

Aneks nr 1.

**Analiza możliwości wdrożenia elastycznych form zatrudnienia
w kontekście istniejących rozwiązań prawnych i technologicznych
wraz z rekomendacjami**

TELEPRACA

Celem niniejszego dokumentu jest opisanie warunków, jakie należy stworzyć, aby jasne reguły prowadzenia telepracy zachęcały obie strony: pracodawców i pracowników do wyboru tej formy pracy jako najbardziej odpowiedniej dla łączenia pracy zawodowej z funkcjami rodzinnymi. Nie będąc panaceum i rozwiązaniem odpowiednim do każdej sytuacji zawodowej, telepraca jest jednak coraz bardziej popularnym sposobem świadczenia pracy, w części lub pełnym wymiarze czasu pracy. Jak szacuje IDC¹, w 2009 r. aż 850 mln osób – czyli ok. jedna czwarta wszystkich zatrudnionych - będzie pracowało „na odległość”. Taka duża popularność pracy zdalnej, to wynik przede wszystkim szerokiej implementacji technologii mobilnych i powszechnego dostępu do elektronicznego sprzętu przenośnego. W 2004 r. pracą zdalnie parało się 650 mln osób na całym świecie, a w ciągu kolejnych czterech lat liczba ta wzrosła o dodatkowe 200 mln osób. Aktualnie taka forma zatrudnienia najpopularniejsza jest w regionie Azji i Pacyfiku, następnie w USA i Europie Zachodniej. Podstawowe konkluzje dotyczące możliwości stosowania telepracy można podsumować w następujących punktach:

- Specyfika telepracy wymaga zastosowania odpowiednich rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, dostosowanych do wykonywanej na danym stanowisku pracy. Rozwiązania te muszą być wygodne w użyciu, wspierać realizowanie celów stawianych pracownikowi i umożliwiać kontrolę rezultatów, spełniać wymagania prawne dotyczące ochrony własności intelektualnej oraz danych osobowych, a także chronić na odpowiednim poziomie zabezpieczenia systemy informatyczne pracodawcy. Ponadto rozwiązania te muszą być uzasadnione ekonomicznie.
- Pracodawcy często nie dysponują odpowiednią wiedzą techniczną i organizacyjną, aby dobrać odpowiednie rozwiązanie dla swojej firmy. W ramach promowania telepracy należy rozważyć możliwość wsparcia pracodawców w tym zakresie, bądź przez organizacje pracodawców bądź przez zainteresowane instytucje. Inną metodą jest wykorzystanie wiedzy profesjonalnych dostawców rozwiązań.
- Przepisy prawne określające obowiązki pracodawcy w zakresie wyposażenia stanowiska pracy pracownika oraz warunków i otoczenia, w którym pracownik pracuje, nie różnicują pracy zdalnej i wykonywanej w siedzibie pracodawcy. Z tego też względu w przypadku telepracy należy zadbać o odpowiednie zapisy umowy, określające kto odpowiada za zapewnienie sprzętu i warunków (np. oświetlenia pomieszczenia, właściwego doboru i ustawienia mebli, ochrony przed porażeniem prądem elektrycznym) oraz przeszkolenie pracownika w zakresie BHP i udzielenie mu innych wskazówek dotyczących prawidłowego wykonywania pracy przy pomocy komputera.

Omówione wyżej punkty są rozwinięte w kolejnych rozdziałach.

¹ IDC - jedna z największych firm światowych zajmujących się badaniem rynku IT - www.idc.com

ROZWIĄZANIA TECHNOLOGICZNE

Pracowników zdalnych można podzielić ogólnie na trzy grupy:

- osoby pracujące stale albo prawie stale poza biurem,
- pracowników dzielących pracę między biuro a inną lokalizację,
- pracowników „podróżujących”, którzy pracują zdalnie przemieszczając się między wieloma lokalizacjami.

Dla każdej z tych grup powinniśmy zastosować nieco inne rozwiązania technologiczne i organizacyjne, propozycje w tym zakresie oraz omówienie związanych z tym ryzyk umieszczone jest poniżej.

Praca poza biurem

Pracownik spędza większość czasu poza biurem, wykonując swoje obowiązki w domu lub w innym miejscu (przeważnie jednak stale w jednej lokalizacji).

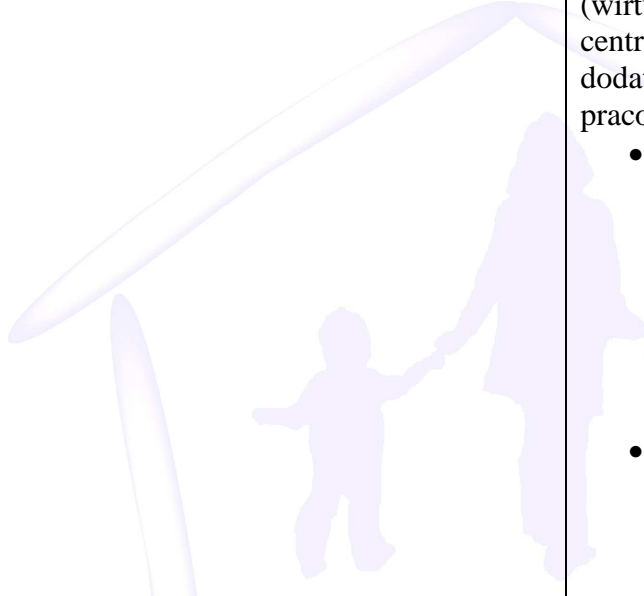
Praca poza biurem może być preferowana przez osoby pracujące na umowę o dzieło i wykonujące dodatkowe prace dla firmy, które mogą być wykonane z innej lokalizacji. Taki tryb pracy można również wykorzystać przy współpracy z osobami niepełnosprawnymi ruchowo, ze względu na ich trudności z dojazdem do biura, lub z osobami, które ze względów osobistych powinny spędzać dużo czasu w domu. Dotyczy to na przykład sytuacji, w której muszą się opiekować innymi członkami rodziny, dziećmi lub osobami starszymi. Sytuacja taka nie musi być trwała, ale zakładamy, że dotyczy dłuższego okresu czasu.

Poniżej przedstawiono ograniczenia organizacyjno – technologiczne oraz zagrożenia wynikające z powyższego typu pracy.

Ograniczenia / zagrożenia	Możliwe rozwiązania
Pracownik jest poza biurem, a zatem nie może być bezpośrednio (fizycznie) nadzorowany przez kierownictwo, co umożliwia przekłamanie czasu pracy.	Podstawowe rozwiązanie problemu polega na odpowiedniej organizacji pracy. Chodzi tu o skoncentrowanie się na wynikach pracy (osiąganiu rezultatów, które zostały założone), na przykład przygotowaniu określonej liczby dokumentów, załatwieniu zadanej liczby spraw, itp. Techniczne rozwiązania wspierające taką organizację pracy mogą obejmować: <ul style="list-style-type: none"> • wprowadzenie kontroli obiegu dokumentów, aby jednoznacznie wiedzieć co pracownik przekazał, jakie są uwagi osoby kontrolującej go, co on potem zmienił etc. To podejście nie wymaga instalowania jakiegoś specjalnego systemu obiegu dokumentacji technicznej, co narażałoby firmę na dodatkowe koszty, tylko odpowiedniego zorganizowania procedur pracy i np.

Biuro Partnerstwa:

2

	<p>odpowiedniego nazywania plików,</p> <ul style="list-style-type: none"> ocena pracy wykonanej przez pracownika na podstawie wyników jego działań, a nie czasu spędzonego w pracy. <p>W sytuacji, w której praca nie polega na załatwianiu spraw, tylko na obecności (wirtualnej) w określonym czasie, np. w centrum obsługi klienta², można stosować dodatkowe metody pomiaru aktywności pracownika:</p> <ul style="list-style-type: none"> dziennik zalogowań (rozwiązanie nieprecyzyjne ponieważ można się zalogować i nie pracować w systemie), najlepiej połączony ze śledzeniem aktywności, np. liczby sesji czy konwersacji prowadzonych przez pracownika, liczby interwencji, etc., śledzenia aktywności w systemie, np. poprzez pomiar ruchów myszki lub ilości kliknięć (dość łatwe do oszukania za pomocą odpowiedniego oprogramowania, nie jest dobrą miarą nakładu pracy ani uzyskanych efektów).
<p>Ograniczony kontakt pracownika z kierownictwem i współpracownikami (konsultacje, pomoc w projektach).</p>	<p>Szereg badań wykazało, że osoby pracujące zdalnie mają trudności w poradzeniu sobie z brakiem kontaktu z ludźmi, szczególnie ze współpracownikami. W tej sytuacji niezbędne jest zapewnienie bezpośredniego kontaktu pomiędzy członkami zespołu. Poniższe możliwości powinny być wykorzystywane łącznie lub w sposób mieszany:</p> <ul style="list-style-type: none"> e-mail (podstawowa metoda kontaktu, nie zawiera jednak elementu interaktywnego dialogu, co jest potrzebne od czasu do czasu większości ludzi), komunikatory tekstowe, np. gadu-

² Obecne technologie pozwalają na podłączenie komputera domowego przez łącze szerokopasmowe do wirtualnego centrum pomocy, z możliwością komunikacji głosowej i internetowej z klientami. Funkcjonalnie rozwiązanie to jest równoważne tradycyjnemu centrum obsługi klienta, tj. grupie osób zgromadzonej w jednym pomieszczeniu lub budynku, ale daje o wiele większą elastyczność w alokacji zasobów w zależności od zapotrzebowania na usługi, poprawia też komfort pracy np. w godzinach nocnych.

	gadu, Windows Messenger (niebezpieczeństwo przechwycenia poufnych danych, konieczna umiejętność szybkiego pisania), <ul style="list-style-type: none"> • kontakt telefoniczny (dodatkowe koszty), • kontakt przez komunikatory głosowe (takie jak np. skype), dają możliwość bezpośredniego kontaktu głosowego, a nawet wzrokowego przy odpowiedniej szybkości łącza, nie generują dodatkowych kosztów.
Bezpieczeństwo przechowywania danych / zagrożenie ich utraty	<ul style="list-style-type: none"> • poufne dane firmy przechowywane na prywatnym komputerze powinny być dodatkowo chronione, szczególnie w przypadku dostępu osób trzecich do stanowiska pracy (hasło, ograniczenia dostępu, osobny dysk twardy, szyfrowanie plików lub transmisji), Sposób i stopień zabezpieczenia powinien być adekwatny do stopnia poufności danych.
Spójność danych (posługiwanie się tymi samymi wersjami dokumentów i innych plików w e wszystkich lokalizacjach, gdzie są używane, np. synchronizacja pomiędzy komputerem domowym a biurowym.	<ul style="list-style-type: none"> • codzienny (lub częstszy) zrzut danych z komputera domowego na serwer w biurze zmniejsza ryzyko utraty danych w przypadku awarii komputera pracownika, • w przypadku braku serwera w biurze można wysyłać dane na serwer prywatny, ale zwiększa to prawdopodobieństwo niepożądanego wycieku informacji, • wysyłanie danych mailem do biura (w przypadku większej ilości pracowników może spowodować bałagan i zagubienie danych).

Tabela 1 – Zagrożenia i proponowane rozwiązania w modelu pracy poza biurem.

Praca dzielona biuro/inna lokalizacja

Ten typ pracy zakłada podział czasu spędzonego na pracy pomiędzy biuro a inne lokalizacje, gdzie pracownik wykonuje swoje obowiązki. Ten typ pracy jest typowy przy dużej ilości wyjazdów służbowych (wdrożenia, praca u klienta - np. sprzedaż, pomoc techniczna, delegacje służbowe) jak i w przypadku, gdy część pracy może być wykonana poza biurem

Biuro Partnerstwa:

4

a jest to wygodne dla pracownika i nie koliduje z interesami firmy (np. urlop macierzyński, opieka nad członkami rodziny, zamieszkiwanie z dala od miejsca pracy; ale z wizytami w zakładzie pracy). Poniżej przedstawiono ograniczenia organizacyjno – technologiczne oraz zagrożenia wynikające z powyższego typu pracy.

Ograniczenia / zagrożenia	Możliwe rozwiązania
<p>Synchronizacja danych.</p> <p>W przypadku dzielenia pracy między biuro i inną lokalizację, bezpieczna i niezawodna komunikacja między biurem a pracownikiem jest konieczna ze względu na pracę nad tymi samymi danymi z różnych lokalizacji. W szczególności jest bardzo istotne, aby zapewnić dostępność tej samej wersji przetwarzanych dokumentów we wszystkich miejscach, w których są one używane.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • najprostszym wyjściem jest wersjonowanie plików i wysyłanie ich z jednego miejsca pracy w drugie (np. e-mailem), jednak jest to rozwiązanie bardzo uciążliwe (należy pamiętać o codziennym aktualizowaniu danych) i mogące prowadzić do częstych pomyłek. Praktycznie nadaje się do zastosowania jedynie wtedy, gdy mamy do czynienia ze stosunkowo niewielką liczbą plików. Zaletą takiego rozwiązania jest brak konieczności używania stałego łącza do Internetu. • Periodyczna synchronizacja danych z wykorzystaniem specjalistycznego programowania. Polega to na zastosowaniu oprogramowania śledzącego automatycznie wersje plików (najczęściej na podstawie czasu ich zapisania/ostatniej modyfikacji) i kopiowaniu najnowszych plików do pozostałych komputerów. Takie rozwiązanie nie wymaga stałego łącza, synchronizacja odbywa się z określoną częstotliwością. • wykorzystanie serwera do pracy zdalnej umożliwia wielu użytkownikom zalogowanie się, niezależnie od lokalizacji, na swoje konto w biurze w taki sam sposób jakby pracownik siedział przed komputerem podłączonym do sieci lokalnej w firmie, takie rozwiązanie wymaga jednak stałego łącza o dobrej przepustowości, • połączenie peer2peer komputera w biurze z komputerem zdalnym (komputer w biurze musiałby być

Biuro Partnerstwa:

5

	stale włączony). Takie połączenie daje emulację pracy na konkretnej stacji roboczej znajdującej się fizycznie w siedzibie firmy.
Licencje na oprogramowanie	<ul style="list-style-type: none"> • w przypadku pracy na dwóch stacjach roboczych i synchronizacji danych na zasadzie przesyłania ich e-mailem, konieczne może być posiadanie oddzielnych licencji na oba komputery (dodatkowe koszty), • praca na zdalnym serwerze (w zależności od używanego oprogramowania) wymaga dodatkowej licencji na serwer oraz na łączące się z nim komputery, jednak ich koszt jest mniejszy niż osobne licencje na każdą ze stacji roboczych, • w przypadku pracy w trybie peer2peer dodatkowa licencja nie jest wymagana.
Brak kontroli czasu pracy pracownika	Proponowane rozwiązania jak w Tabeli 1

Tabela 2 - Zagrożenia i proponowane rozwiązania w modelu pracy dzielonej między biuro i inne lokalizacje.

Praca w terenie

Ten rodzaj pracy dotyczy pracowników często przemieszczających się z miejsca na miejsce (np. podróżujących sprzedawców, pracowników serwisu), najczęściej używających urządzeń przenośnych, w tym dedykowanych do charakteru wykonywanej pracy – np. palmtopy, notebooki) a także wielu stacji roboczych (np. helpdesk, wdrożenia u klienta, sprzedawcy czy pracownicy obsługi klienta itd.). W tym przypadku nieunikniona jest możliwość stałej komunikacji z biurem (przekazywanie/odbieranie zleceń, aktualizacja danych) i możliwość pracy na zdalnym serwerze (pobieranie i zapisywanie danych potrzebnych np. do konfiguracji sprzętu u klienta).

Ten typ pracy nie mieści się w głównym nurcie naszych zainteresowań, gdyż nie jest typowy dla naszego projektu, wymieniamy go jednak dla porządku. Potencjalne ograniczenia i zagrożenia wynikające z charakteru pracy są podobne jak w przypadku omówionym wcześniej. Proponowane dla nich rozwiązania pozostają aktualne również tutaj.

Bezpieczeństwo pracy zdalnej

Praca zdalna może być prowadzona w oparciu o dwie podstawowe metody łączenia się zdalnej stacji z serwerem lub siecią zakładu pracy. Pierwsza to połączenia zestawiane tylko na czas trwania sesji, tzw. komutowane, najczęściej realizowane poprzez „wdzwanie” się do sieci telefonicznej stacjonarnej lub ruchomej. Takie połączenie najczęściej charakteryzuje się stosunkowo niską przepływnością i dużym kosztem przy dłuższych sesjach – zatem może być

Biuro Partnerstwa:

6

stosowane tylko okazjonalnie. Drugi typ połączenia to połączenia oparte o tzw. łącza stałe, najczęściej zapewniające dostęp do Internetu z dużą przepływnością. Takie łącze może być stosowane bez ograniczeń czasowych, najczęściej jego koszt wynika ze zryczałtowanej opłaty miesięcznej. W obu przypadkach możemy mieć do czynienia z połączeniem bezpośrednim (tj. punkt-punkt, pomiędzy stacją końcową a urządzeniem dostępowym sieci zakładu pracy) lub przez publiczny Internet – w tym drugim przypadku można, przy pomocy sieci VPN, zrealizować wirtualne połączenie punkt-punkt.

Konfigurując połączenia telefoniczne, wirtualne sieci prywatne (VPN) oraz połączenia bezpośrednie, można wybrać różne poziomy uwierzytelniania za pomocą hasła oraz szyfrowania danych. Do dostępnych metod uwierzytelniania zaliczają się zarówno najprostsze, korzystające z niezasyfrowanego hasła, jak i bardzo zaawansowane – takie jak EAP, który umożliwia korzystanie z różnorodnych metod uwierzytelniania, włączając karty inteligentne, certyfikaty, hasła jednorazowe i klucze publiczne. Poziomy zabezpieczeń powinny być dobrane do stopnia cenności transmitowanych danych, gdyż na ogół im wyższy poziom zabezpieczenia, tym większe koszty jego wdrożenia i stosowania. Dodatkowo dla dokumentów przesyłanych w sieci można też stosować tzw. podpis elektroniczny, będący pod względem prawnym ekwiwalentem podpisu odręcznego.

W serwerze, z którym użytkownik nawiązuje połączenie, uprawnienia dostępu zdalnego są przydzielane w oparciu o ustawienia telefonowania konta użytkownika oraz zasady dostępu zdalnego. Zasady te są zbiorami warunków i ustawień połączeń, udostępniających administratorowi większą elastyczność w przydzielaniu uprawnień dostępu. Jeżeli parametry połączenia nie odpowiadają przynajmniej jednej zasadzie dostępu zdalnego, to próba jego nawiązania jest odrzucana.

Przesyłane dane powinny być szyfrowane, aby zapobiec ich przechwyceniu. Ważne dane są szyfrowane za pomocą algorytmu, który sprawia, że są one nieczytelne bez znajomości klucza. Klucze szyfrujące dane są określane w momencie nawiązania połączenia. Korzystanie z szyfrowania może zostać zainicjowane przez komputer użytkownika lub przez serwer, z którym się on łączy. Serwer może być elastycznie konfigurowany tak, aby uniemożliwił stosowanie szyfrowania, wymagał określonej jego metody lub pozwalał na jej wybranie przez komputer użytkownika. Większość serwerów domyślnie pozwala na stosowanie szyfrowania oraz wybór jego metody przez klienta.

Elementem poprawienia bezpieczeństwa pracy zdalnej w przypadku połączeń komutowanych może być użycie tzw. Wywołania zwrotnego. Wywołanie zwrotne polega na tym, że serwer telefonicznego dostępu zdalnego rozłącza połączenie, a następnie oddzwania do klienta. Wymuszenie oddzwania na konkretny numer telefoniczny gwarantuje, że użytkownicy będą mogli łączyć się z siecią korporacyjną jedynie z wyznaczonych miejsc. Zerwanie połączenia przez serwer i natychmiastowe oddzwonienie na z góry określony numer znacznie utrudnia próby podszywania się pod autoryzowanych użytkowników.

Wsparcie pracownika

Po dobraniu i zainstalowaniu odpowiedniego rozwiązania technologicznego należy pamiętać o dwóch bardzo ważnych aspektach użytkowania systemów komputerowych:

- Odpowiednie przeszkolenie pracownika w zakresie konkretnego rozwiązania
- Zapewnienie mu wsparcia w trakcie używania systemów komputerowych.

Pierwszy punkt jest dość oczywisty i na ogół nikt o nim nie zapomina. Pracownik nie posiadający odpowiedniej wiedzy i umiejętności nie będzie efektywny w pracy co działa

na szkodę pracodawcy. Drugi punkt natomiast często bywa pomijany, a przecież pracownik pracujący z domu ma o wiele mniejsze możliwości wsparcia w przypadku napotkania na problemy czy awarie niż osoba przebywająca w miejscu pracy. Dlatego też warto stworzyć odpowiednie możliwości pomocy technicznej dla osób pracujących zdalnie, na które mogą składać się:

- Wsparcie telefoniczne przez pracownika służb informatycznych pracodawcy (jasno określony numer telefonu i godziny w których można skorzystać z pomocy)
- Wsparcie telefoniczne przez profesjonalną firmę zewnętrzną
- Zdalne wsparcie z wykorzystaniem narzędzi informatycznych (tzw. remote desktop).



Aneks nr 2.

Warunki dla rozwoju job sharing w Polsce

Elastyczne zatrudnienie w formule **job sharing** – „*dzielenia pracy*” - (ang. *job sharing*, fr. *partage de poste*, niem. *job sharing*) to forma pracy nowa, stosowana od niedawna, polegająca na tym, że dwóch (w wersji najprostszej, ale możliwe jest też uwzględnienie większej ilości, zarówno osób, jak i stanowisk) pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy dzieli między siebie (w wyniku uprzednich uzgodnień) jedno konkretne stanowisko pracy (lub też kilka stanowisk). Taki rodzaj pracy określanymi jest też w literaturze terminami: *job pairing*, *job splitting*

Najczęściej stosuje się w takich przypadkach rozwiązanie polegające na tym, iż poszczególni pracownicy wykonują pracę tylko w niektóre dni tygodnia, bądź też rzadziej, w formie pracy co drugi tydzień lub tylko w określone godziny .

Wynagrodzenie i inne świadczenia należne pracownikom z tytułu wykonywania pracy są dzielone w takim przypadku proporcjonalnie do czasu pracy.

Ten rodzaj pracy nietypowej jest często na świecie sposobem na uniknięcie zwolnień (w Polsce jest to b. rzadka praktyka), ale również (częściej) szansą dla kobiet wychowujących dzieci. job sharing bywa także schematem wprowadzającym nowych pracowników przez starszych, szykujących się już do emerytury.

Job sharing narodził się w Wielkiej Brytanii. Szybko przyjęły go inne kraje - Niemcy, Włochy czy Hiszpania. W 2000 roku ok. 1 proc. zatrudnionych w Wielkiej Brytanii korzystało z job sharingu. Z roku na rok ich liczba rosła. W ciągu ostatnich dwóch lat jedna czwarta pracujących rodziców z małymi dziećmi prosiła o zorganizowanie elastycznych form pracy³.

Wartym zaznaczenia jest fakt, iż job sharing nie jest tylko rozwiązaniem z zakresu polityki społecznej. Job sharing w praktyce zarządzania wymieniany jest jako rozwiązanie umożliwiające uniknięcia dublowania stanowisk i marnowania czasu przez pracowników⁴.

Specjaliści w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wskazują przy tym na następujące zalety i korzyści wynikające z wdrożenia tego typu formy zatrudnienia w firmie:

1. zmniejszenie zjawiska płynności kadr i absencji, w konsekwencji lepszego zaspakajania osobistych potrzeb i preferencji poszczególnych pracowników,
2. zapewnienie ciągłości obsługi (większe bezpieczeństwo i pewność pracodawcy, że konkretne zadania będą bez przerw wykonywane) w przypadku jeśli część dzielącego między siebie pracę zespołu zachoruje lub z innych przyczyn nie może być obecna – pozostałe osoby kontynuują pracę (jeżeli są to tylko dwie osoby –

³ „**job sharing, czyli jak pogodzić pracę i macierzyństwo**”, 30/05/2006
http://www.feminoteka.pl/readarticle.php?article_id=130

⁴ Michael Armstrong "Zarządzanie zasobami ludzkimi" Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, str. 307

Biuro Partnerstwa:

9



w najgorszym przypadku zadanie jest wykonywane przynajmniej w połowie całkowitego wymiaru czasu na danym stanowisku),

3. podział pracy – zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy oznacza także, że firma może korzystać z większej liczby potencjalnych kandydatów do pracy (w szczególności z tych poszukiwanych fachowców, którzy z różnych przyczyn nie są gotowi do podjęcia pełnoetatowego zatrudnienia w firmie).

Dodatkowo opinie o zaletach pracy w generalnie elastycznym modelu zatrudnienia (nie specjalnie job sharingu, ale w ogóle wszystkich elastycznych formach zatrudnienia) potwierdzają badania menedżerów prowadzone na zlecenie Fundacji Dublińskiej⁵. Wskazują one na bardzo podobne efekty do wyżej wymienionych. 61 proc. menedżerów stwierdziło, że wprowadzenie elastycznych godzin pracy poprawiło sytuację w ich firmach. Spowodowało, że pracownicy mają większą satysfakcję z możliwości pogodzenia obowiązków domowych i zawodowych, a tym samym efektywność ich pracy poprawia się. Wśród innych pozytywnych efektów menedżerowie wymienili m.in. zmniejszenie się liczby płatnych nadgodzin i obniżenie poziomu absencji w pracy.

Ci sami specjaliści⁶ wskazują także na negatywne konsekwencje i zagrożenia wynikające z zastosowanie tej formy elastycznego zatrudnienia, są nimi m.in.

- wyższe koszty administracyjne,
- ryzyko podziału odpowiedzialności,
- sprzeczność interesów poszczególnych pracowników, utrudniająca znalezienie konsensusu w kwestiach dotyczących dzielenia obowiązków i czasu pracy na wspólnym stanowisku pracy

Zastosowanie job sharingu jako jednego z narzędzi usprawniania organizacji pracy zaowocowało m.in. powstaniem w USA komercyjnych wyspecjalizowanych firm⁷ ułatwiających wdrażanie tego typu rozwiązań. Firmy takie szukają odpowiednich par (grup pracowników), organizują potrzebne szkolenia i dostarcza odpowiednich pracowników na zapotrzebowanie firm.

Obecnie większość zatrudnionych w Polsce w tym systemie stanowią kobiety. Częstym przykładem zastosowania job sharing w praktyce są tutaj stanowiska w sekretariatach szefów i innych członków wyższego kierownictwa w firmach⁸. Dłuższe z reguły (ponad standardowe 8 godzin) wymogi zapewnienia obsługi dobrze dają się rozwiązać pracą 2 osób w zmniejszonym wymiarze czasu pracy np. 5-6 godzin. Można także obok niepełnego etatu wykorzystać systemy skróconego czasu pracy i pracy weekendowej

⁵ „Elastyczne godziny pracy wpływają na efektywność pracowników” Newsletter Kadry i Płace 2006-05-25 <http://e-kadry.dashofer.pl/?sect=art&id=2964>

⁶ Aleksy Pochtowski "Zarządzanie zasobami ludzkimi" PWE, Warszawa 2007, Lidia Zbiegień - Maciąg "Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem" Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006

⁷ Kathy Tenenbaum and Gerri Vopelak of Job Sharing Resources ,Interview from: About.com http://careerplanning.about.com/od/jobsharing/a/job_sharing.htm

⁸ Bartłomiej Piotrowski „POLSKIE FLEXICURITY” czyli jak wygląda w praktyce kadrowej wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia w Polsce – Program „Rodzic Pracownik”.

Ważne jest przy tym, że te systemy czasu pracy stosuje się na pisemny wniosek pracownika i wprowadza w umowie o pracę (tym samym zagwarantowano dobrowolny charakter podjęcia pracy w tej formie).

Zawarcie z pracownikiem umowy o pracę przewidującej zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy w praktyce jest decyzją (co już zostało poruszone podczas wymieniania negatywnych stron job sharingu) wymagająca od pracodawcy nadzwyczajnej staranności. Trzeba przy tym zawsze zwracać uwagę na to, iż nie może to powodować ustalenia 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 proporcjonalności wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń związanych z pracą, do wymiaru czasu pracownika

Polskie prawo nie reguluje formy niestandardowego zatrudnienia, jaką jest job sharing. Job sharing zgodnie z polskim prawem pracy, może być mimo to zastosowany w praktyce bez większych problemów przy wykorzystaniu istniejących zasad (omówionych powyżej) w niepełnym wymiarze czasu pracy.

Kwestia uregulowań prawnych odnośnie stosowania job sharing w Krajach Członkowskich Unii Europejskiej rozwiązana jest w różny sposób.

Przykładem kraju, gdzie wprowadzenie (i to aktywne) do praktyki job sharingu odbyło się bez równoczesnego wprowadzania specjalnych rozwiązań legislacyjnych były Włochy⁹. Równocześnie Minister Pracy wydał tam specjalne zalecenia i wskazania jak tego typu kontrakty powinny wyglądać i na co powinno zwracać się w nich uwagę (jakkolwiek w oparciu o istniejące uregulowania prawne). Ustalenia te powinny być zawarte w umowach zbiorowych na szczeblu zakładów pracy, obejmowały one następujące kwestie.

- kontrakt musi mieć formę pisemną
- powinien określać ilość godzin pracy w ciągu dnia, tygodnia, miesiąca lub roku
- powinien określić czas trwania zatrudnienia w tej formie
- partnerzy(pracownicy) mogą modyfikować podział godzin pracy między sobą
- pracodawca musi być informowany co tydzień w faktycznym podziale w trakcie wykonanej pracy
- wszelkie koszty socjalne(składki, opłaty, podatki) muszą być skalkulowane jak dla klasycznej umowy o pracę na niepełny etat
- Umowy typu job sharing mogą być zawierane przez wszystkie kategorie pracowników bez żadnych wykluczeń

Dobrym przykładem układowego, opartego dodatkowo o “Kodeks Dobrej Praktyki” rozwiązania w zakresie wprowadzania job sharing są doświadczenia Irlandzkie¹⁰.

⁹ eironline “ job sharing introduced in Italy” <http://eurofound.europa.eu/eiro/1998/05/inbrief/it9805166n.html>

¹⁰ “Equal opportunities and collective bargaining in the European Union - Selected agreements from Ireland” <http://eurofound.europa.eu/pubdocs/1997/18/en/1/wp9718en.pdf>

Wprowadzone w Irlandzkich urzędach publicznych zasady stosowania job sharing stały się wzorem do naśladowania w wielu irlandzkich przedsiębiorstwach. Zatrudnione w ten sposób osoby to w 97% przypadków kobiety.

job sharing jako specjalne rozwiązanie prawne wprowadzony został w Hiszpanii¹¹, gdzie traktowany jest głównie jako metoda redukcji wysokiego bezrobocia ludzi młodych – jako wspólne zatrudnienie z odchodzącym na emeryturę starszym pracownikiem.

W Wielkiej Brytanii brak jest szczegółowych regulacji odnośnie samego job sharingu, istnieją za to ogólne zasady ustawowe pracy w niepełnym wymiarze etatu¹².

- prawo do takiej samej stawki godzinowej jak pracownicy na cały etat
- prawo do takich samych nadgodzin(po przepracowaniu półetatowej normy)
- prawo do zasiłku chorobowego, urlopu macierzyńskiego
- prawa do urlopów, przerwy w zatrudnieniu i innych benefitów na ogólnych zasadach
- podobna ochronę przed zwolnieniem w tym w przypadku zwolnień zbiorowych
- prawo do udziału w szkoleniach
- prawo do uczestnictwa w systemach emerytalnych

Dodatkowo od 2003r. istnieją specjalne ułatwienia¹³ dla podejmowania elastycznego zatrudnienia przez młodych rodziców.

W szczególności nakazują one pracodawcom w miarę istniejących możliwości zgadzać się (a w każdym razie nie odmawiać bez uzasadnionej przyczyny) rodzicom pragnącym i zgłaszającym to pragnienie) prawa do pracy w formie elastycznej.

¹¹ EMIRE - "TRABAJO COMPARTIDO - JOB SHARING"

<http://eurofound.europa.eu/emire/SPAIN/JOBSHARING-ES.html>

¹²eironline "Regulations introduce new rights for part-time workers "

<http://eurofound.europa.eu/eiro/2000/05/feature/uk0005175f.html>

¹³ eironline "New rules on flexible working come into force "

<http://eurofound.europa.eu/eiro/2003/04/feature/uk0304104f.html>

Większość uregulowań w zawartych w omawianych ustawach lub układach w zakresie praw osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy (w tym job sharingu) opiera się na unormowaniach zawartych w dokumentach organizacji międzynarodowych – osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy dotyczy w szczególności Dyrektywa Rady Unii Europejskiej nr 97/81 z 15 grudnia 1997 roku¹⁴. Podstawową zasadą tam określoną jest priorytetowa zasada niedyskryminowania pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy. Dyrektywa stwierdza, iż wszyscy pracownicy powinni mieć zagwarantowane prawo podejmowania decyzji, czy chcą pracować w pełnym wymiarze czasu pracy czy jego części. Pracodawca ma prawo już w trakcie zatrudnienia występować do pracownika z ofertą ustalenia innego niż pełny wymiaru czasu pracy. Bardzo ważnym elementem jest tutaj fakt, iż zgodnie z omawianą dyrektywą brak zgody pracownika na taka zmianę nie może stanowić samodzielnej podstawy rozwiązania umowy o pracę. Dyrektywa nakłada też na pracodawcę obowiązek uwzględniania wniosków pracowników o zmianę czasu pracy z pełnego na niepełny lub odwrotnie – zawsze, gdy jest to możliwe. Bardzo podobne uregulowania w tym zakresie zawiera także KONWENCJA Nr 175 MIĘDZYNARODOWEJ ORGANIZACJI PRACY dotycząca pracy w niepełnym wymiarze czasu¹⁵. Na szczególną uwagę zasługuje wyraźnie odniesienie w tekście konwencji do zastosowania elastycznego zatrudnienia (w niepełnym wymiarze czasu pracy): *”na potrzeby i preferencje grup szczególnych, takich jak bezrobotni, pracownicy mający obowiązki rodzinne, pracownicy starsi, pracownicy niepełnosprawni i pracownicy podejmujący kształcenie lub szkolenie”*.

Kluczowe dla wprowadzania job sharingu pojęcie „pracownika zatrudnionego w niepełnym wymiarze godzin” nie jest zdefiniowane w żadnym polskim akcie prawnym¹⁶. Kodeks pracy¹⁷ zawiera jednak istotne przepisy dla statusu tego typu pracowników dostosowujących polskie prawo do omawianej wyżej dyrektywy.

Art. 29²

§ 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.

¹⁴ Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pl/dd/05/03/31998L0023PL.pdf>

¹⁵ MOP Konwencje <http://www.mop.pl/doc/rtf/konwencje/k175.rtf>

¹⁶ dr Konrad Tausz, mgr Ryszard Marszowski, mgr Łukasz Bogus RODZIC – PRACOWNIK – ROZWÓJ ZAWODOWY RODZICÓW PODCZAS URLOPU WYCHOWAWCZEGO -Kwerenda materiałów <http://www.rodzic-pracownik.pl/pliki/14info.doc>

¹⁷ Kodeks Pracy - <http://www.kodeks-pracy.com.pl/http://www.kodeks-pracy.com.pl/>

Art. 151 § 5

Strony ustalają w umowie o pracę dopuszczalną liczbę godzin pracy ponad określony w umowie wymiar czasu pracy pracownika zatrudnionego w niepełnym wymiarze czasu pracy, których przekroczenie uprawnia pracownika, oprócz normalnego wynagrodzenia, do dodatku do wynagrodzenia.

Przykładem wprowadzania job sharingu w praktyce są doświadczenia Partnerstwa „Praca Dla Dwojga”¹⁸ w ramach programu Equal.

Celem Partnerstwa jest właśnie upowszechnienie możliwości zatrudnienia w systemie pracy *job sharing* – „dzielenie pracy” jako modelowego rozwiązania sprzyjającego godzeniu życia zawodowego i rodzinnego. Projekt skierowany jest do kobiet, które po urodzeniu dziecka mają problem z powrotem do wcześniej wykonywanego zawodu, a także do pracodawców, którzy szukają nowych rozwiązań w zatrudnianiu pracowników. System aktywizacji zawodowej osób, którym trudno jest podjąć pracę w pełnym wymiarze czasu kierowany jest także do partnerów społecznych, organizacji pozarządowych, samorządów oraz wojewódzkich i powiatowych urzędów pracy.

Z badań sondażowych przeprowadzonych przez Partnerstwo wynika, że przeciwdziałanie dyskryminacji młodych matek na rynku pracy wymaga stworzenia zintegrowanego systemu pomocy rodzinie, opartego na współpracy między pracodawcami, związkami zawodowymi, mediami, urzędami pracy oraz instytucjami badawczymi i szkoleniowymi.

Pomimo braku unormowań w zakresie job sharingu (a także generalnie niepełnoetatowego zatrudnienia) w polskim prawie pracy - forma ta jest już, jakkolwiek w bardzo ograniczonym zakresie, stosowana. Wydaje się, iż (m.in. ze względu na tenże ograniczony zasięg) warto rozważyć uwzględnienie job sharing w proponowanych nowych rozwiązaniach legislacyjnych mających ułatwić zatrudnienie elastyczne w szczególności kobiet.

Uregulowanie to powinno dotyczyć w szczególności:

- Pozytywnie zdefiniowanego prawa do jednakowej – proporcjonalnej do czasu pracy płacy;
- Prawa do proporcjonalnego do czasu pracy wynagradzania
- Udziale w systemach beneficjów pozapłacowych
- Świadczeń socjalnych
- Szkoleń
- Awansów i promocji
- Równego traktowania w wypadku redukcji

¹⁸ Praca dla dwojga <http://www.equal.org.pl/download/kompendium.pdf>

Warte rozważenia są kwestie:

- Sposobu umowy pomiędzy partnerami współdzielącymi (z określeniem formy zawarcia i rozwiązania)
- Sposobu ustalania czasu pracy (swobodna umowa partnerów dzielących stanowisko) ale z odpowiednią informacją dla pracodawcy
- Opracowania dokładnych wymagań odnośnie zakresu zadań pracownika (tak, aby było jasne kto za co odpowiada - co pozwoli uniknąć niebezpieczeństwa konfliktów i nieporozumień między dzielącymi pracę pracownikami)
- Osobnego uregulowania wymaga także kwestia odpowiedzialności (dziś pracownicy, którzy dzielą między siebie stanowisko pracy, nie ponoszą wspólnej odpowiedzialności. Każdy z nich odpowiada indywidualnie za swoją pracę).



Aneks nr 3.

Przesłanki treści umów o pracę w warunkach urlopu wychowawczego

Podstawową formą elastycznego zatrudnienia w ramach projektu pozostała klasyczna umowa o pracę. Zastosowane umowy miały na ogół standardową formę, w części z nich brakowało jednak szczegółowych zapisów dotyczących elementów elastyczności stosunku pracy, które zapewniałyby bezpieczeństwo obu stronom. Elastyczne formy pracy, w tym pracy na odległość wymagają wyjątkowo jasnych i precyzyjnych zapisów w umowie między pracodawcą a pracownikiem. Pozwalają one w swobodny sposób dostosować potrzeby i możliwości stron, ale również bardzo dokładnie określić ramy, formę współpracy, zakres zadań, itd. co zapobiega powstawaniu niejasności. Nie zwalniają jednak z podstawowych wymogów formalnych dotyczących formy i treści umowy, choćby określenia stron umowy czy rodzaju pracy, wysokości wynagrodzenia, zachowania terminów zawartych w KP, informacji o wymiarze urlopu czy długości okresu wypowiedzenia.

Każda z umów zawieranych między pracodawcą i pracownikiem zawiera szczegółowe zapisy właściwe tylko dla danego stosunku pracy, ale warto zwrócić uwagę na kwestie, które budziły wątpliwości lub kłopoty.

1. Określenie miejsca wykonywania pracy: umowa powinna zawierać informację o miejscu wykonywania pracy czy jest to tylko i wyłącznie dom pracownika, czy także siedziba firmy, w której jest zatrudniony.
2. Określenie podziału wymiaru pracy w domu i obecności w siedzibie pracodawcy - o ile zachodzi taka potrzeba (wymiaru dni w tygodniu, miesiącu lub konkretnego dnia)
3. Określenie wymiaru czasu pracy:
 - a. Celem urlopu wychowawczego jest sprawowanie osobistej opieki nad dzieckiem. Wykonywanie obowiązków służbowych nie może być przeszkodą w sprawowaniu opieki. Konieczne jest znalezienie faktycznego rozwiązania umożliwiającego pogodzenie tych obowiązków oraz zawarcie w umowie zapisu dotyczącego braku przeszkód w sprawowaniu osobistej opieki nad dzieckiem w trakcie trwania urlopu wychowawczego. Naruszenie art. 186²§1 KP w brzemieniu: „W czasie urlopu wychowawczego pracownik ma prawo

Biuro Partnerstwa:

16

podjąć pracę zarobkową u dotychczasowego lub innego pracodawcy albo inną działalność, a także naukę lub szkolenie, jeżeli nie wyłącza to możliwości sprawowania osobistej opieki nad dzieckiem” daje pracodawcy prawo odwołania pracownika z urlopu wychowawczego (art. 186²§2 KP)

- b. Konieczne jest pouczenie pracownika o wymogach nie przekraczania 8 godzinnego dnia pracy
 - c. Zastosowanie formy zadaniowego czasu pracy (ze zdefiniowanym z góry zakresem obowiązków, przy pozostawieniu pracownikowi swobody w wykonaniu powierzonych zadań)
 - d. Zmniejszenie wymiaru czasu pracy umożliwiające godzenie obowiązków służbowych i rodzinnych
 - e. Dostosowanie obowiązków zapisanych w umowie do proponowanego wymiaru czasu pracy
 - f. Kwestia pomiaru czasu pracy – nie stanowi problemu przy zastosowaniu zadaniowego czasu pracy, formach cywilnoprawnych lub przy możliwościach monitorowania godzin pracy w formie elektronicznej. Nie każdy pracodawca korzysta jednak z tej formy
4. Określenie zakresu obowiązków. Stanowiło to problem w większości umów. Precyzyjne określenie zakresu zadań stanowi podstawę sprawnej współpracy (szczególnie na odległość). Pracownicy oczekują możliwie szczegółowych wytycznych (zawartych w umowie lub uszczegółowionych w innym dokumencie (*Karta Zadań*)), co pozwoli im mieć poczucie pewności dobrze wykonywanych obowiązków. Po stronie pracodawcy wiąże się to z koniecznością poświęcenia zagadnieniu więcej uwagi i czasu w trakcie początkowych ustaleń, ale pozwala zaoszczędzić kłopotów komunikacyjnych na dalszych etapach.
 5. Zdefiniowanie obowiązku utrzymywania stałego kontaktu pracownika z pracodawcą za pomocą mediów elektronicznych powinno zostać zawarte w umowie. Warto byłoby również określić sposoby komunikowania (mail, telefon, itd.).
 6. Określenie (na zasadach ogólnie obowiązujących w danej firmie) metod informowania pracodawcy o nieobecności (niemożliwości wykonywania pracy).

7. Określenie obowiązków sprawozdawczych pracownika, częstotliwości i terminów składania raportów z wykonanych zadań. Pozwala to na bieżące śledzenie postępu prac, korygowanie kierunku działań, a pracownikowi daje jasno określone ramy czasowe na poszczególne etapy prac.
8. Określenie sposobu wyposażenia biura pracownika w domu w sprzęt potrzebny do pracy (w tym komputer, oprogramowanie, telefon, drukarka, łącze internetowe).
9. Ustalenie sposobu regulowania kosztów rozmów telefonicznych (np. ustalony limit wydatków), użytkowania łącz internetowych (zazwyczaj własność pracodawcy), partycypację w kosztach prądu itp.
10. Zapewnienie pracownikowi możliwości korzystania z materiałów biurowych pracodawcy
11. Brak pouczenia o obowiązku przestrzegania przepisów BHP. Nie jest jasne dopełnienie przez pracodawców obowiązku przeszkolenia w zakresie przepisów BHP. Generalnie wszystkie umowy miały braki w tej kwestii. Bardzo ważne jest uregulowanie kwestii możliwości skontrolowania pomieszczenia przeznaczonego do pracy przez pracodawcę, oczywiście za zgodą pracownika.
12. Umowy cywilnoprawne: największym problemem przy zastosowaniu umów cywilnoprawnych było kwestie dotyczące jasno określonych terminy rozliczeń, ustalenia okresów rozliczeniowych, terminów wystawienia faktur, terminów akceptacji wykonanych zadań oraz płatności. Nie stosowano też klauzuli o dopuszczalności zastępstwa, na podstawie której można byłoby powierzyć wykonanie wszystkich lub określonych czynności osobie trzeciej, co w sytuacji osób opiekujących się dziećmi mogłoby być ułatwieniem.