**Self rostering sposobem na work-life balance?**

**Ostatnie lata w zarządzaniu zasobami ludzkimi to zmiana w podejściu do realizacji celów i podnoszenia efektywności działań. Coraz to bardziej dynamiczne środowisko biznesowe wymusza podejmowanie innowacyjnych przedsięwzięć, również w zakresie zarządzania czasem pracy i przejścia od orientacji kolektywistycznej (oznaczającej centralistyczne podejmowanie decyzji) do realizacji indywidualizmu w obszarze czasu pracy. Jedną z pojawiających się form indywidualizacji jest self rostering, który oznacza – w dużym skrócie – przesunięcie punktu wyjścia w zakresie tworzenia harmonogramów pracy na pracowników. Self rostering jest definiowany jako system pracy, który daje pracownikom możliwość tworzenia własnego harmonogramu z uwzględnieniem potrzeb kadrowych.**

**Początki self rosteringu**

Idea zapewnienia pracownikom większej elastyczności w zakresie harmonogramów pracy została po raz pierwszy wprowadzona w Szwecji w latach 60. w odpowiedzi na naciski związków zawodowych. Po tym jak pracodawcy zdali sobie sprawę z korzyści płynących z samodzielnego ustalania harmonogramów takich, jak zwiększona wydajność, niższa rotacja oraz absencja i wyższa satysfakcja z pracy, koncepcja stawała się coraz popularniejsza. Obecnie samodzielne planowanie pracy jest w Szwecji codziennością i stanowi element społecznej więzi. Jeśli ludzie mogą zorganizować swój własny harmonogram, poprawia się relacja między pracą a życiem prywatnym, a oni sami czują, że mogą wpływać na swoje warunki pracy. To wzmacnia ich zaangażowanie w budowanie organizacji. Gdy nie jest możliwe uzyskanie preferowanego przez wszystkich grafiku, zespół sam musi rozwiązać problem, a menedżerowie muszą nauczyć się rezygnować ze znanego im planowania i zaufać zespołowi. Po krajach skandynawskich, idea self rosteringu zdobywa popularność między innymi w Belgii I Holandii. NCSI (Nederland's Centrum voor Sociale Innovatie) sklasyfikowało pięć form self rosteringu w zależności od stopnia autonomii, jaką posiada pracownik:

1. Exchange of shifts - pracownik ma możliwość dostosowania stałego grafiku do własnych preferencji poprzez wymianę zmian ze współpracownikami.

2. Wish-rostering - pracownicy wskazują swoje preferencje, a planista stara się je uwzględnić.

3. Shift-picking- pracownicy wybierają zmiany już określone przez organizację.

4. Matching - za pomocą systemu IT preferencje osób są dopasowywane do organizacyjnych potrzeb.

5. Pełny self-rostering - o wyborze czasu pracy decyduje pracownik, a pracodawca dostosowuje potrzeby organizacyjne do dostępności pracownika.

**Wdrażanie self rosteringu w organizacji**

Ogromny wpływ na sukces tej zmiany organizacyjnej ma proces wdrażania, w którym można wyróżnić cztery fazy: ocenę, planowanie, wdrożenie i ewaluację. W fazie oceny należy zbadać każdy aspekt organizacji, na który może mieć wpływ samodzielne planowanie oraz zidentyfikować ewentualne przeszkody. Podczas fazy planowania niezwykle ważna jest komunikacja zmiany tak, by zyskać pewność zrozumienia zasad projektu przez jego uczestników. Ze strony kadry kierowniczej niezbędna jest akceptacja faktu, że jeśli pracownicy nie otrzymają odpowiedniego czasu na adaptację, będą mniej zainteresowani wspieraniem samodzielnego planowania. Po tym jak pracownicy uznają swoją odpowiedzialność w planowaniu, menedżerowie powinni ułatwiać ten proces, a nie go kontrolować.

To, co istotne w idei self-rosteringu to nie tylko zmiana roli managerów, ale również technologia (np. odpowiedni system informatyczny) pozwalająca pracodawcy na zarówno udostępnienie takiej możliwości pracownikom, ale również jej realizację w sposób zgodny z przepisami prawa pracy, czy regulacjami wewnętrznymi. Obrazuje to przykład modelu planowania, gdzie w każdym miesiącu pracownicy oraz przełożeni przechodzą przez trzy opisane poniżej fazy.

Faza 1 to utworzenie przez pracowników preferowanego grafiku, a jej trakcie pracownicy samodzielnie układają grafiki zgodnie z ich preferencjami lub potrzebami. By ułożone przez nich harmonogramy spełniały wymogi kodeksowe oraz firmowe, system IT wspierający planowanie musi na bieżąco weryfikować układane przez pracowników grafiki. I to nie tylko pod kątem zgodności formalnej, ale również pod kątem posiadanych przez pracowników kompetencji oraz stanowiska.

W fazie drugiej następuje kontrola obsady, czyli odniesienie obecności pracowników do potrzeb firmy**.** W tej fazie system IT, oprócz wymogów kodeksowych i firmowych, musi skontrolować zaplanowany przez pracowników czas pracy względem wymaganej przez organizację obsady w ujęciu ilościowym i w odniesieniu do obszarów, stanowisk oraz kompetencji pracowników. W tej fazie niezwykle ważna jest komunikacja pomiędzy pracownikami i w jej efekcie ułożenie grafików planowanych przez pracowników w sposób możliwie najbardziej spełniający warunek ich obecności w odniesieniu do zapotrzebowania na obsadę wymaganą przez organizację.

Faza 3 to weryfikacja i zatwierdzanie grafików przez przełożonych. W przypadku, kiedy w fazie drugiej pracownikom nie uda się ustalić między sobą planowanych godzin pracy zapewniających wymaganą przez organizację obsadę, przełożeni obszarów muszą dokonywać zmian w grafikach w celu zapewnienia odpowiedniej obsady w poszczególnych dniach oraz godzinach.

**Rezultaty wdrożenia self rosteringu**

W procesie wdrażania self rosteringu należy rozróżnić cele zarówno krótkoterminowe, do których zalicza się wzrost satysfakcji z pracy, autonomię pracowników, elastyczność oraz rozwój umiejętności komunikacyjnych i negocjacyjnych oraz cele długoterminowe, jak zatrzymanie pracowników i realizacja działań EB. Możliwość kontrolowania swojego czasu pracy i dopasowania harmonogramu do osobistych potrzeb przekłada się bezpośrednio na satysfakcję z pracy, a z kolei wyższa satysfakcja oznacza wyższe zaangażowanie pracowników. Co ważne – wśród rezultatów wprowadzenia self rosteringu wymienia się poprawę wydajności (pracownicy stają się bardziej zorientowani na wyniki, pracując w najbardziej dla siebie produktywnym czasie) oraz obniżenie kosztów (w tym związanych ze zwolnieniami). Oferowanie self rosteringu jest również uważane za przewagę konkurencyjną organizacji, istotną zwłaszcza w obecnej sytuacji na rynku pracy.

Błażej Migoń, ekspert w zakresie rozwiązań dla HR, eq system sp. z o.o.