



Lepsze godziny pracy w systemie zmianowym

INSTRUKCJE WDRAŻANIA

Lepsze godziny pracy w systemie zmianowym

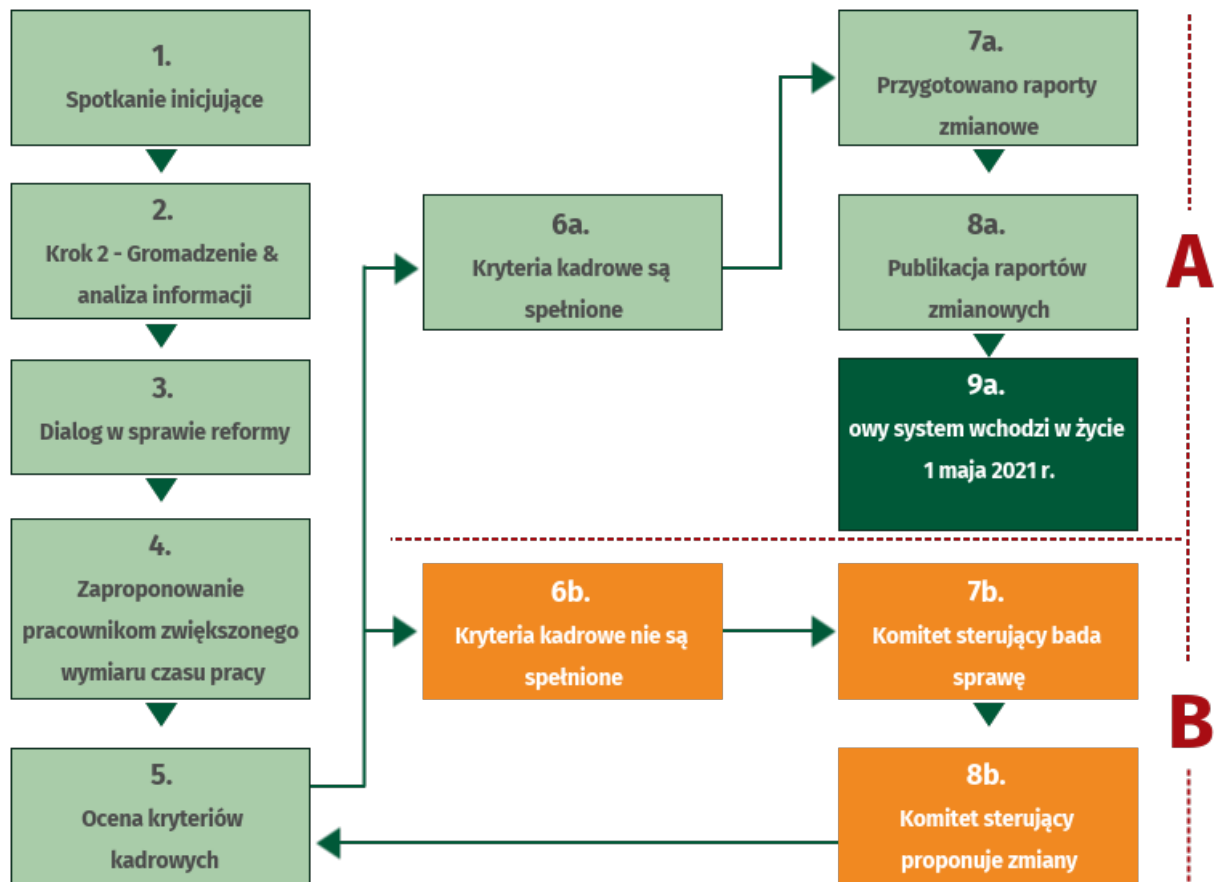
Większość układów zbiorowych na publicznym rynku pracy podpisanych w 2020 r. zawiera porozumienie w sprawie zmian w organizacji pracy oraz w systemie wyliczania wynagrodzeń w pracy zmianowej.

Celem zmian w systemie jest poprawa zdrowia i bezpieczeństwa pracowników oraz zapewnienie im lepszej równowagi między pracą a życiem prywatnym, aby praca zmianową była bardziej atrakcyjną opcją. Zmiany te mają również na celu zwiększenie stabilności zatrudnienia w instytucjach państwowych i miejskich oraz w zakładach pracy na terenie miasta Reykjavík, zmniejszenie liczby nadgodzin oraz poprawę bezpieczeństwa i usług dla ludności.

Zmiany w organizacji pracy oraz skrócenie godzin pracy wymagają przygotowania i planowania ze strony personelu i kierownictwa. Od połowy XX wieku tydzień pracy wynosił 40 godzin i jest oczywiste, że wiele się zmieniło od tego czasu.

Dla ułatwienia proces wdrażania lepszych godzin pracy w systemie zmianowym podzielono na 8 kroków. Ponieważ instytucje i zakłady pracy mają bardzo zróżnicowane role, codzienne operacje oraz zasoby ludzkie, lepsze godziny pracy należy konfigurować w środowisku lokalnym.

Proces wdrażania lepszych godzin pracy w systemie zmianowym



Krok 1 - Spotkanie inicjujące

Dyrektor instytucji / zakładu pracy spotyka się z kierownictwem.

Termin: Od 20 września do 10 października.

Dyrektor instytucji / zakładu pracy jest odpowiedzialny za poinformowanie kierownictwa o lepszych godzinach pracy w systemie zmianowym oraz o miejscu, gdzie można znaleźć materiały pomocne we wdrożeniu. Komitet sterujący projektu wraz z grupą wdrożeniową danego pracodawcy przygotowuje materiały informacyjne i oferuje warsztaty dla personelu i kierownictwa. Spotkanie inauguracyjne powinno odbyć się w dniach 20 września–10 października 2020 r.

Krok 2 - Gromadzenie i analiza informacji

Kierownictwo analizuje działalność operacyjną oraz dba o edukację w zakresie dialogu w sprawie reformy. Pracownicy zmianowi zapoznają się również z projektem na stronie internetowej betrivinnutimi.is/vaktavinna.

Termin: Od 1 października do 1 listopada.

Celem pracy analitycznej jest podkreślenie kryteriów kadrowych i organizacji zmian oraz ocena potrzeb operacyjnych. Kluczowe wskaźniki projektu muszą być uwzględnione w pracach analitycznych. Ważne jest również, aby kierownictwo i pracownicy zapoznali się z materiałami informacyjnymi oraz by kierownictwo uczestniczyło w warsztatach. W niektórych zakładach pracy tydzień pracy został już skrócony i należy to wziąć pod uwagę w pracach analitycznych. Uzgodnienia w układach zbiorowych w zamierzeniu nie mają dodatkowo skracać już skróconego czasu pracy. Należy natomiast znaleźć rozwiązanie mające na celu dostosowanie systemu zmianowego do uzgodnionych zapisów.

Przykłady analityczne:

- Analiza wszystkich typów zmian, np. zmiany ogólne, dyżury, zmiany wymagane i zmiany w nadgodzinach.
- Analiza usług, danych operacyjnych oraz najważniejszych newralgicznych miejsc.
- Analiza charakteru stanowisk oraz umiejętności i zdolności pracowników.
- Analiza możliwości w zakresie organizacji pracy, procedur, współpracy i zarządzania czasem, np.:
 - Jakie zmiany należy wprowadzić w organizacji pracy oraz w formacie zmian, aby osiągnąć cele?
 - W jaki sposób można lepiej wykorzystać godziny pracy?
 - Czy możliwe jest uproszczenie metod pracy dzięki innowacjom technologicznym lub wyraźniejszym procedurom?
 - Jaka elastyczność jest wymagana przy krótszym tygodniu pracy?

Krok 3 - Dialog w sprawie reformy

Dialog w sprawie reformy w każdej instytucji / zakładzie pracy.

Termin: Od 10 października do 15 listopada 2020 r.

Za przeprowadzenie dialogu odpowiada dyrektor. Celem dialogu w sprawie reformy jest przeanalizowanie wraz z personelem zmian, które należy wprowadzić, aby umożliwić spełnienie kryteriów dotyczących nowych godzin pracy w systemie zmianowym. Konsultacje z personelem mogą być realizowane w różnych formach, zależnie od okoliczności. W przypadku dialogu w sprawie reformy ważne jest posiadanie danych dotyczących potrzeb operacyjnych i świadczonych usług. Ważne jest również uzyskanie opinii pracowników na temat planowanych zmian.

Dialog w sprawie reformy – punkty do omówienia w ramach dialogu w zakładzie pracy

Poniżej znajdują się przykłady punktów do omówienia w dialogu między pracownikami a kierownictwem w sprawie procedur i organizacji pracy w celu przygotowania się do skrócenia tygodnia pracy w systemie zmianowym.

Organizacja i obsada zmian

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Jaki jest obecny system organizacji zmian i czy odpowiada on potrzebom operacyjnym? | <ul style="list-style-type: none">• Który czas lub która godzina w ciągu dnia są spokojniejsze niż inne?• Gdzie można znaleźć możliwości zróżnicowanej obsady w zależności od dni lub okresów? |
|---|---|

- W jaki sposób realizowana jest obsada w publikowanych raportach zmianowych?
- Jak wygląda równość w rozdziale zmian wśród pracowników?
- Jakie są możliwości zwiększenia elastyczności zmian?
- W którym miejscu można wprowadzić zmiany o różnej długości?
- W jaki sposób zapewniane są umiejętności personelu?

Działalność operacyjna i środowisko pracy

- Jakie są możliwości w zakresie rozdzielania zadań?
- Jak wygląda współpraca między pracownikami, działami i departamentami?
- W jaki sposób zorganizowane są szkolenia stanowiskowe i jakie możliwości dają procesy szkoleniowe?
- W jaki sposób odbywa się przepływ informacji?
- Czy w miejscu pracy panuje cisza i spokój?
- Jak jest morale?
- Jakie są priorytety i w jaki sposób są komunikowane?
- W jaki sposób zapewnia się koncentrację pracowników, gdy jest to potrzebne?

Procedury i odpowiedzialność

- W jaki sposób określa się zakres odpowiedzialności?
- Na ile jasne są opisy stanowisk wszystkich pracowników?
- Kto ma uprawnienia do podejmowania decyzji?
- Kto jest odpowiedzialny za zmiany pod nieobecność kierownika?

- W jaki sposób zapewnia się równomierny rozdział projektów?

Marnotrawstwo w środowisku lokalnym

- W jaki sposób można lepiej wykorzystać czas dzięki bardziej ukierunkowanym warsztatom lub kształceniu?
- W jaki sposób można lepiej wykonywać zadania, aby nie dopuścić do konieczności ich ponownego wykonywania?
- W jaki sposób można ograniczyć powtarzalność w procesach lub metodach pracy?
- W jaki sposób można przygotować się z wyprzedzeniem na wahania sezonowe?
- W jaki sposób rejestrowane są niezbędne lub użyteczne informacje?
- Jakie informacje są rejestrowane więcej niż raz?
- Jakie informacje są rejestrowane w różnych systemach?
- W jaki sposób można ograniczyć czas dojazdów, relokacje lub konieczność przemieszczania się pracowników lub środków między miejscami?
- Jak można lepiej wykorzystać sprzęt do wideokonferencji?
- W jaki sposób można poprawić zarządzanie czasem?
- W jaki sposób informacje są aktualizowane i udostępniane?
- W jaki sposób komunikują się systemy informacyjne?
- W jaki sposób gromadzi się i przechowuje dane?
- Jakich danych nie trzeba gromadzić ani przechowywać?
- W jaki sposób można skrócić czas wyszukiwania danych?

Krok 4 - Zaproponowanie pracownikom zwiększonego wymiaru czasu pracy

Pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze otrzymują propozycję zwiększenia wymiaru czasu pracy.

Termin: Od 1 listopada 2020 r. do 14 stycznia 2021 r.

Oczekuje się, że pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze zwiększą wymiar czasu pracy odpowiednio do skrócenia tygodnia pracy. Średnio byłby to wzrost o 10–12%. Kierownictwo musi zaoferować pracownikom zatrudnionym w niepełnym wymiarze wzrost wymiaru czasu pracy równy skróceniu w chwili jego wdrożenia. Odpowiedzi pracowników powinny być dostępne nie później niż 15 stycznia 2021 r. Zwiększenie wymiaru czasu pracy zostanie wdrożone z chwilą wejścia w życie zmian 1 maja 2021 r.

Krok 5 - Ocena kryteriów kadrowych

Ocena kryteriów kadrowych.

Termin: Od 1 listopada 2020 r. do 20 stycznia 2021 r.

Przed wprowadzeniem lepszych godzin pracy w systemie zmianowym pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze mają prawo do zwiększenia wymiaru czasu pracy odpowiednio do skrócenia tygodnia pracy, jak zaznaczono powyżej. Gdy odsetek pracowników zamierzających zwiększyć wymiar czasu pracy jest znaczny, kierownik musi ocenić kryteria kadrowe w swojej instytucji / zakładzie pracy. Jeżeli w trakcie oceny stwierdzono, że koszty nadgodzin są niższe i że zostanie wypełniona luka w obsadzie, kryteria kadrowe uznaje się za spełnione. Jeżeli jednak pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze nie zamierzają zwiększyć wymiaru czasu pracy i można przewidzieć, że koszty nadgodzin pozostaną takie same lub wzrosną, kryteria kadrowe uznaje się za niespełnione.

A – Kryteria kadrowe są spełnione

Krok 6a – Kryteria kadrowe są spełnione

Kryteria kadrowe uznaje się za spełnione, gdy pracownicy otrzymali możliwość zwiększenia wymiaru czasu pracy od 1 maja 2021 r., spodziewane koszty nadgodzin są niższe, a luka w obsadzie zostanie wypełniona.

Termin: Od 1 listopada 2020 r. do 14 stycznia 2021 r.

Jednym z celów lepszych godzin pracy w systemie zmianowym jest zwiększenie wymiaru czasu pracy osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze odpowiednio do skrócenia tygodnia pracy w chwili wdrożenia nowego systemu. Po wypełnieniu luki w obsadzie poprzez zwiększenie wymiaru czasu pracy, zatrudnienie nowych pracowników lub reformę, jeżeli spodziewana liczba nadgodzin jest niższa, kryteria kadrowe uznaje się za spełnione.

Krok 7a Przygotowano raporty zmianowe

Po spełnieniu kryteriów kadrowych oraz udostępnieniu kosztorysu i włączeniu go do budżetu od 1 maja 2021 r. przygotowuje się raporty zmianowe uwzględniające lepsze godziny pracy w systemie zmianowym.

Termin: Od 10 lutego do 19 marca 2021 r.

Po dokonaniu przez komitet sterujący przeglądu szacowanych kosztów w odniesieniu do zwiększonego wymiaru czasu pracy personelu zatrudnionego w niepełnym wymiarze, jeżeli spodziewane jest osiągnięcie celów nowego systemu, kierownictwo musi przygotować raport zmianowy. Raport zmianowy należy opublikować w formie projektu nie później niż sześć tygodni przed wejściem w życie. Ważne jest, aby wszyscy organizatorzy zmian wzięli udział w warsztatach dotyczących nowych godzin pracy i zostali przeszkoleni tak, by potrafili zadbać o uwzględnienie działalności operacyjnej instytucji / zakładu pracy oraz o utrzymanie równości wśród pracowników.

Krok 8a – Publikacja raportów zmianowych

Zatwierdzenie raportu zmianowego.

Termin: Przed 2 kwietnia 2021 r.

Raport zmianowy musi zostać zatwierdzony i opublikowany nie później niż 2 kwietnia 2021 r. lub cztery tygodnie przed wejściem w życie nowych godzin pracy.

Krok 9a – Nowy system wchodzi w życie 1 maja 2021 r.

Nowe godziny pracy – Lepsze godziny pracy w systemie zmianowym wchodzi w życie z dniem 1 maja 2021 r.

Ważne jest, aby kierownictwo monitorowało możliwości reform dostępne wraz z wprowadzeniem lepszych godzin pracy w systemie zmianowym oraz by regularnie weryfikowało format zmian zgodnie z potrzebami operacyjnymi.

B – Kryteria kadrowe nie są spełnione

Krok 6b – Kryteria kadrowe nie są spełnione

Kryteria kadrowe nie odpowiadają potrzebom i szacowanym kosztom.

Jeżeli pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze nie zwiększą wymiaru czasu pracy i można przewidzieć, że koszty nadgodzin pozostaną takie same lub wzrosną, i/lub kryteria kadrowe nie zostaną spełnione przy zatrudnieniu dodatkowego personelu w sposób gwarantujący bezpieczeństwo i jakość usług, kryteria kadrowe uznaje się za niespełnione. W takich przypadkach kierownictwu zaleca się konsultacje z grupą wdrożeniową pracodawcy lub kierownictwem projektu komitetu sterującego. W przypadku nieznaalezienia rozwiązania kierownik/dyrektor powinien skierować sprawę do komitetu sterującego celem zbadania.

Krok 7b – Komitet sterujący bada sprawę

Komitet sterujący bada sprawę.

Komitet sterujący zbada sprawę, jeżeli po konsultacji kierownictwa z grupą wdrożeniową i/lub kierownictwem projektu komitetu sterującego okaże się, że cele lepszych godzin pracy w systemie zmianowym nie mogą zostać osiągnięte.

Krok 8b – Komitet sterujący proponuje zmiany

Komitet sterujący proponuje zmiany.

Komitet sterujący proponuje zmiany według potrzeb. Zmiany te mogą być konkretne i tymczasowe, konkretne lub tymczasowe, lub wniosek może być taki, że zmiany w godzinach pracy dla danej grupy lub grup wymagają więcej czasu. Zmiany proponowane przez komitet sterujący muszą zostać poddane analizie, por. krok 5. Decyzje dotyczące zmian należy podjąć nie później niż do 1 lutego 2021 r.