

- Łukasz Chodkowski,
Dyrektor Zarządzający, Déhora
- Michał Kibil,
Senior Partner, Adwokat, Kancelaria DGTL

Elastyczne zatrudnienie

Przyszłość HR w energetyce?

Teorie zarządzania na przestrzeni lat podlegały dynamicznej ewolucji. Historycznie w klasycznej teorii zapoczątkowanej przez Fryderyka Taylora i Henry'ego Fayola - człowieka widziano przez pryzmat produkcji, traktując go jako jeden z zasobów. Zarządzanie ludźmi poddawano pod proces pracy, ściśle dzieląc zadania i czas pracy pod ustalone potrzeby organizacji. Ten model zarządzania był najdłużej stosowany przy liniach produkcyjnych, gdzie potrzeby pracowników odkładane były na drugi plan. Najważniejszy był niezaburzony proces.

W późniejszych latach zaczęto dostrzegać potrzeby pracowników przestając postrzegać ich jako zasób oraz w większym stopniu skupiając się na odpowiadaniu na ich potrzeby, aby zapewnić ich odpowiednią motywację. Jedną ze współczesnych emanacji tego podejścia jest behawioralna teoria zarządzania, odchodząca od traktowania zespołów jako zasobu (*Human Resources*) i skupiająca się na ujęciu relacji występujących między nimi (*Human Relations*).

Obecnie możemy zaobserwować przechodzenie o krok dalej, gdzie na organizacje patrzy się z perspektywy ludzi, którzy ją tworzą. Emanacją tego trendu jest odchodzenie od nomenklatury zasobów ludzkich, a nawet relacji międzyludzkich, na rzecz określania dotychczas nam znanego obszaru HR mianem *People & Culture*. To właśnie ludzi

i kulturę organizacji zaczyna wybijać się ponad ustrukturyzowany proces, do którego wszyscy muszą się bezwarunkowo dostosować.

Z pewnością będą tacy, którzy powiedzą, że jest to czysta semantyka, ale w rzeczywistości zmiana jest fundamentalna. Potrzeby ludzi, tak długo jak możliwe jest ich pogodzenie z kluczowymi potrzebami organizacji, zaczynają wychodzić na pierwszy plan. Co ciekawe, ewolucja procesu zarządzania jest skorelowana ze zmieniającym się podejściem kolejnych pokoleń pracowników do pracy oraz koniecznością zmiany podejścia pracodawców do swoich pracowników.

Jak w starym dylemacie o jajku i kury, pewnie ciężko będzie ustalić, czy najpierw w najmłodszych pokoleniach zaczęła się pojawiać potrzeba uwzględniania ich potrzeb, czy też była to natu-

ralna konsekwencja zmieniającego się podejścia organizacji. Niemniej jednak faktem jest, że najmłodsze z pokoleń obecnego rynku pracy (*millenialsów*, czy też pokolenia *iGen*) wyraźnie oczekują dostosowywania się do nich przez pracodawców, co ma im umożliwić m. in. łączenie życia zawodowego z życiem prywatnym. I tu pojawia się kluczowe pytanie: czy jest to w ogóle możliwe, szczególnie w takich branżach jak energetyka, która w wielu obszarach pracowała i będzie pracować w ruchu ciągłym? Czy można połączyć potrzeby organizacji i pracownika? Zdecydowanie tak!

Początki uelastyczniania pracy

Na gruncie zarządzania pracą, dostosowanie się do potrzeb pracowników

najczęściej rozważamy w ujęciu zmian w modelach zarządzania czasem pracy. Jeszcze kilkanaście lat temu funkcjonowaliśmy w rzeczywistości wyjątkowo nieelastycznych systemów czasu pracy. Pracodawcy ustalając harmonogram, zmuszeni byli wskazywać pracownikom konkretne godziny rozpoczęcia i końca pracy, które dalekie były od jakiegokolwiek elastyczności. Jedynym przypadkiem rozluźnienia sztywnych zasad były prośby grafikowe, których uwzględnianie przy planowaniu harmonogramu było wyrazem dobrej woli pracodawcy (choć nie było oczywistą zasadą). Tam, gdzie pracy nie dawało się zmieścić w sztywnych ramach czasu pracy, naturalną alternatywą było stosowanie cywilnoprawnych form zatrudnienia, które nie są zdeterminowane godzinami rozpoczęcia i końca pracy (które, m. in. z tego względu są popularne do dzisiaj).

Odpowiadając na potrzeby rynku pracy, podążając za rozwiązaniami wypracowywanymi w ramach Unii Europejskiej, w 2014 r. umożliwiono polskim pracodawcom stosowanie u poszczególnych pracowników zadaniowego systemu czasu pracy. Ten model przy swojej szerokiej elastyczności, przez przerwienie na pracowników procesu planowania ich pracy, nie odpowiadał na wszystkie potrzeby pracodawców (w szczególności tam, gdzie pracodawcy zależało na dostępności pracownika w określonym przedziale godzinowym). Wypracowano więc kolejne rozwiązanie, znajdujące bezpośrednie zastosowanie u wszystkich tych, którzy ze względu na charakter pracy muszą pozostawać w podstawowym lub równoważnym systemie czasu pracy - czyli ruchomy czas pracy. Dzięki wskazanemu rozwiązaniu, tam, gdzie pracodawcy podjęli decyzję o jego wdrożeniu, pracownicy nabyli możliwość decydowania o której pracę będą rozpoczynali (a przez to o której pracę będą kończyć), w ramach ustalonego przez pracodawcę przedziału godzin. Mogłoby się wydawać, że oba rozwiązania wyczerpują potrzebę najmłodszych poko-



Fot. Annie Spratt on Unsplash

Co ciekawe i co może skłonić do szerszego rozważania wdrażania uelastyczeń w modelach pracy, wedle badań uzyskanie przez pracowników częściowej kontroli nad ich czasem pracy, może przynosić dla nich wymierne skutki zdrowotne

leń, co do godzenia czasu pracy oraz życia prywatnego. Nie odpowiadają jednak na potrzeby pracowników zmianowych (szczególnie tam, gdzie praca jest realizowana systemie 3-zmianowym lub „czterobrygadowce”). Tam nie da się zastosować zadaniowego systemu czasu pracy ani ruchomego czasu pracy. Co więc można zrobić? Na ratunek pra-

codawcom chcącym uelastyczyć pracę zmianową przyszedł Selfrostering.

Selfrostering, jako forma uelastyczenia pracy zmianowej

Pierwotnie wywodzący się ze Szwecji *Selfrostering* został wymyślony jako

rozwiązanie problemu wysokiej rotacji pracowników w służbie zdrowia. Pomysł polegał na tym, że dając pracownikom opieki zdrowotnej znacznie większą kontrolę nad ich harmonogramami pracy, równowaga między życiem zawodowym, a prywatnym oraz satysfakcja z pracy miały poprawić się, dzięki czemu w konsekwencji spadnie rotacja pracowników. Początkowy sukces w sektorze opieki zdrowotnej sprawił, że model ten rozprzestrzenił się na sektor publiczny i inne branże usługowe. Wkrótce spopularyzował się on także w innych krajach Europy Zachodniej i stał się powszechny w służbie zdrowia, transporcie publicznym, lotnictwie i usługach lotniskowych oraz w branży logistycznej.

Twórcy *Selfrostering* wyszli z założenia, że po zdefiniowaniu wymagań kadrowych dla każdej zmiany, możliwe jest zaprojektowanie zakresu zmian, które pasują do wymaganego obciążenia pracą, a następnie dostarczenie pracownikom odpowiednich opcji zmian do wyboru. Istotą modelu trójfazowego było przejście przez wszystkie etapy, aż każda zmiana będzie obsadzona odpowiednią ilością ludzi z odpowiednim zestawem umiejętności.

Cały proces wdrażania *Selfrostering* został oparty na określaniu z góry zasad, które będą rządzić nowym procesem planowania czasu pracy. Pomagają one poradzić sobie z obsadzeniem pracowników na „niepopularnych” zmianach, przydzielać grafiki pracy, czy też radzić sobie z konfliktami między pracownikami, którzy mogliby mieć sprzeczne potrzeby przy określaniu zmian. Istotne jest, aby wprowadzenie *Selfrostering* w organizacji, nie prowadziło do tworzenia „zwycięzców i przegranych” wśród pracowników zmianowych.

Jako że *Selfrostering* nie jest tylko zmianą w planowaniu czasu pracy, ale w rzeczywistości jest ewolucją w podejściu do planowania czasu pracy pracowników zmianowych, przenoszącą na pracowników ciężar jego planowania, wymaga on zmiany sposobu pracy na wszystkich poziomach organizacyjnych. Kierownictwo musi być skłonne

do rezygnacji z kontroli nad indywidualnymi harmonogramami swoich pracowników, związki zawodowe powinny uwierzyć w korzyści, jakie *Selfrostering* oferuje pracownikom, a sami pracownicy muszą być zgodni co do tego, że dodatkowa elastyczność, która jest kluczowa dla idei *Selfrostering* przyniesie im wymierne korzyści. Choć, w kontekście tego co zostało wskazane powyżej może wydawać się, że pracownicy z założenia będą chcieli wdrożyć *Selfrostering* w organizacji, jako że pomoże im on uelastyczyć ich czas pracy i pomóc w lepszej równowadze między życiem prywatnym, a zawodowym - należy pamiętać, że zakłady pracy zatrudniają reprezentantów wielu pokoleń (a nie tylko najmłodszego), w tym tych, którzy są zdecydowanie przyzwyczajeni do narzucania im procesu pracy. W tego typu organizacjach warto pokazać pracownikom, jakie korzyści z realizacji wdrożenia *Selfrostering* mogą płynąć dla każdego z pracowników, a nie tylko tych najmłodszych, dla których takie rozwiązanie wydaje się być odpowiedzią na wyraźne potrzeby.

Elastyczność napędzana rozwojem technologii

Selfrostering w obecnie znanej formie, tam, gdzie rozumiemy go nie tylko jako ideę, ale faktyczne rozwiązanie tworzące dla pracowników grafiki marzeń i godzące w możliwie szerokim stopniu ich potrzebom, nie byłby możliwy bez rozwoju technologii.

Wyobraźmy sobie 1000 potrzeb pracowników, które próbujemy pogodzić z potrzebami jednego pracodawcy. Czy byłoby to możliwe z wykorzystaniem kartki i długopisu? Z pewnością tak, chociaż praca nad ich przygotowaniem z pewnością zajęłaby więcej czasu niż okres, dla którego dany grafik jest tworzony.

Obecna moc obliczeniowa komputerów oraz rozwój algorytmów, pozwalają w szybkim czasie zrealizować proces analizy, który jeszcze kilkanaście

lat temu był niemożliwy lub nadmiernie czasochłonny.

A może oprzeć na nim cały proces planowania?

To co sprawdziło się w pracy zmianowej (tworzenie grafików w jak najszerszym zakresie dostosowanych do potrzeb poszczególnych pracowników) równie dobrze może stanowić podstawę planowania czasu pracy dla całego zakładu pracy, w tym dla pracowników objętych innymi systemami czasu pracy (może pracą w zadaniowym systemie czasu pracy). Może zamiast narzucać konkretne godziny pracy, warto wyjść z poziomu oczekiwań kadrowych pracodawcy i umożliwić pracownikom zmieszczenie się w nich, nawet jeżeli ich faktyczny czas pracy oderwany byłby od dotychczasowego modelu? Jeżeli tylko ma to następować z korzyścią dla pracowników i pracodawcy (ze względu na wzrost zadowolenia pracowników z pracy i redukcji negatywnych skutków zdrowotnych), dlaczego nie zaryzykować?

Prozdrowotna elastyczność

Co ciekawe i co może skłonić do szerszego rozważania wdrażania uelastycznienia w modelach pracy, wedle badań uzyskanie przez pracowników częściowej kontroli nad ich czasem pracy, może przynosić dla nich wymierne skutki zdrowotne.

Osoby pracujące w klasycznym systemie zmianowym, którego zmiany są odgórnie planowane, odnotowują zaburzenia rytmu okołodobowego, niedobór snu i zwiększone ryzyko wypadków przy pracy, a także inne bezpośrednie i pośrednie skutki zdrowotne.

Badania wykazały, że przy skutecznym wdrożeniu *Selfrostering* w organizacji, zmniejszyło się ryzyko wystąpienia tych potencjalnych skutków zdrowotnych, co nie jest bez znaczenia, biorąc pod uwagę, że w samej Wielkiej Brytanii aż 33% mężczyzn i 22% kobiet pracu-

je w systemie zmianowym. W Holandii jest to 17% wszystkich pracowników, a Polsce natomiast szacuje się, że jest to około 30% (w całej Europie aż 21% osób czynnych zawodowo to pracownicy pracujący w systemie zmianowym). Pomimo braku analogicznych badań dla pracy w klasycznym systemie czasu pracy z godzinami pracy narzucanymi przez pracodawcę, można przyjąć założenie, że i tu zapewnienie pracownikom elastyczności i umożliwienie im w większym stopniu godzenia życia zawodowego i prywatnego pozwolić będzie na zwiększenie poczucia zadowolenia i zmniejszenie obciążeń psychicznych.

Samodzielne planowanie przy umowach zlecenia

Pomimo, że *Selfrostering* został stworzony na potrzeby zatrudnienia pracowniczego, wydaje się on idealnym rozwiązaniem przy szukaniu elastyczności zatrudnienia w zatrudnianiu personelu w formach cywilnoprawnych.

W ciągu ostatnich lat można zaobserwować w Polsce zacieranie się granic pomiędzy cywilnoprawnymi i pracowniczymi formami zatrudnienia. Co dostrzegło orzecznictwo, niewiele jest cech, które jednoznacznie można przypisać do umowy o pracę lub do umowy zlecenia. I w jednym i w drugim przypadku mamy do czynienia z umowami starannego działania, za które należne jest wynagrodzenie. Można by powiedzieć, że umowy o pracę definiuje kierownictwo, niemniej jednak w umowach zleceniach spotykamy się z nadzorem nad realizacją prac, spełniającym zbliżone funkcje. Jedynym elementem, który wyraźnie różni obie formy pracy jest wyznaczanie konkretnego czasu realizacji zadań. Przy umowie zlecenia oczekuje się większej swobody zleceniobiorcy przy kształtowaniu swoich planów.

Biorąc powyższe pod uwagę, wdrożenie samodzielnego planowania przy umowach zlecenia daje szansę na uniknięcie ewentualnych sporów, czy dany stosunek jest wyraźnie podporządko-

wany, czy też (z zastrzeżeniem, że obie strony chcą współpracować na podstawie umowy zlecenia) zawiera w sobie wystarczającą swobodę, aby zakwalifikować go jednoznacznie do kategorii cywilnoprawnych kontraktów.

Selfrostering zgodny z RODO?

Tam gdzie wchodzi w rachubę zautomatyzowane planowanie zmian, istotnym pytaniem jest: czy *Selfrostering* nie będzie stał w sprzeczności z przepisami o ochronie danych osobowych? Odpowiedź jest prosta - zdecydowanie nie.

Pomimo, że ogólne rozporządzenie o ochronie danych zwane RODO ogranicza przetwarzanie danych osobowych, tam gdzie decyzja dotycząca

ją wpływ i w każdym przypadku jest lepiej dostosowany do potrzeb jednostek niż dotychczas praktykowane, odgórne planowanie czasu pracy.

Warunkiem zmian, dobre przygotowanie

Czy to *Selfrostering*, czy też wdrażanie w organizacjach innych form uelastyczniających czas pracy, wymaga znaczących zmian kulturowych i paradygmatycznych, oprócz innych technicznych aspektów, które należy wprowadzić, aby stało się faktycznie możliwe połączenie potrzeb wszystkich zainteresowanych.

Dlatego też projekty związane z uelastycznieniem zatrudnienia, w tym wdrażaniem *Selfrostering* w organizacjach,

„ **Cały proces wdrażania *Selfrostering* został oparty na określaniu z góry zasad, które będą rządzić nowym procesem planowania czasu pracy. Pomagają one poradzić sobie z obsadzeniem pracowników na „niepopularnych” zmianach, przydzielać grafiki pracy, czy też radzić sobie z konfliktami między pracownikami, którzy mogliby mieć sprzeczne potrzeby przy określaniu zmian**

danej osoby opiera się na zautomatyzowanym przetwarzaniu (a co było wskazywane, *Selfrostering* ma w swoich założeniach korzystanie z systemów, które właśnie w automatyczny sposób podejmują decyzję o tym kto kiedy będzie pracował), dla spełnienia wymogów RODO wystarczające jest wprowadzenie czynnika ludzkiego do procesu planowania czasu pracy (czyli osoby, która jako planer czasu pracy formalnie wprowadzi dany rozkład czasu pracy, opierając się w większym lub mniejszym stopniu na wskazaniach algorytmu) lub uzyskanie od wszystkich osób zgód na stosowanie *Selfrostering*. To ostatnie paradoksalnie nie powinno być trudne, szczególnie biorąc pod uwagę, że *Selfrostering* jako taki opiera się na pewnej umowie pomiędzy pracodawcą, a pracownikami stosowania się do planów, na które ma-

wymagają poprzedzenia ich szczegółową analizą jak dotychczas wyglądało planowanie czasu pracy, jaki jest cel który sobie stawiamy oraz czy organizacja jest gotowa na zapewnienie swoim pracownikom większej elastyczności. Poprzedzenie wdrożenia złym przygotowaniem, zwiększa podatność na niepowodzenie. Jak w każdym procesie zmiany, celowe jest przedstawienie krytycznych czynników sukcesu, które znacząco zmniejszają prawdopodobieństwo porażki i prowadzą do udanego wdrożenia procesu zmian w obszarze czasu pracy. Jeżeli wszystkie te kroki zostały przeprowadzone i jesteśmy gotowi podążyć za trendem odpowiadania na potrzeby pracowników przy planowaniu ich czasu pracy, możemy stać się tylko beneficjentami naszego nowego modelu zarządzania czasem pracy. □