	<ul style="list-style-type: none"> • organizowanie i prowadzenie spotkań informacyjnych dotyczących elastycznych form zatrudnienia dla współpracowników w urzędzie/agencji, • upowszechnianie informacji o <i>job-sharing</i> poprzez lokalne media (audycje, artykuły), wystąpienia publiczne (konferencje, spotkania organizacji pracodawców, Powiatowe Rady Zatrudnienia, lokalne imprezy z udziałem pracodawców) rozpowszechnianie materiałów informacyjnych, 	<p>Programy w lokalnym radiu (raz w tygodniu), artykuły w lokalnej prasie dotyczące systemu <i>job-sharing</i>, opracowanie ulotek informacyjnych dla klientów punktu, wysyłanie pism do związków pracodawców (raz w tygodniu), opracowanie i rozwieszenie plakatów w instytucjach rynku pracy (raz na kwartał)</p>

Metody pracy doradcy:

- doradztwo grupowe: wykład, dyskusja, analiza przypadku, gry symulacyjne,
- doradztwo indywidualne.

Metoda doradztwa grupowego

może być szczególnie cenna podczas promowania systemu *job-sharing*, który opiera się na współpracy partnerów. W doradztwie grupowym szczególnie zwraca się uwagę na zdobycie lub pogłębienie umiejętności:

- interpersonalnych i społecznych,
- pracy w zespole,
- wspólnego podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów,
- radzeniu sobie w trudnych sytuacjach,
- łagodzenia konfliktów wewnętrznych.

Metodą stosowaną w doradztwie indywidualnym jest rozmowa doradcza. Celem rozmowy jest zebranie szczegółowych informacji na temat kwalifikacji formalnych, sytuacji osobistej i społecznej, stanu fizycznego i zdrowotnego, zainteresowań, oczekiwań związanych z pracą, celów zawodowych. Interpretacja tych informacji pozwoli na określenie predyspozycji zawodowych klienta oraz może pomóc w podjęciu decyzji zawodowych. Zbieranie informacji o potencjalnym kandydacie do pracy w systemie job-sharing jest bardzo istotne, gdyż specyfika pracy w tym systemie wymaga szczególnych predyspozycji i preferencji zawodowych klienta. Efektem doradztwa indywidualnego może być stworzenie Indywidualnego Planu Działania.

Indywidualny Plan Działania (IPD) można określić jako:

- pomoc świadczoną klientowi w ramach procesu doradczego, ułatwiającego podejmowanie konkretnych przedsięwzięć w celu rozwiązania problemu zawodowego,
- zaplanowaną aktywność klienta w kierunku zmiany sytuacji zawodowej umożliwiającej uzyskanie zatrudnienia.

Indywidualny Plan Działania można także określić jako efekt pracy doradcy zawodowego i klienta, wyrażony w formie pisemnej deklaracji stron, zawierający cele i alternatywy zawodowe, działania jakie będą podejmowane dla osiągnięcia celów i terminy ich realizacji.

Najważniejsze zadania dla prowadzącego doradztwo, czy to grupowe, czy indywidualne to INFORMOWANIE i PRZEKONYWANIE.





Narzędzia promocji

Pomiędzy doradcą – konsultantem a potencjalnym odbiorcą musi zachodzić wymiana informacji, proces efektywnego komunikowania się konsultanta z potencjalnym odbiorcą.

Proces ten składa się z dwóch faz:

- otrzymanie (pozyskiwanie) przez potencjalnego odbiorcę (przedsiębiorstwa) informacji z „rynku” w wyniku prowadzonych badań marketingowych;
- przekazywanie przez doradcę - konsultanta informacji na „rynek”.

Przekazywanie informacji przez odbiorców informacji pozostałym uczestnikom „rynku” odbywa się przy wykorzystywaniu promocji.

Promocja – działania informacyjne i propagandowe na rzecz zwiększenia stopnia znajomości produktu (usługi EFZ), marki, firmy przez jej potencjalnych kontrahentów, najczęściej - konsumentów (potencjalnych odbiorców EFZ). Współcześnie określana również jako komunikacja marketingowa.

Podstawowym zadaniem promocji jest przekazywanie informacji i pobudzanie do określonego (pożądanego przez nadawcę – konsultanta EFZ) działania. Realizacja tego zadania polega na informowaniu, przekonaniu i skłanianiu nabywcy (potencjalnego odbiorcę EFZ) do kupna produktu (korzystania z EFZ). Promocja jest częścią zespołu marketingowych instrumentów oddziaływania na „rynek” i jest ściśle powiązana z każdym elementem marketingu-mix.

Promocja jest czwartym instrumentem marketingu. Stosowanie wszystkich instrumentów musi być wzajemnie zintegrowane. Tak więc decyzje dotyczące strategii promocji muszą być podejmowane już w momencie projektowania produktu (usługi), ustalania jego ceny i sposobów dystrybucji.

Promocja może wykorzystywać różne narzędzia (instrumenty), których pozycja powinna być dostosowana do segmentu „rynku”, w którym działa przedsiębiorstwo, celów polityki komunikacji i budżetu promocji. Wybór określonego zestawu narzędzi promocji powinien prowadzić do tego, aby odbiorcy uzyskali optymalny stopień wiedzy (z punktu widzenia nadawcy) o przedsiębiorstwie, towarach, usługach przez nie oferowanych. Instrumentami promocji, mogą być np: reklama, sprzedaż osobista, public relations i promocja sprzedaży.

Reklama jest to każda płatna, masowa forma przekazywania przez określonego nadawcę informacji (doradcę – konsultanta EFZ), dotyczących produktów lub samego przedsiębiorstwa (usługi związane z EFZ). Reklama jest podstawową formą komunikowania się przedsiębiorstwa (doradcy – konsultanta EFZ) z „rynkiem” (potencjalni odbiorcy EFZ).

„Celem informacji przekazywanych przez reklamę jest kreowanie potrzeb, kształtowanie pozytywnego wyobrażenia o firmie nadającej reklamę, ukazywanie i przypominanie walorów użytkowych określonego produktu”³³.

Reklama polega na przekazywaniu przez nadawcę (konsultanta EFZ) określonych informacji odbiorcy reklamy (klient indywidualny, przedsiębiorstwo). Informacje te przekazywane są przy wykorzystaniu różnych środków: mowy i innych dźwięków, tekstu pisanego i obrazu. Informacje przekazywane są za pośrednictwem wielu nośników reklamy (prasa, radio, telewizja, spotkania z odbiorcami, poczta itp.)³⁴.

W przekazach reklamowych wykorzystywane są różne środki (sposoby) przekazywania informacji. Pierwszym z nich jest tekst pisany, np. ogłoszenia w prasie, ulotki reklamowe, umieszczane w miejscach odwiedzanych przez potencjalnych odbiorców EFZ, plakaty czy plansze reklamowe.

Drugim środkiem reklamy jest obraz. Z reguły jest on łączony z napisanym tekstem. Obraz jest wykorzystywany ponadto w reklamie telewizyjnej i kinowej.

Trzecim ośrodkiem reklamy jest mowa i inne dźwięki. Ten ośrodek jest wykorzystywany w reklamie radiowej, telewizyjnej, kinowej i osobistej.

Wszystkie środki przekazu reklamy są ze sobą łączone, po to aby wzmocnić oddziaływanie reklamy na jej adresata.

Wybrane narzędzia promocji:

Prasa

W celu przekazania reklamy wykorzystywana jest prasa regionalna, gdy adresaci reklamy występują tylko na wybranym obszarze kraju, jak i ogólnokrajową, gdy

³³ Praca zbiorowa pod redakcją J. Altkoma, *Podstawy Marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1992, s. 326

³⁴ Musiałkiewicz J., *Marketing*, Ekonomik, Warszawa, 2001, s. 132

adresaci reklamy występują w całym kraju. Ponadto w zależności od rodzaju segmentu „rynku”, w którym działa przedsiębiorstwo, należy rozważyć, czy bardziej celowe jest zamieszczenie reklamy w prasie codziennej, ogólnej – adresowanej do szerokiego grona odbiorców, czy w prasie specjalistycznej – adresowanej do określonych czytelników.

Reklama w formie plakatu

Jest ona uważana za najstarszą i najczystsza formę reklamy. Jej zaletą jest fakt, iż jest to tania forma reklamy, która dzięki swym rozmiarom stwarza możliwość wywarcia dużego wrażenia na odbiorcach. Przechodnie z dużym prawdopodobieństwem zwrócą uwagę na ogromny plakat w centrum miasta, zapamiętają hasło reklamowe oraz markę produktu. Plakat jest więc świetnym wzmocnieniem utrwalającym w świadomości konsumentów slogany, opakowania i nazwy marek znanych z telewizji i czasopism.

Podstawową wadą reklamy zewnętrznej jest fakt, iż nie jest ona selektywna odnośnie charakterystyki demograficznej lub psychograficznej odbiorców. Niemożliwe jest np. takie ustawienie plakatów, aby dostrzegli je wyłącznie młodzi, ambitni mężczyźni albo wyłącznie starsze panie o ponadprzeciętnych dochodach, gdyż plakat dociera po prostu do wszystkich. Nie można na plakacie umieścić wielu szczegółowych informacji, ponieważ miejsca starcza nań tylko na ilustrację i krótki slogan reklamowy, ewentualnie na zdjęcie opakowania reklamowanej marki.

Reklama zewnętrzna, czyli plansze i plakaty

Ten nośnik reklamy jest umieszczany na środkach komunikacji, na ścianach domów, w punktach sprzedaży, na specjalnie do tego przygotowanych tablicach, które stoją w miejscach odwiedzanych przez adresatów reklamy. Adresat spotyka taką reklamę wielokrotnie, czas kontaktu z tymi nośnikami jest nieograniczony.

Reklama osobista

Jest to forma reklamy, w której nadawca ma kontakt ze znanym z imienia i nazwiska adresatem. Reklama ta może być realizowana w trakcie rozmowy bezpośredniej (z jedną lub z grupą ludzi) lub telefonicznej. Jest ona stosowana, gdy reklamowany produkt (usługa) wymaga dokładnej charakterystyki – nie jest on powszechnie znany lub posiada wiele różnorodnych cech, których nie można opisać przy zastosowaniu innych nośników reklamy. Reklama osobista jest stosowana przez np. sprzedawców skomplikowanych maszyn i urządzeń, przez banki, które udzielają wszechstronnej informacji na temat swojej oferty. Osoba zajmująca się reklamą bezpośrednią musi znać dokładnie produkt, który reklamuje, aby odpowiadać na pytania zadawane przez adresata reklamy.

Reklama w Książkach Telefonicznych, Panoramic Firm i katalogach branżowych

W publikacjach tych, firmy wykupują moduły reklamowe wśród firm ze swojej branży. Moduły te mogą zawierać oprócz danych teleadresowych firmy także logo lub projekt graficzny. Można wykupić też duże barwne reklamy z ofertą firmy np. na

wewnętrznej stronie okładki, podkreślające prestiż firmy. Reklamując się w katalogach branżowych firmy podkreślają również swoją obecność na danym rynku, w danej branży.

Katalogi, ulotki, foldery, prospekty

Popularne wśród firm na rynku są drukowane materiały promocyjne zawierające informacje o firmie i jej ofercie. Materiały te mogą być wysyłane do potencjalnych klientów pocztą tradycyjną bądź elektroniczną, rozdawane podczas targów, seminariów czy wręczane podczas odwiedzin przedstawiciela firmy. Nie jest to wyłącznie reklama, ale również wyczerpująca informacja techniczna.

Reklama w Internecie

W ostatnich latach obserwujemy burzliwy rozwój Internetu. Na naszych oczach Internet przestał być techniczną ciekawostką, a stał się częścią cywilizacji. Jest on siłą napędzającą współczesną gospodarkę. Coraz więcej firm zdaje sobie sprawę ze strategicznej roli, jaką pełni Internet w kontekście zdolności przetrwania i konkurowania w przyszłości.

Jest niezastąpionym instrumentem wymiany informacji. Internet jako jeden z efektów technologii informatycznych otworzył przed firmami nowe (możliwości globalnego) handlu. Dane wysyłane przez Internet nie rozpoznają narodowych granic.

Jedną z ważniejszych funkcji, jaką pełni Internet we współczesnym świecie jest używanie Internetu jako środka reklamy. W ciągu kilku ostatnich lat nastąpił prawdziwy rozwój, zarówno jakościowy, jak i ilościowy, reklamy w Internecie. Jeszcze kilka lat temu oglądaliśmy statyczne banery reklamowe - obecnie są one już w zdecydowanej większości animowane i znacznie efektywniejsze.

Ta forma reklamy charakteryzuje się następującymi cechami:

1. Niskie koszty dotarcia do dużej liczby odbiorców. Wykonanie, umieszczenie i utrzymanie strony WWW nie jest drogie. Opłata za 10000 wyświetleń banera jest dużo niższa niż koszt druku i kolportażu 10000 ulotek. Witrynę internetową można w każdej chwili uaktualnić.
2. Feedback (sprzężenie zwrotne). Statystyki serwerów dokładnie pokazują ile osób odwiedziło stronę WWW w określonym czasie, ilu Internautów widziało baner, jaka część odbiorców reklamy kliknęła na baner i przeszła na stronę WWW firmy (dokładne dane o skuteczności reklamy).
3. Targeting. Z dużą dokładnością można skierować reklamę do konkretnej grupy odbiorców poprzez umieszczanie reklamy na stronie WWW poświęconej konkretnym tematom.
4. Multimedialny charakter przekazu. W Internecie można umieścić praktycznie każdą informację w dowolnej formie; tekst, obraz graficzny, obraz wideo, dźwięk audio.
5. Łatwy kontakt. Własny adres e-mail powiązany ze stroną WWW sprawia, że odwiedzający witrynę Internauta może w błyskawiczny sposób skontaktować się z firmą. Sklepy internetowe umożliwiają nawet dokonanie zakupu lub złożenie konkretnego zamówienia.

6. Prostsze niż w przypadku innych mediów stosowanie narzędzi promocji. W sieci Internet wykorzystać można w prosty i tani sposób różne narzędzia promocji uzupełniającej: próbki, kupony, premie, konkursy i loterie, promocyjne obniżki cen, promocje łączone i krzyżowe oraz multimedialne pokazy i demonstracje.
7. Interaktywność reklamy. Odwiedzający stronę WWW ma spory wpływ na to, co ogląda. Może dla przykładu korzystać z wewnętrznej wyszukiwarki.

Seminaria, szkolenia

Seminaria i szkolenia mają na celu zapoznanie uczestników z produktami firmy, ich właściwościami. Umożliwiają też, tak ważną przy złożonych produktach, szczegółową informację i demonstrację. Są też bardzo dobrym sposobem informowania stałych odbiorców o nowościach.

Seminaria podnoszą również wartość oferty danego producenta (jako usługi dodatkowe) i wpływają pozytywnie na image dostawcy (jako firmy dbającej o podnoszenie kwalifikacji klientów).

Prezentacje multimedialne

Służą głównie zwróceniu uwagi na firmę, skupieniu tejże uwagi na konkretnych zaletach firmy – kierowanych do ludzi – przyszłych klientów, potencjalnych inwestorów czy nawet słuchaczy na szkoleniu. Jest potężnym narzędziem w e-biznesie i przyczynia się do pozyskania nowych klientów poprzez reklamę.

Umieszczenie logo na:

- plakatach i billboardach rozpowszechniających informacje o EFZ,
- ulotkach rozpowszechniających informacje o EFZ oraz organizacji, firmie, która promuje EFZ,
- standach rozstawionych w czasie trwania wszelakich imprez (seminariach, szkoleniach, targach, konferencjach) promujących działania doradców - konsultantów oraz organizacji.

Konferencja prasowa

Konferencja prasowa jest jednym z instrumentów public relations i stanowi istotną część programu PR. Jej celem jest przekazanie mediom ważnych i aktualnych informacji. W zależności od skali przedsięwzięcia, czas przeznaczony na przygotowanie konferencji szacuje się od kilku tygodni do kilku miesięcy.

Oto kolejne kroki, ujęte w porządku chronologicznym, które należy podjąć w celu zorganizowania konferencji prasowej:

1. Określenie powodów organizacji konferencji i wytyczenie celów

Konferencja nie powinna być zwołana w błahym celu. Powód musi być na tyle ważny, aby mógł zainteresować media. Należy pamiętać o tym, że konferencja musi dostarczać prawdziwe, obiektywne informacje.

2. Ustalenie liczby uczestników

3. Ustalenie terminu

4. Określenie czasu trwania

Przeciętna konferencja prasowa trwa godzinę, w szczególnych i uzasadnionych przypadkach (na przykład prezentacja obszernego raportu) może się przedłużyć nawet do dwóch godzin. Istotne jest, aby poinformować zaproszonych gości o planowanym czasie trwania.

5. Wybór miejsca

Istnieją dwie możliwości. Konferencję można zorganizować w siedzibie organizacji (oczywiście, jeśli są ku temu odpowiednie warunki). Wówczas trzeba liczyć się z tym, że zaproszeni goście będą zwracać uwagę na szereg czynników mających związek z organizacją (wygląd budynków i pomieszczeń, otoczenie firmy, pracowników pracujących w firmie itp.) Konferencję można też zorganizować w innym lokalu konferencyjnym. Należy jednak pamiętać, że miejsce spotkania nie może być zbyt odległe, dojazd musi być dogodny dla dziennikarzy. Przy wyborze miejsca konferencji powinniśmy uwzględnić następujące czynniki:

- łatwy dojazd,
- odpowiednia infrastruktura (dostęp do komputera, faksów, internetu, telefonów),
- wygoda
- zapewnienie miejsc siedzących,
- miejsca parkingowe,
- dobra akustyka sali.

6. Rezerwacja sali

Sala powinna być rezerwowana z odpowiednim wyprzedzeniem (nawet 2 miesiące wcześniej), aby w ostatniej chwili nie okazało się, że wszystkie odpowiadające nam sale są już zajęte. W razie potrzeby należy zapewnić sprzęt typu rzutnik, flip chart, mikrofon, ekran.

7. Przygotowanie listy uczestników

Lista uczestników konferencji

- dziennikarzy zainteresowanych problematyką społeczną i tytułów prasowych;
- ekspertów
- innych gości

8. Przygotowanie i dystrybucja zaproszeń

Zaproszenia są wizytówką organizacji, dlatego należy zadbać, aby były odpowiednio przygotowane. Zaproszenia można wysłać pocztą tradycyjną, e-mailem, faxem bądź dostarczyć osobiście. Powinny znaleźć się na nich następujące informacje:

- imię i nazwisko osoby zapraszanej,
- nazwa organizacji zapraszającej na konferencję,
- termin konferencji (dokładna data i godzina),
- miejsce
- dokładny adres,
- cel konferencji, powód jej zwołania,

- dane osoby odpowiedzialnej za kontakty z uczestnikami konferencji.

Do zaproszenia można dołączyć plan/mapkę dojazdu, a także informacje dotyczące przebiegu konferencji. Należy pamiętać również o umieszczeniu komunikatu R.S.V.P., czyli prośby o potwierdzenie uczestnictwa. Zaproszenia powinny dotrzeć do dziennikarzy odpowiednio wcześniej (14-10 dni przed konferencją). Jednak ważne osobistości powinny zostać powiadomione o konferencji z większym wyprzedzeniem. Po rozesłaniu zaproszeń warto zadzwonić do dziennikarzy i potwierdzić ich przybycie (1-2 dni przed konferencją), jeśli sami nie zrobili tego wcześniej.

9. Zaplanowanie części merytorycznej

Wyznaczając osoby odpowiedzialne za prezentacje i prowadzenie konferencji, należy pamiętać, aby były one kompetentne, doskonale zorientowane w tematyce i co niezwykle ważne - zorientowane w przebiegu konferencji. W planie trzeba uwzględnić podział ról, kolejność wystąpień oraz ustalić, kto, kiedy mówi i na jakie pytania odpowiada. Każda wypowiedź powinna być zaplanowana. Najlepiej unikać prezentacji dłuższych niż 5-7 minut. W zasadzie wszystkie wystąpienia łącznie nie powinny przekroczyć 30 minut. Dobrze jest zadbać o przerywniki w postaci plansz, filmów wideo czy też slajdów. Jednak w przypadku konferencji specjalistycznych, prezentacje mogą trwać znacznie dłużej. Przydatny okazuje się harmonogram konferencji, który otrzymują wszyscy prelegenci i organizator.

10. Opracowanie materiałów prasowych

Teczka prasowa powinna zawierać materiały, w których będą zawarte informacje dotyczące tematu konferencji. Dołącza się również informację prasową. Materiały rozdane przed konferencją, mają pomóc dziennikarzowi zorientować się w przebiegu, natomiast te, które rozdamy po konferencji będą podsumowywać, syntetyzować przedstawione podczas spotkania fakty.

11. „Próba” konferencji

Dla sprawdzenia ile czasu w rzeczywistości zajmą poszczególne punkty programu, warto przeprowadzić konferencję „na sucho”. W ten sposób ocenimy, czy poszczególne elementy (plansze, ekran etc.) są dobrze widoczne.

12. Zadania techniczno-organizacyjne

- zapakowanie materiałów konferencyjnych – teczki konferencyjne, informacja prasowa,
- przygotowanie tabliczek z imieniem i nazwiskiem osób zasiadających przy stole prezydialnym (tzw. koziołki),
- zadbanie o ewentualny transport uczestników,
- ustalenie, kto wita i przyjmuje uczestników (recepja, dystrybucja materiałów),
- zapewnienie dostępu do telefonów, faksu, Internetu, kserokopiarek etc.,
- sprawdzenie nagłośnienia pomieszczeń, sprawności mikrofonów,
- ewentualne zatrudnienie wolontariuszy do obsługi konferencji,
- odpowiednie oznaczenie w budynku (rozmeszczenie w widocznych miejscach strzałek, napisów informacyjnych),

- sprawdzenie sali: oświetlenia, aranżacji, ustawienia sprzętu audio i wideo, sprawdzenie czy doprowadzone jest zasilanie,
- zadbanie o odpowiedni wystrój sali (dobrana kolorystyka, umieszczenie logo organizacji w widocznym miejscu).

13. Przebieg konferencji

- przywitanie gości,
- przedstawienie uczestników (niezależnie od listy zawartej w zestawach prasowych) oraz porządku konferencji,
- staranne przestrzeganie porządku konferencji (ściśła kontrola czasu),
- zaproszenie dziennikarzy do zadawania pytań,
- dystrybucja zestawów prasowych. Można to zrobić na dwa sposoby:
 - przed konferencją, aby dziennikarz mógł zorientować się w temacie
 - po konferencji, przy wyjściu, aby uniknąć rozproszenia uwagi dziennikarzy,
- podziękowanie za uwagę.

14. Zadania do wykonania po konferencji

- wysłanie materiałów z konferencji dziennikarzom nieobecny,
- podziękowanie osobom uczestniczącym
- telefon, kontakt e-mailowy,
- monitoring mediów.

Istotą PR jest kreowanie wizerunku organizacji, pozyskiwanie społecznego zrozumienia i poparcia - wytwarzanie wokół niej przychylniej atmosfery.

Public relations (PR) (z ang. – relacje z otoczeniem) – proces komunikowania, który poprzez stworzenie możliwości dialogu i interakcyjność działań oraz z pomocą określonych instrumentów i technik komunikacyjnych, wzmacnia lub nawet kreuje związek organizacji (doradcę – konsultant EFZ) z jej otoczeniem, aby stworzyć sytuację, w której nastąpi wyrównanie interesów organizacji i jej otoczenia oraz aby umożliwić funkcjonowanie organizacji i jej otoczenia w optymalnej dla obu stron rzeczywistości.

Opis stanowiska pracy i tworzenie profilu kwalifikacyjnego kandydata

Konieczność dobru właściwych osób do pracy w systemie Job-sharing jest najważniejszym elementem, który decyduje o efektywnym działaniu tej formy zatrudnienia. Teoretycznie każdy pracownik może wykonywać swoją pracę w systemie job-sharing, w praktyce jest to jednak zależne od rodzaju wykonywanej pracy oraz od osobistych predyspozycji kandydatów.

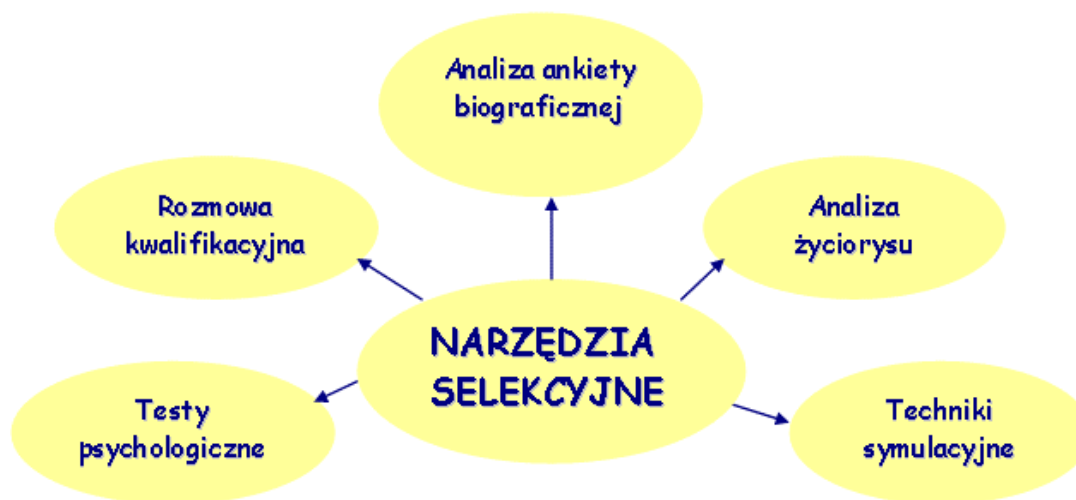
Praca doradcy punktu konsultacyjno-doradczego będzie polegała, między innymi, na pomocy udzielanej pracodawcy w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów.

Rekrutacja to zintegrowane działania mające na celu przyciągnięcie jak największej liczby kandydatów do pracy w sytuacji niedoboru pracowników. Działania rekrutacyjne mogą być skierowane do pracowników własnej firmy (rekrutacja wewnętrzna) lub na zewnątrz (rekrutacja zewnętrzna). Doradca może być szczególnie pomocny w procesie rekrutacji zewnętrznej.

Pracodawca może decydować się do rekrutacji na stanowisko w systemie Job-sharing z różnych powodów, które będą determinować rodzaj podejmowanych działań w procesie rekrutacji:

- pracodawca chce zatrudnić pracowników o szczególnych kwalifikacjach,
- pracodawca wprowadza politykę work-life balance,
- powodem może być również likwidacja jakiegoś stanowiska pracy, bez konieczności zwolnień,
- pracownik może zwrócić się do pracodawcy z prośbą o obniżenie czasu pracy ze względu na swoje obowiązki lub zajęcia pozapracowe.

Kolejnym elementem następującym po etapie rekrutacji jest proces selekcji kandydatów. Celem tego procesu jest ocena i wyłonienie kandydatów, których profil zawodowy najbardziej pasuje do wymagań stanowiska pracy.



Ankieta biograficzna

(kwestionariusz osobowy) - formularz sporządzony jest tutaj przez firmę. Kandydat nie ma dowolności w jego wypełnianiu, ale odpowiada na pytania, dotyczące kwalifikacji na konkretne stanowisko pracy. Kwestionariusz, skierowany do kandydatów, którzy ubiegają się o zatrudnienie w systemie *job-sharing*, powinien zawierać oprócz pytań o kwalifikacje formalne, umiejętności i cechy osobowe (w zależności od potrzeb stanowiska), również pytania, dotyczące powodów i możliwości pracy w tej formie zatrudnienia.

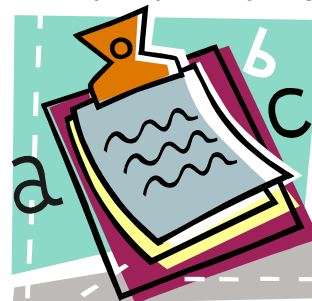
Celem **analizy życiorysu** jest sprawdzenie:

- kwalifikacji formalnych (dyplomy, certyfikaty, uprawnienia),
- umiejętności (poprzez analizę zajmowanych stanowisk i wykonywanych zadań),

- gotowości do doksztalcania i podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Analiza życiorysu daje możliwość ogólnej oceny przebiegu kariery zawodowej, ale nie jest wystarczająca do oceny kandydata. CV dostarcza spojrzenia na kandydata jego oczami, zawiera obraz jednostronny i pozytywny. Jest to więc zwykle niepełne źródło informacji i opieranie się tylko na danych, zawartych w cv może prowadzić do wyciągania o kandydacie pochopnych wniosków. Analiza życiorysu wymaga szczególnego zwrócenia uwagi na:

- zgodność doświadczeń z kryteriami,
- konkretność sformułowań,
- konkretne nazwanie kwalifikacji,
- zainteresowania pozazawodowe.



Testy psychologiczne

Stosowanie testów wzbudza silne emocje wśród kandydatów do pracy, jak i pracowników działów personalnych. Zdania na temat tych standaryzowanych metod selekcji są podzielone. Zwolennicy podkreślają celność i obiektywizm danych, pochodzących z testów, przeciwnicy wątpią w przydatność danych testowych i podkreślają możliwość dyskryminacji, i manipulacji. Pewien problem może stwarzać wykorzystanie danych i zintegrowanie ich z resztą informacji.

Przy badaniu kandydata do pracy stosowane są testy, badające inteligencję, uzdolnienia, zdolności uczenia się, poziom rozwoju zdolności (osiągnięć), osobowość. Wyniki testów psychologicznych mogą być szczególnie przydatne w procesie rekrutacji na stanowisko job-sharingowe, ze względu na konieczność posiadania przez kandydata szczególnych cech, niezbędnych do stworzenia skutecznego tandemu z partnerem.

Rozmowy kwalifikacyjne

Wywiady selekcyjne (rozmowy kwalifikacyjne) mogą być:

- ustrukturyzowane (prowadzone według wcześniej przygotowanego zestawu pytań),
- nieustrukturyzowane (w formie swobodnej rozmowy),

Ze względu na liczbę osób, przeprowadzających wywiad, mogą być:

- jednoosobowe,
- komisyjne.

W zależności od metody sprawdzania przydatności zawodowej kandydata, wyróżnić można wywiady:

- sytuacyjne (ocenie podlega zachowanie kandydata w hipotetycznych sytuacjach, związanych z pracą,
- behawiorystyczne (zbieranie informacji o doświadczeniach zawodowych i zachowaniach, związanych z poprzednim zatrudnieniem,
- psychologiczne (badanie cech osobowości i ich natężenia).

Wybór metody selekcji zależy od tego, jakie informacje o kandydacie chce się uzyskać i co jest dla pracodawcy priorytetem – wiedza fachowa, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność pracy w zespole, odporność na stres itp.

Podstawą skutecznej selekcji jest prawidłowe i wyczerpujące sporządzenie opisu stanowiska pracy oraz określenie celów, jakie chcemy osiągnąć. Opis stanowiska pracy jest następnie bazą do sporządzenia profilu idealnego kandydata. Jest to etap ważny w każdym procesie selekcji, ale szczególne znaczenie ma w procesie poszukiwania kandydatów do pracy w job-sharingu, ze względu na specyfikę pracy w tym systemie.

Elementy opisu stanowiska pracy:

1. Nazwa stanowiska i miejsce w strukturze organizacyjnej (nazwa, wydział/departament, zespół).
2. Zasady współzależności służbowych (bezpośredni przełożony, nazwy podległych stanowisk).
3. Zasady zastępstw na stanowiskach:
 - kogo może zastępować pracownik,
 - kto może zastępować pracownika (partner, czy inna osoba w przypadku krótkich i dłuższych przerw w wykonywaniu pracy).
4. Forma zatrudnienia i wynagrodzenie (typ job-sharingu np. zamiana dzienna, zamiana tygodniowa, proporcjonalny podział wynagrodzenia).
5. Warunki pracy (wyposażenie stanowiska – samodzielne, czy wspólne z partnerem, specyfika pracy – określenie zasad współpracy, zasad komunikacji między partnerami oraz z pozostałymi członkami firmy).
6. Cel pracy na danym stanowisku (w jakim celu stanowisko zostało utworzone, jaki stan docelowy jest zamierzeniem pracodawcy).
7. Treść pracy (szczegółowy i klarowny podział zadań, zakresu obowiązków oraz podziału odpowiedzialności. Wyraźne zaznaczenie zadań wspólnych oraz poziomu samodzielności i niezależności).
8. wymagania kwalifikacyjne (wymagania formalne dotyczące wykształcenia, doświadczenia zawodowego),
9. Zasady i kryteria oceny pracy (zbiorowa ocena efektów pracy tandemu, czy indywidualna ocena osiągnięć każdego z partnerów).
10. Perspektywy zawodowe (określenie możliwości awansu w firmie, oraz konsekwencji związanych z pracą w tandemie).

Na podstawie opisu stanowiska pracy tworzony jest profil kandydata, czyli zestaw kluczowych cech oraz ich natężenia, oczekiwanych od kandydata aplikującego na dane stanowisko. Uwzględniając specyfikę pracy w systemie Job-sharing, kandydat, obok kwalifikacji formalnych (wykształcenie, doświadczenie zawodowe) powinien charakteryzować się między innymi następującymi cechami:

- umiejętność pracy w zespole,
- zdolności interpersonalne,

- komunikatywność,
- elastyczność w działaniu,
- samodzielność,
- zdolności organizacyjne,
- odporność na stres,
- otwartość,
- lojalność, poczucie odpowiedzialności.

Powyższe cechy będą najbardziej pożądane przez pracodawcę wobec przyjmowanych pracowników, ponieważ pozwolą one stworzyć jak najbardziej efektywnie działający zespół.

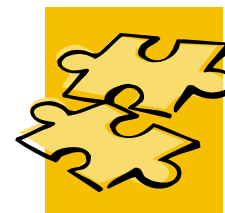


Partnerzy w Job-sharingu, dzieląc zadania i odpowiedzialność na danym stanowisku pracy nie mogą być osobami konfliktowymi, nadmiernie konkurencyjnymi, czy niezależnymi. Cechy te nie pozwolą im na skuteczne funkcjonowanie w tandemie. Współpraca między partnerami musi opierać się na wzajemnym zaufaniu i odpowiedzialności za partnera. Konieczne jest sprawne koordynowanie działań, (szczególnie w okresach pracy wspólnej), oraz bezkonfliktowe wyjaśnianie zadań.

Nieodłącznym elementem pracy w zespole jest wzajemne komunikowanie się za pomocą słów. Codziennie przekazujemy sobie wiele komunikatów, informacji, poleceń służbowych.

Do pracy w systemie Job-sharing konieczna jest więc zdolność słuchania drugiej osoby, oraz umiejętność poprawnego konstruowania i przekazywania komunikatów. Partnerzy muszą być również gotowi na zbiorową ocenę osiągnięć tandemu, na dzielenie się swoimi osiągnięciami.

Rozdział IX. Zarządzanie zmianą



Jedną z podstawowych barier utrudniających wdrożenie job-sharingu jest tradycyjna i konserwatywna postawa potencjalnych uczestników procesu wdrażania. Taką niechętną postawę prezentują bardzo często pracodawcy w odniesieniu do uelastycznienia czasu pracy. Źródłem niechęci do wprowadzania zmian mogą być m.in.:

- brak wiedzy o elastycznych rozwiązaniach i niechęć do wprowadzania zmian,
- brak wiedzy o systemie job-sharing,
- brak wiedzy o zaletach i słabościach job-sharingu,
- brak wiedzy o kluczowych czynnikach wpływających na powodzenie bądź niepowodzenie zastosowania tego rozwiązania,
- trudności w oszacowaniu potencjalnych kosztów wdrażania job-sharingu,
- obawa przed kłopotami wdrożeniowymi,
- obawa przed dodatkowymi trudnościami organizacyjnymi.

Powszechne przekonanie o konieczności usprawnień organizacyjnych, dyktowanych przez zmieniający się rynek, to ważna część strategii działania firmy. Jednak konieczne, nie oznacza, że zmiany będą łatwe. Zmiany nie obejmują tylko sfery organizacyjnej, racjonalnej, która jest stosunkowo łatwa do przygotowania, ale dotyczą także ludzi, u których zmiany naruszają poczucie bezpieczeństwa. Nowe rozwiązania organizacyjne tworzą dla ludzi nową rzeczywistość, w której trudno się odnaleźć. Nie zmienia tego nawet obiektywnie słuszny kierunek wprowadzanych zmian.

Przekonanie kadry zarządzającej, co do zasadności wdrażania job-sharingu, jest podstawowym czynnikiem warunkującym powodzenie procesu. Należy uczynić wszystko, aby wdrażanie nowych rozwiązań było celowe, aby przebiegało sprawnie i zostało zakończone sukcesem. Do zrealizowania tego zadania konieczny jest dobrze zaprojektowany i przemyślany plan, aby pokonać naturalny opór ludzi przed zmianami. Jak tego dokonać określają teorie zarządzania zmianą.

Wdrożenie nowego systemu wprowadza w organizacji wiele nowych elementów:

- nowe narzędzie / technologia,
- nowe procesy i procedury,
- nowe obowiązki,
- nowa struktura organizacyjna.

Poniżej przedstawiamy przykładowy proces wdrażania projektu. Są to zasady ogólne, które można stosować do każdego typu projektu obejmującego wprowadzanie zmian, bez względu na jego zakres lub rozmiar.

ZAKRES PROJEKTU

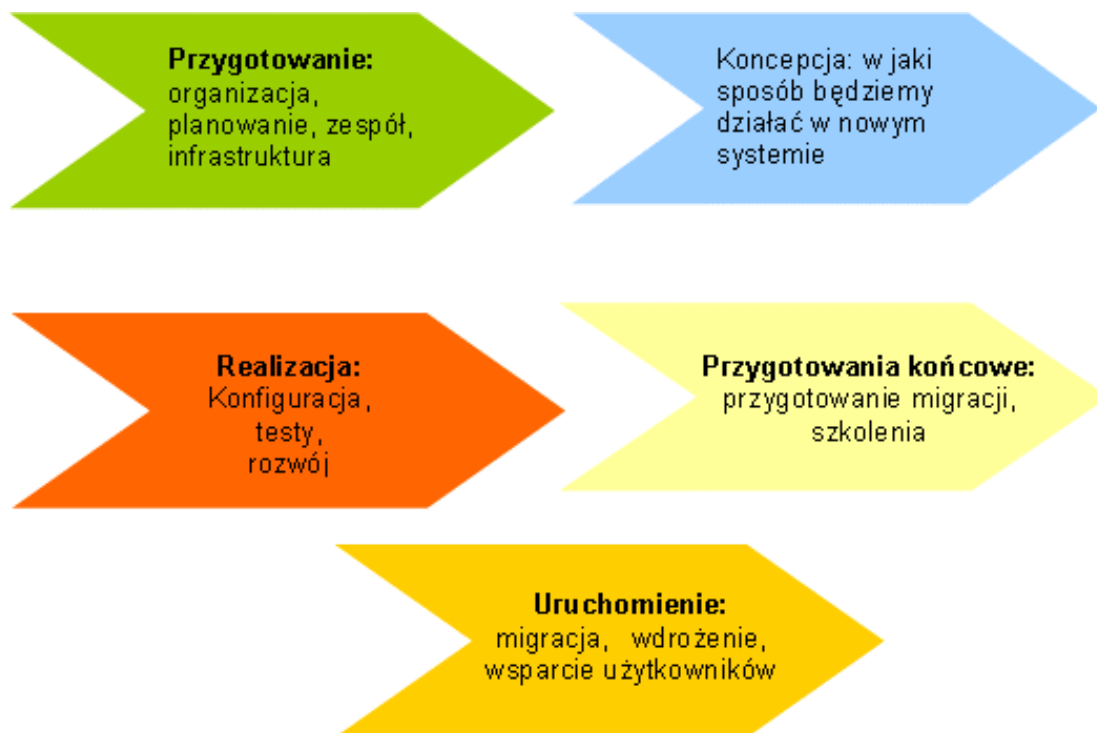
Do prawidłowego wdrożenia nowego systemu niezbędny jest jasno zdefiniowany zakres projektu. Należy pamiętać, że każda zmiana zakresu projektu w trakcie jego realizacji będą miały wpływ na budżet i zasoby projektu. Zwiększony zakres prac może stanowić zagrożenie dla terminowego wykonania założonego harmonogramu. Zbyt szeroki zakres projektu może też spowodować rozdrobnienie środków i sił, w efekcie czego wykonanie projektu może być zagrożone.

CEL PROJEKTU

Cel projektu musi być jasno zdefiniowany oraz ukierunkowany na osiągnięcie konkretnych celów. Na podstawie analizy sytuacji istniejącej oraz efektów, jakie chcemy osiągnąć, należy określić cele projektu. Nie właściwie wytyczone cele lub wdrażanie systemu tylko dlatego, że zrobili to inni, spowoduje różnego rodzaju problemy. Rozwiązanie, które sprawdziło się w jednej firmie, może okazać się całkowicie nieprzydatne w drugiej. Cele projektu muszą być następnie zaakceptowane przez całą organizację i wszystkich uczestników nowego systemu.

PLAN PROJEKTU

Fazy projektu wdrożenia nowego systemu:



Plan projektu jest podstawą do jego sprawnej koordynacji. Plan pozwala na zrozumienie wszystkich założonych działań w projekcie, rozmaite zależności pomiędzy nimi oraz na alokację dostępnych zasobów. Brak planu uniemożliwi kontrolowanie postępu prac w projekcie, a kontynuacja działania to jeden z najważniejszych elementów projektu.

Należy pamiętać, że system jest wdrażany w organizacji, która na bieżąco funkcjonuje i realizuje swoje działania, dlatego zapewnienie ciągłości tych działań, podczas wdrażania nowego systemu jest kluczowe dla powodzenia całego przedsięwzięcia.

„Złote myśli” projektowe:

Proper preparation prevents poor performance 5xP

(Właściwe przygotowanie zapobiega słabemu wykonaniu)

Failing to prepare means preparing to fail

(Porażka w przygotowaniach oznacza przygotowanie do porażki)

Każdy nawet najlepszy plan nie osiągnie założonych celów, jeśli nie będzie skoncentrowany wokół czynnika ludzkiego. Trud, jaki ponoszą pracownicy podczas wdrażania zmian można ograniczyć poprzez:

- **Rzetelna informacja i rozmawianie z pracownikami**

Niedomówienia rodzą plotki i domysły. Brak informacji sprawia, że pracownicy uzupełniają swoją wiedzę domysłami. Czas poświęcony na rozmowę z pracownikami daje jasne punkty odniesienia w nowej sytuacji, pozwala przetestować i skorygować planowane działania oraz buduje zaufanie do decyzji kadry zarządzającej.

- **Otwartość na obiekcje**

Wątpliwości i zastrzeżenia (jawne lub ukryte) to nieodłączny element zmiany. Rodzą bierny opór i tendencje do sabotowania wprowadzanych rozwiązań. Źródłem obiekcji mogą być nie tylko obawy, ale często zdrowy rozsądek. Ich analiza może stać się podstawą do odnajdywania słabych stron projektowanych zmian.

- **Upředzanie o trudnościach**

Upředzenie pracowników o czekających ich trudnościach nie zmniejsza samego trudu, ale pozwala się na nie przygotować, co ułatwi ich przyjęcie.

- **Propagowanie szerszej perspektywy widzenia**

Blokowanie zmian nie uchroni pracowników przed ich wprowadzeniem. Niewłaściwe rozwiązania, prędzej czy później będą musiały być zmienione. Pokazanie długoterminowej perspektywy pomoże zauważyć pozytywne aspekty zmiany.

- **Angażowanie pracowników w kreowanie zmian**

Poczucie autorstwa i wpływu na sytuację, to jeden z ważniejszych motywatorów do innowacji. Wprowadza czynnik osobistego zaangażowania. Gdy pracownik ma

poczucie współautorstwa, znacznie łatwiej przyjąć mu nowości – nawet jeżeli wiążą się z dyskomfortem.

- **Szukanie zwolenników zmian**

Oczekiwanie, że wszyscy zaakceptują zmianę jest mało realistyczne. Dlatego dużą rolę w jej wprowadzaniu odgrywa wyodrębnienie grupy zwolenników, którzy swoim działaniem i postawami modelują nowy styl lub sposób myślenia.

- **Rozłożenie zmian w czasie**

Zmiany o rewolucyjnym charakterze budzą opór proporcjonalny do szybkości ich wdrażania. Rozłożenie tego procesu w czasie sprzyja głębszej i trwalszej asymilacji nowości.

- **Odpowiedzialność kadry zarządzającej**

Kluczowe znaczenie w tym procesie mają postawy kadry zarządzającej. Dlatego tak ważne jest przyjęcie przez kierownictwo odpowiedzialności za zmiany. Jak mówi przysłowie: „przykład idzie z góry”. To szefowie modelują stosunek do wdrażanych pomysłów³⁵.

³⁵ A. Błaszczuk, Konieczne nie znaczy łatwe, *Personel i zarządzanie*, Nr 3, marzec 2006.

Rozdział X. Materiały informacyjne i promocyjne



Przykład ankiety przygotowanej przez pracodawcę dla pracowników, w celu poznania problemów pracowników związanych z wykonywaniem obowiązków opiekuńczych. Ankieta taka może być podstawą do opracowania strategii uelastycznienia czasu pracy³⁶.

Ankieta (wzór)

Sekcja 1. Informacje ogólne (zaznacz właściwe)

1. Płeć: Mężczyzna Kobieta
2. Wiek: 18-25 26-35 36-45 46-55 56-65 66 i więcej
3. Czy jesteś w jakimkolwiek stopniu niezdolny do pracy?
Tak Nie
5. Stan cywilny: żonaty/zamężna wolny/a rozwiedziony/a
wdowiec/wdowa w separacji
6. Forma zatrudnienia: pełny etat Job-Share
praca w niepełnym wymiarze czasu
Jeśli tak, podaj w jakim wymiarze (np. 0.5) _____

Sekcja 2. Obowiązki opiekuńcze

8a. Czy masz obowiązki opiekuńcze?

Tak Nie

Jeżeli nie, pomiń pozostałe pytania!

³⁶ <http://www.staffs.ac.uk/feo/documents.php>.

8b. Jeśli tak proszę wskazać rodzaj opieki, którą sprawujesz, oraz stopień pokrewieństwa lub inny związek z osobami, którymi się opiekujesz

Opieka nad osobą starszą 65+ _____

Opieka nad dzieckiem/dziećmi _____

Opieka nad chorym/niepełnosprawnym dzieckiem _____

Opieka nad chorym/niepełnosprawnym dorosłym _____

Sekcja 3 Opieka nad dzieckiem

Jeśli sprawujesz opiekę tylko nad osobami dorosłymi, przejdź do Sekcji 4.

9. Podaj liczbę dzieci za które jesteś odpowiedzialny/a? _____

10. W jakim wieku jest dziecko/dzieci?

0-3 4-6 7-10 11-14 15-17

11. Czy wiesz jakie są formy wsparcia w opiece nad dziećmi w Twoim zakładzie pracy?

Tak Nie

Jeśli nie, przejdź do pytania 14. Jeśli tak, wymień jakie:

12a. Czy kiedykolwiek korzystałeś z dostępnych form wsparcia?

Tak Nie *Jeśli nie, przejdź do pytania 14. Jeśli tak, wymień z jakich:*

12b. Jak oceniasz dostępne formy wsparcia?

(zaznacz właściwą odpowiedź)

- bardzo słabe
- odpowiednie
- satysfakcjonujące
- dobre
- bardzo dobre

13. Opisz swoje doświadczenia związane z korzystaniem, z dostępnych form wsparcia?

14. Opisz jakie według Ciebie formy wsparcia w opiece nad dzieckiem byłyby przydatne:

Sekcja 4 Opieka nad osobami dorosłymi

Proszę odpowiedzieć na pytania, jeśli sprawujesz opiekę na osobami dorosłymi lub chorymi, a jeśli nie przejdź do sekcji 5

15. W jakim wieku są osoby, którymi się opiekujesz?

- 18-25 26-35 36-45 46-55 56-65
- 66 i więcej

16. Za jaką liczbę osób jesteś odpowiedzialna/y? _____**17. Określ jaki rodzaj obowiązków sprawujesz:**

(zaznacz odpowiednie kategorie)

- pomoc w czynnościach osobistych (ubieranie, mycie/kąpanie, karmienie)
- pomoc fizyczna (chodzenie, wchodzenie/schodzenie ze schodów, itp.)

- pomoc administracyjna/umysłowa (pisanie listów, wypełnianie formularzy, płacenie rachunków, sprawy bankowe)
- pomoc w czynnościach codziennych (przygotowywanie posiłków, zakupy, sprząkanie)
- pomoc w przyjmowaniu leków/wizyty u lekarza
- troska o bezpieczeństwo
- określ inne obowiązki _____

18. Ile godzin tygodniowo zajmują Twoje obowiązki opiekuńcze?

- 0-5 godzin 6-9 godzin 10-19 godzin 20-49 godzin
50+ godzin

19. Ile czasu zajmuje dojazd do osoby, którą się opiekujesz?

- osoba mieszka w Twoim domu
- mniej niż godzinę
- mniej niż dwie godziny
- mniej niż trzy godziny
- 3 godziny lub więcej

20. Czy wiesz jakie są formy wsparcia w opiece nad dorosłymi w Twoim zakładzie pracy?

Tak Nie *Jeśli nie, przejdź do pytania 22.* Jeśli tak, wymień jakie:

21a. Czy korzystałeś kiedykolwiek z dostępnych form wsparcia?

Tak Nie *Jeśli nie, przejdź do pytania 22.* Jeśli tak, wymień z jakich:

21b. Jak oceniasz dostępne formy wsparcia?

(zaznacz właściwą odpowiedź)

- bardzo słabe

- odpowiednie
- satysfakcjonujące
- dobre
- bardzo dobre

22. Opisz jakie według Ciebie formy wsparcia w opiece nad osobą dorosłą byłyby przydatne:

Sekcja 5. Połączenie pracy i obowiązków opiekuńczych

23. Jakie dostępne środki wykorzystujesz aby pogodzić obowiązki zawodowe i opiekuńcze, zaznacz odpowiednie kategorie

- urlop zdrowotny
- urlop płatny
- urlop bezpłatny
- elastyczny czas pracy
- Job Share
- praca na zastępstwo
- inne
- inne, określ jakie* _____

24. Czy wykonywanie przez Ciebie obowiązków zawodowych i opiekuńczych wpływa w znacznym stopniu na Twoje życie rodzinne?

- Tak Nie

25. Czy wykonywanie przez Ciebie obowiązków zawodowych i opiekuńczych wpływa na jakość Twojej pracy?

- Nie Tak *Jeśli tak, opisz w jaki sposób?*

26a Czy inne osoby pomagają Ci w wykonywaniu obowiązków opiekuńczych?

Tak Nie . *Jeśli tak, opisz kim są te osoby?*

28. Czy opisane poniżej opcje pozwoliłyby na lepsze godzenie obowiązków opiekuńczych i zawodowych? Zaznacz odpowiednie kategorie

- Praca w niepełnym wymiarze czasu
- Ośrodki opieki dziennej dla dorosłych
- Kupony na opiekę nad dzieckiem
- System job-sharing
- Bardziej elastyczny czas pracy
- Możliwość pracy w domu
- Osobiste/emocjonalne wsparcie od kolegów
- Osobiste/emocjonalne wsparcie od menadżerów
- Pomoc pracodawcy w postaci udzielania informacji, grup wsparcia, itp.
- Kilkudniowy płatny urlop na wykonywanie obowiązków opiekuńczych
- Inny rodzaj pomocy, *Określ jaki* _____

Koniec Ankiety

Przykład testu dla pracownika, zawierającego pytania, dla kandydatów na stanowisko w systemie job-sharing. Taki test powinien ułatwić kandydatowi odpowiedź na pytanie, czy praca w systemie job-sharing jest dla niego odpowiednia³⁷.

1. Czy mogę sobie na to pozwolić ze względów finansowych?

- rozważ skutki finansowe pracy w krótszym wymiarze czasu,
- sporządź budżet domowy w nowych warunkach,
- zastanów się nad wpływem nowej sytuacji finansowej na twój styl życia,
- zastanów się nad wpływem niższego poziomu wynagrodzenia na poziom przyszłej emerytury.

2. Czy mogę sobie pozwolić na job-sharing ze względów zawodowych?

- jakie mam plany zawodowe, co chciałbym robić za trzy lata od dnia dzisiejszego?
- o ile praca w zespole przyczyni się do realizacji moich ambicji zawodowych?
- czy z punktu widzenia mojej kariery celowe jest pozostanie na dotychczasowym stanowisku po jego przekształceniu?
- czy praca w nowym systemie pozwoli zwiększyć lub utrzymać moje bieżące aspiracje?
- czy, jako członek tandemu, będę miał/a równe szanse uczestniczenia w szkoleniach, treningach oferowanych przez pracodawcę?

3. Czy psychologicznie jestem gotowa/y do dzielenia swojego stanowiska pracy?

- czy jestem zasadniczo zadowolona/y ze swojego stanowiska pracy?
- czy mam cierpliwość i determinację aby przejść przez długi proces restrukturyzacji stanowiska pracy?
- czy jestem gotowa/y oddać część swojego stanowiska pracy, czy jestem gotowa/y dzielić się ideami, decyzjami, zadaniami i wynikami?
- czy jestem gotowa/y dzielić odpowiedzialność?
- czy jestem w stanie zaakceptować, że osobiste osiągnięcia mogą być przypisane jedynie partnerowi albo traktowane jako wynik zespołu?
- czy jestem gotów pracować jako członek zespołu?
- czy umiałbym negocjować sprawy sporne ze swoim partnerem?

³⁷ Manitoba Civil Service Commission, Job sharing and/or part-time work arrangements, Guidelines, www.gov.mb.ca/csc/.

- czy jestem gotowa/y poświęcić dodatkowy czas i wysiłek na zbudowanie solidnego opartego na zaufaniu stosunku job-sharing?
- czy jestem zdolna/y dostosowywać się do zmian oraz zwyczajów i punktu widzenia partnera?
- czy mam podstawowe niezbędne dla job-sharingu cechy takie, jak elastyczność, zdolności organizacyjne, umiejętność współpracy, i porozumiewania się.

4. Czy Twoje obecne stanowisko pracy nadaje się do systemu job-sharing?

- jakie są twoje obowiązki i zadania, a w przypadku większych zadań, jakie są podziałania i w jaki sposób są od siebie zależne?
- które zadania są uzależniona od czasu (zadania, które muszą być wykonane w określonym terminie, a które są niezależne (sam możesz zdecydować kiedy zostaną wykonane)?
- czy są jakiegokolwiek przerwy w ciągu dnia, po zakończeniu kolejnych zadań? czy któreś zadania mogłyby być zakończone przed upływem dnia/tygodnia? czy są jakieś terminy, które wyznaczają początek i koniec wykonania pewnych zadań? czy są jakieś okresy mniejszego zapotrzebowania w ciągu dnia/tygodnia/miesiąca/roku?
- jakie są rozwiązania komunikacyjne? jakie elementy pracy podlegają pisemnej a które ustnej komunikacji?
- na kogo będzie miała wpływ zmiana twojego czasu pracy?
- w jaki sposób mógłbyś podzielić swoją pracę? które zadania musiałbyś dzielić z partnerem, a które byłoby korzystniej wykonywać indywidualnie?
- w jaki sposób podzieliłbyś się czasem pracy z partnerem?

Przykładowy opis rozwiązań w systemie Job-sharing zastosowany na Manchester University³⁸

Polityka Job-sharingu

1. Wprowadzenie

Władze Manchester University mają świadomość, że niektórzy pracownicy, mają w pewnych okresach czasu trudności w połączeniu obowiązków zawodowych i rodzinnych. Polityka job-sharingu została stworzona, aby pomóc pracownikom pogodzić ich obowiązki opiekuńcze z pracą.

Polityka job-sharingu będzie stosowana wyłącznie na podstawie racjonalnych i praktycznych przesłanek, oraz gdy nie będzie to stwarzało zbytnich problemów operacyjnych.

2. Definicja

Job-sharing występuje wówczas, gdy dwóch pracowników, dobrowolnie dzieli obowiązki jednego stanowiska pełnoetatowego, w podziale na godziny, dni lub tygodnie oraz dzielą się proporcjonalnie wynagrodzeniem i prawem do urlopów. Każdy z partnerów pracuje na podstawie indywidualnej umowy oraz podlega obowiązującym przepisom prawa pracy. Job-sharing różni się od zatrudnienia na pół etatu, gdzie pracownik jest indywidualnie odpowiedzialny z wykonaną pracą. Partnerzy job-sharingu dzielą się wszystkimi obowiązkami, związanymi ze stanowiskiem, które dzielą.

Cele systemu job-sharing:

- poszerzenie pola rekrutacji w sytuacji braków kadrowych,
- stworzenie możliwości zatrudnienia osobom, które w przeciwnym razie nie mogłyby rozwijać swoich kwalifikacji i umiejętności,
- zatrzymanie wysoko wykwalifikowanych pracowników,
- pomoc dla osób, które muszą pracować w niepełnym wymiarze godzin z powodów osobistych.

3. Terminy i warunki

Umowa

Każdy partner podpisuje indywidualną umowę o pracę. Będzie mu przysługiwać tytuł przynależny dla tego stanowiska z adnotacją, że jest to praca w systemie job-sharing.

³⁸ <http://www.manchester.ac.uk/>.

Wynagrodzenie

Wynagrodzenie będzie dzielone proporcjonalnie do wymiaru przepracowanych godzin.

Wymiar czasu pracy

Wymiar czasu pracy będzie określony indywidualnie dla każdego partnera. Ogółem liczba godzin nie może przekroczyć liczby godzin przypisanych dla tego stanowiska. Istnieje wiele sposobów podziału czasu pracy między partnerów.

Sytuacją pożądaną będzie podział czasu pracy równomiernie (50:50). Wymiar czasu pracy oraz jego organizacja będzie ustalona w wyniku dyskusji pomiędzy partnerami, kadrą zarządzającą oraz dyrektorem jednostki organizacyjnej.

Inne sposoby podziału czasu pracy:

- po pół dnia, np. rano/po południu,
- po pół tygodnia, np. od poniedziałku, do środy rano/ od środy po południu do piątku,
- na przemian tygodniami, albo dwa dni/ trzy dni.

Dokładny wymiar czasu pracy będzie ustalony indywidualnie dla każdego partnera. Partnerzy muszą mieć zapewniona możliwość regularnych spotkań, w celu omówienia zadań, za które są wspólnie odpowiedzialni.

Wymiar urlopu

Standardowy wymiar urlopu będzie podzielony proporcjonalnie do wymiaru przepracowanych godzin.

Państwowe i statutowe dni wolne od pracy

Dni wolne od pracy będą dzielony na podstawie wspólnego porozumienia pomiędzy partnerami, za zgodą dyrekcji jednostki organizacyjnej.

Płatny urlop zdrowotny

Płatny urlop zdrowotny będzie przysługiwać partnerom zgodnie z przepisami, proporcjonalnie do wymiaru przepracowanych godzin, na podstawie zaświadczenia od lekarza.

Emerytury

Obliczenie podstawy wymiaru emerytury może się zmieniać, jeśli pracownik przechodzi z pracy pełnoetatowej na system job-share i odwrotnie. Należy wówczas skontaktować się z działem emerytur w departamencie kadrowym.

Zasilek macierzyński

Jeśli dotyczy, partnerzy mają prawo do urlopu macierzyńskiego, proporcjonalnie, na podstawie przyjętego podziału godzin.

Szkolenia

W zakresie polityki szkoleniowej partnerzy job-sharingu będą traktowani w ten sam sposób, jak pracownicy pełnoetatowi.

Awans

Partnerzy job-sharingu mogą aplikować na dostępne stanowiska, na równych warunkach z pracownikami pełnoetatowymi, gdy będzie dostępne stanowisko w systemie job-sharing. Aplikacje pracowników pracujących w systemie job-sharing na stanowiska pełnoetatowe będą rozpatrywane zgodnie z obowiązującą procedurą.

4. Procedura kwalifikacyjna

- 4.1. Każdy pracownik Manchester University, który zamierza starać się o stanowisko w systemie job-sharing, powinien w pierwszej kolejności przedstawić swoją prośbę bezpośrednio przełożonemu. Następnie pracownik składa pisemny wniosek do dyrektora jednostki organizacyjnej, który w porozumieniu z pracownikiem HR określi, czy dane stanowisko jest odpowiednie do zastosowania systemu job-sharing.
- 4.2. Dyrekcja jednostki organizacyjnej w porozumieniu z departamentem HR opiniuje, czy przyjęte rozwiązania job-sharing, będą spełniać zarówno oczekiwania pracownika jak i wymogi uniwersytetu.
- 4.3. W przypadku odrzucenia aplikacji przez władze uniwersytetu, odbędzie się pełna dyskusja, na której zostaną przedstawione wszystkie argumenty. Pracownikowi może skorzystać z procedury składania formalnej skargi.
- 4.4. Pracownicy przebywający na urlopie macierzyńskim powinni składać aplikacje do jednostki organizacyjnej w rozsądnym terminie, jednak nie później niż 8 tygodni przed przewidywanym powrotem. Jest to czas konieczny dla rozpatrzenia aplikacji oraz przedsięwzięcia działań organizacyjnych.
- 4.5. W przypadku zaakceptowania aplikacji, druga część stanowiska będzie podlegać normalnej procedurze naboru.
- 4.6. Do czasu wyboru partnera, pracownik wykonuje pracę na danym stanowisku w pełnym wymiarze czasu.

5. Procedura w przypadku, kiedy połowa stanowiska staje się dostępna

- 5.1. W przypadku, gdy jeden z partnerów odchodzi, stanowisko będzie zaproponowane drugiemu partnerowi.

5.2. Jeżeli partner nie może przyjąć propozycji pracy w pełnym wymiarze czasu, stanowisko będzie podlegało normalnej procedurze naboru. W przypadku, gdy procedura naboru dwukrotnie nie zostanie zakończona zatrudnieniem, partner ponownie zostanie poproszony o rozważenie pracy w pełnym wymiarze czasu (ponieważ w czasie procedury kwalifikacyjnej mogły się zmienić okoliczności).

5.3. W przypadku gdy pracownik w dalszym ciągu nie może podjąć pracy w pełnym wymiarze czasu, zostaną podjęte wszystkie dostępne środki, aby przesunąć pracownika na porównywalne stanowisko, a powstały pełnoetatowy wakat, będzie podlegał procedurze naboru.

6. Monitoring

Polityka job-sharing będzie podlegać stałej ocenie, w celu zapewnienia realizacji potrzeb uniwersytetu oraz pracowników. W razie konieczności polityka będzie podlegać zmianie, w porozumieniu ze uniwersyteckimi związkami zawodowymi.

7. Promocja

Jednostki organizacyjne mają obowiązek zamieszczania informacji na temat dostępnej polityki job-sharingu w materiałach promocyjnych.

Przykład ulotki oraz broszury promocyjnej zatrudnienie
w systemie job-sharing w załączeniu

Źródła:

1. A Błaszczuk, Delta zmian, Personel i zarządzanie, Nr 3, marzec 2006
2. A. Błaszczuk, Konieczne nie znaczy łatwe, Personel i zarządzanie, Nr 3, marzec 2006
3. Employing part-time workers, www.businesslink.gov.uk
4. BC Federation of Labour: Job-sharing; <http://www.bcfed.com>
5. Flexible Employment in Higher Education, A Job share report, <http://www.staffs.ac.uk>
6. Flexible Working: Impact and implementation. CIPD, Survey report February 2005
7. Framework Agreement on Telework EU/16/ 07/2002
http://ec.europa.eu/employment_social/news/2002/oct/teleworking_agreement_en.pdf
8. K. Frieske, L. Machol-Zajda, Modelowe rozwiązania sprzyjające godzeniu życia zawodowego i rodzinnego, Warszawa 2006
9. A. Hunt, An FEO Project report Employing staff within the higher education sector who have eldercare responsibilities,
http://www.staffs.ac.uk/feo/documents.php#support_pack
10. M. Jerzak, Deregulacja rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej, Materiały i Studia Warszawa, Zeszyt nr 176 sierpień 2004 r., www.nbp.pl
11. J. Jaworska, Telepraca-dlaczego? Korzyści dla społeczności, pracodawcy i pracownika. http://www.saz.org.pl/aktualnosci_konferencja_elastyczna_praca.htm
12. L. Machol-Zajda, Job-sharing – Stosowane rozwiązania, przegląd doświadczeń, Warszawa 2005
13. Making Flexible Working Options A Success - An 8 Point Plan,
www.staffs.ac.uk/feo/help.php
14. Manitoba Civil Service Commission, Job sharing and/or part-time work arrangements, Guidelines, www.gov.mb.ca/csc/
15. T. W. Nowacki: Zawodownawstwo. Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2001
16. W. Polkowski, Elastyczne formy zatrudnienia na współczesnym rynku pracy możliwości i bariery ich rozwoju
http://www.saz.org.pl/aktualnosci_konferencja_elastyczna_praca.htm
17. W trosce o pracę. Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004,
www.undp.org.pl/nhdr2004
18. Raport końcowy pn. "Wstęp do ewaluacji ex-post Phare SSG 2001 RZL Rotacja miejsc pracy" opracowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006, <http://www.parp.gov.pl/raport29.html>
19. Ridgley C., Hunt A., Scott J., Harp C. „Job Share. A guide to good practice”. The Flexible Employment Options. Staffordshire University Stoke-on-Trent May 2005
20. Serwis Finansowo Księgowy (F-K) Nr 042/2004 z dnia 2004-10-19
<http://www.prawo.egospodarka.pl/6365,Niestandardowe-formy-zatrudniania,1,34,3.html>

21. J. B. Sobczak, O kierunkach poszukiwania alternatywnych form zatrudnienia, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Rynku Pracy, Kraków 2005
22. The impact of offering more flexible ways of working -monitoring, evaluating and reviewing, <http://www.staffs.ac.uk>
23. The Job Share Guidebook for Employees and Supervisors
<http://www.pao.gov.ab.ca/health/flexible-work/jobshare/>
24. Wytyczne w sprawie zatrudnienia 2005-2008 – załącznik do Dziennika Urzędowego UE z 12 lipca 2005 r., nr 2005/600/WE
25. Materiały dla uczestników szkolenia “Praca dla dwojga”
26. www.careerplanning.about.com
27. <http://www.hr.duke.edu/flexwork/sharing.html>
28. http://www.staffs.ac.uk/feo/documents.php#support_pack
29. <http://www.telepraca-efs.pl/files/10.pdf>
30. <http://www.manchester.ac.uk/>
31. <http://www.sharegoals.com/guestspeakers.asp>