

Beata Skowron-Mielnik

## Job sharing – nowe możliwości organizowania pracy?

Celem artykułu jest teoretyczna i empiryczna – w tym na podstawie badań własnych na próbie 65 przedsiębiorstw – prezentacja jednej z form elastycznego organizowania pracy, określanej najczęściej jako *job sharing*. Jest to forma znana od mniej więcej lat 60. XX wieku, ale w Polsce dotychczas mało rozpowszechniona, a obecnie mocno promowana w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL i licznych projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego. Promocja ta nie pokazuje jednak wszystkich aspektów tego rozwiązania, a wręcz ogranicza je do prospołecznego wymiaru, co umniejsza znaczenie i wykorzystanie *job sharing*. Forma ta jest także sposobem organizowania pracy specjalistycznych grup pracowników, o dużej samodzielności, na zasadach pracy zespołowej. Upowszechnienie *job sharingu* w takiej postaci, która wyraźniej daje korzyści przedsiębiorstwu, może stać się podstawą do zwiększenia jej zastosowania, w konsekwencji również w duchu ekonomii społecznej.

### Co to jest job sharing

Pojęcie *job sharing* (od ang. share – dzielić się, udział) oznacza podział pełnowymiarowego, pod względem czasu pracy, stanowiska pracy między większą liczbę pracowników, pracujących w niepełnym wymiarze czasu pracy, którzy dobrowolnie przejmują odpowiedzialność za realizację zadań przypisanych do tego stanowiska pracy [French, Rayner, Rees, Rumbles, 2008, s. 231; Gaugler, 1992, s. 454 i 465; Linnekohl, Kilz, Reh, 1992; Strzemińska, 1988, s. 177-178]. Ta forma organizacji czasu pracy powstała pod koniec lat 60. w USA [Hörburger, 1985, s. 34; Frey, 1985, s. 116], gdzie jest najbardziej rozpowszechniona, ale wraz z rozwojem pracy w niepełnym wymiarze występuje ona coraz częściej w innych krajach, z czego wynikają pewne różnice w jej definiowaniu – *job sharing* wydaje się być najpopularniejszym określeniem, chociaż funkcjonują również inne, m.in.: na obszarze angielskojęzycznym: *time sharing*, *time splitting*, *job twinning*, na obszarze niemieckojęzycznym: *Partner-Teilzeitarbeit*, *Arbeit über Kreuz*, czy *Tandem-Arbeitsplätze*,

*Zwillingsbesetzung*, a w Polsce: system pracy dzielonej, praca dla dwojga, tandem na etacie, dzielenie biurka [Boeri, Burda, Kraman, 2008]<sup>1</sup>. Wprawdzie wspomniane rozwiązania różnią się niektórymi szczegółami (np. ponoszeniem lub nie wspólnej odpowiedzialności czy stopniem zależności partnerów – model amerykański jest najbardziej liberalnym i zdecentralizowanym), ale nawiązują do koncepcji podziału miejsca pracy. Stąd ze względu na zróżnicowanie koncepcji *job sharing* jest ona traktowana jako nadrzędna w stosunku do wielu rozwiązań, wśród których wyróżnia się:

- *job splitting* – oznacza podział miejsca pracy między dwóch lub więcej niezależnych od siebie pracowników, a ich współpraca ogranicza się do stworzenia wspólnego planu podziału czasu pracy, poza tym działalność partnerów jest samodzielna i na własną odpowiedzialność;
- *split level sharing* – praca jest podzielona nie tylko czasowo, ale także funkcjonalnie, a więc pracownicy zajmujący dane stanowisko mają różny poziom i rodzaj kwalifikacji, umożliwiające im uzupełnianie się w realizacji zadań, np. starszy, doświadczony, ale mniej wydajny pracownik z młodym, innowacyjnym, wchodzącym w życie zawodowe;
- *job sharing* w wąskim znaczeniu – pracownik na podstawie umowy o pracę jest zobowiązany zajmować dane stanowisko pracy w porozumieniu z drugim pracownikiem na tym samym stanowisku, w ramach opracowanego planu obsady miejsca pracy, przy wspólnej odpowiedzialności za stałą i pełną obsadę oraz realizację zadań; w wariacie *job pairing* praca dzielona jest na dwie osoby, w wariacie *job tripling* na trzy osoby<sup>2</sup>.

W literaturze można też spotkać klasyfikację nawiązującą nazwami do kwestii odpowiedzialności [Machol-Zajda, Głogosz, 2007, s. 92]:

- *shared responsibility* – nie ma podziału obowiązków, partnerzy są wymienni; funkcjonuje dobrze na stanowiskach pracy, gdzie występuje ciągłość wykonywania pracy; wymaga wysokiego poziomu wzajemnej komunikacji i koordynacji oraz dobrego dopasowania partnerów;
- *divided responsibility* – każdy partner ma swoje własne obciążenie zadaniami (albo projekt albo grupa klientów), którym się zajmuje w godzinach pracy; funkcjonuje dobrze, gdy praca może być rozbita na różne grupy klientów lub projekty przedmiotowe; nie wymaga dobrej znajomości partnerów i ich koordynacji;

1 Należy też odróżniać *job sharing* od *work sharing* – formy polegającej na zmniejszeniu wymiaru czasu pracy, połączonego z redukcją wynagrodzeń w zamian za rezygnację z redukcji zatrudnienia (dzielenie się pracą z innymi pracownikami, którzy mogliby jej nie mieć). Choć w jednej z najnowszych pozycji dotyczących czasu pracy, mimo że w tytule jest określenie *job sharing*, szeroko omówiono problematykę typowego *work sharing*, z francuskim ustawowym przykładem na czele.

2 Autorka artykułu nie znalazła określeń dla bardziej wieloosobowej pracy – jest to już raczej typowa praca zespołowa, poza tym przy większej liczbie osób praca byłaby świadczona w małym, nieopłacalnym dla obu stron wymiarze czasu pracy.

- *unrelated responsibility* – pracownicy pracują w tym samym dziale, ale wykonują całkowicie wyodrębnione zadania; są to dwa stanowiska w niepełnym wymiarze czasowym działające w tandemie; to rozwiązanie jest korzystne, gdy partnerzy mają różne umiejętności;
- *hand-over-contract* – forma dzielenia pracy między nowo rekrutowanym pracownikiem zatrudnionym w niepełnym wymiarze czasu pracy a pracownikiem zbliżającym się do emerytury, pracującym w skróconym czasie pracy (niekoniecznie jest to praca niepełnowymiarowa).

To, co łączy różne warianty *job sharing*, to niewątpliwie pula zadań do wykonania – są one na tyle jednorodne i powiązane ze względu na cel ich realizacji, że nieracjonalne byłoby ich dzielenie na odrębne stanowiska pracy, a jednocześnie jest ich na tyle dużo, że tworzą pełnowymiarowe lub ponadwymiarowe miejsce pracy (możliwy jest też wariant polegający na tym, że praca oszacowana jest np. na półtora etatu, więc powinny ją wykonywać co najmniej dwie osoby, np. każda na 3/4 etatu). Zasadniczym kryterium podziału zadań między pracowników jest czas pracy – wymiar czasu pracy jest zawsze niższy od obowiązującego pełnego i to jest druga nieodłączna cecha *job sharing*. Inne kryteria – najczęściej dotyczące kompetencji – mają drugorzędne znaczenie i nie zawsze są stosowane. Istotnym zagadnieniem przy *job sharing* jest kwestia odpowiedzialności ponoszonej za realizację zadań. Z jednej strony, ideowo zakłada się, że wszystkie osoby zajmujące dane stanowisko ponoszą odpowiedzialność za wykonanie zadań, ponieważ nie zawsze istnieje możliwość dokładnego określenia odpowiedzialności poszczególnych pracowników, szczególnie wówczas, kiedy wynik powstaje w dłuższym czasie i składają się na niego wielokrotne działania pracowników. Poza tym skoro jest to jednorodne stanowisko pracy, to zawsze będzie jakaś interakcja między pracownikami i efekty pracy poszczególnych osób będą od siebie uzależnione. Jednak z drugiej strony każdy pracownik powinien być rozliczany z wykonania zadań w przypisanym mu zakresie – czasowym i/lub kompetencyjnym. Dlatego *job sharing* powinien być ściśle związany z decentralizacją organizacji pracy i samodzielnością decyzyjną pracowników objętych *job sharing*, ponieważ to zachęci ich do podejmowania odpowiedzialności za realizowane zadania. Ponieważ kwestia samodzielności pracowników co do podziału pracy może być źródłem konfliktu między nimi i wymagać interwencji osób trzecich, z reguły przełożonego, stąd duży nacisk na wymagania osobowościowe, predyspozycje społeczne partnerów.

Rozwiązaniu temu można zatem przypisać następujące zasadnicze cechy, wskazujące jednocześnie wynikające z nich warianty *job sharing*:

- punktem wyjścia jest pełnowymiarowe miejsce pracy, które, zamiast być obsadzone przez jednego pracownika zatrudnionego w pełnym wymiarze czasu pracy, jest zajmowane przez dwóch lub więcej pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy – istotne jest, aby liczba pracowników była większa od liczby zajmowanych przez nich miejsc pracy, jed-

nak najczęściej stosowanym rozwiązaniem wydaje się być model dwuosobowy w odniesieniu do jednego stanowiska;

- podział zadań – możliwy jest podział dający zróżnicowane zadania poszczególnym pracownikom, wymagające również zróżnicowanych kwalifikacji, lub podział dający takie same zadania i wymagający takich samych kwalifikacji; pierwsze rozwiązanie w skrajnym przypadku może oznaczać zupełnie inne zadania i komplementarne kompetencje współpracowników, ale jest to wariant oceniany jako organizacyjnie trudniejszy do zastosowania;

- podziału czasu pracy (dziennie, tygodniowo lub miesięcznie) dokonują pracownicy sami lub jest on ustalany w porozumieniu z pracodawcą, ale w pierwszej kolejności powinien być uwzględniony interes pracownika; wymiar czasu przypadający na każdego z nich nie musi być dla wszystkich taki sam; to, czy wymiar czasu przypadającego na jednego pracownika wynosi standardowe 50%:50%, czy 25%:75%, czy jeszcze inaczej, wynika tylko ze specyfiki danego stanowiska pracy i preferencji pracowników; pracownicy określają również rozkład ustalonego czasu pracy, ale dodatkowo podlega on uregulowaniom pracodawcy, który może, ale nie musi, wskazywać, kiedy praca ma być świadczona, tzn. w jakich porach dnia czy dniach tygodnia albo czy okresy pracy pracowników mają się dopełniać, czy mogą lub powinny i kiedy się nakładać (np. kiedy jest potrzebna zwiększona obsada);

- współodpowiedzialność pracowników za wykonanie zadań – jest to szczególna cecha tej formy, odróżniająca ją od innych podobnych rozwiązań; wpływa ona nie tylko na ewentualne konsekwencje związane z wykonaniem/niewykonaniem pracy, ale także na kształtowanie się relacji między pracownikami objętymi *job sharing*; ta kwestia w znacznym stopniu zależy od regulacji prawnych w danym kraju – w USA z reguły partnerzy w *job sharing* podpisują wspólną umowę z pracodawcą i wtedy łatwiej określić w niej wspólną odpowiedzialność za pracę, natomiast w Europie stosuje się umowy indywidualne z poszczególnymi pracownikami, co niejako wymusza większą precyzję w definiowaniu ich pracy i odpowiedzialności. Nie zawsze też taka pełna współodpowiedzialność jest prawnie możliwa.

Powyższe cechy pozwalają określić *job sharing* jako połączenie pracy niepełnowymiarowej z pracą zespołową – ze wszystkimi pozytywnymi i negatywnymi aspektami obu form pracy.

### **Dla kogo jest job sharing i co komu może dać**

Co do zastosowania tej formy, z jednej, teoretycznej, strony można stwierdzić, że nadaje się ona dla każdego, zaś z drugiej, praktycznej, obszary i warunki zastosowania *job sharing*

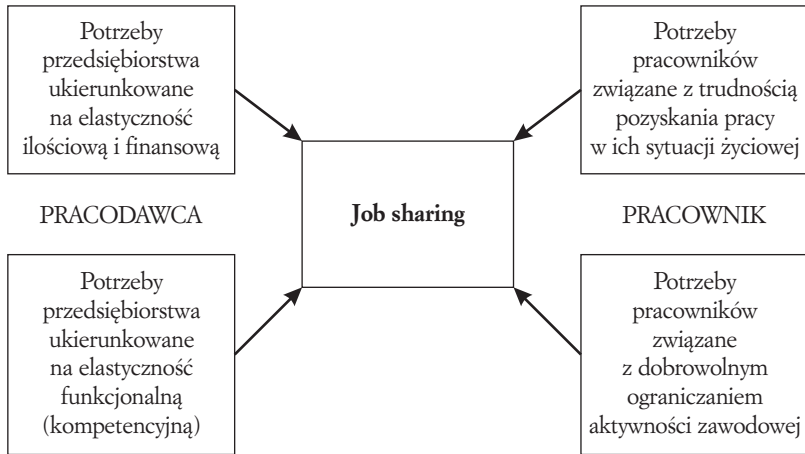
są charakterystyczne dla typowej pracy w niepełnym wymiarze, co wskazywałoby na dwie, diametralnie różne grupy pracowników:

- niższe organizacyjnie kategorie pracowników, o niższych zarobkach (np. studenci, pracownicy biurowi, nauczyciele, pielęgniarki), których zatrudnienie daje organizacji większą elastyczność numeryczną i finansową; jednocześnie to ukierunkowanie na stanowiska o niższych zarobkach zniechęca pracujące na nich osoby do tego rozwiązania, ponieważ oznacza to, że będą otrzymywać dość niskie wynagrodzenie; do tej grupy należą też tzw. pracownicy defaworyzowani, którzy ze względu na sytuację życiową preferują takie rozwiązanie organizacyjne (np. młode matki, osoby opiekujące się innymi członkami rodziny, pracownicy w wieku przedemerytalnym, emeryci, renciści, osoby niepełnosprawne, rozpoczynający aktywność zawodową, osoby podnoszące kwalifikacje); tę grupę można też określić jako tych, których sytuacja w pewnym sensie zmusza do takiego rozwiązania;
- specjaliści, w rozumieniu osób posiadających wysokie, specyficzne kompetencje merytoryczne, nie zawsze potrzebne przedsiębiorstwom w pełnym wymiarze, ale za to potrzebne do realizacji pewnych okresowych zadań w połączeniu z innymi kompetencjami, także potrzebnymi częściowo (to odpowiada formie *job pairing*); wynagrodzenia takich osób są często wysokie, więc pełne zatrudnienie byłoby kosztowne i nie zawsze opłacalne dla pracodawcy, a jednocześnie część tego wynagrodzenia jest satysfakcjonująca dla pracownika (bo i tak wysoka, poza tym można uzupełnić etat w innym miejscu pracy); w tej grupie znajdują się też osoby, które ze względu na własne preferencje życiowe wybierają niepełnowymiarowe zatrudnienie, np. zmęczone pracą zawodową i chcące zwolnić tempo pracy; do tej grupy należą też osoby rozpoczynające własną działalność biznesową, a jeszcze będące pracownikami najemnymi i okresowo łączące oba rodzaje działalności; tę grupę można zatem określić jako wybierających *job sharing* z własnej woli.

Natomiast uważa się, że forma ta nie nadaje się do stanowisk kierowniczych z powodu trudności z podziałem uprawnień i odpowiedzialności między ewentualnych partnerów, choć i takie sytuacje się zdarzają. Powszechny jest bowiem pogląd, że na stanowisku kierowniczym nie można być pracownikiem niepełnowymiarowym, ale należy to traktować jako stereotyp [Skowron-Mielnik, 2007]. Mniejszy wymiar czasu pracy nie oznacza bowiem gorszego wykonywania funkcji kierowniczych, jest bardziej kwestią sytuacyjną, czy przy danych pracownikach, specyfice ich zadań, kompetencji i samodzielności, dany przełożony musi pracować w pełnym wymiarze czasu pracy, czy nie.

Jeśli chodzi o stanowiska kierownicze i w zasadzie całą drugą grupę potencjalnie zainteresowanych *job sharing*, forma ta może być traktowana jako element systemu motywacyjnego i programów *work-life balance*. Szczególnie w USA i Wielkiej Brytanii, jako zasadniczy cel stosowania tego rozwiązania, podawana jest restrukturyzacja zorientowanych na karierę wysokich stanowisk pracy, na których nie można ani zredukować czasu pracy, ani wprowadzić typowej pracy niepełnowymiarowej [French, Rayner,

Rysunek 1. Układ stron zainteresowanych wdrożeniem *job sharing*



Źródło: opracowanie własne

Rees, Rumbles, 2008, s. 232; Langkau-Hermann, Scholten, 1986, s. 52]. W kwestii stanowisk mniej lub bardziej nadających do zastosowania tej formy należy zwrócić uwagę na to, że właśnie stanowiska związane z wysokimi, specjalistycznymi kompetencjami dają większe możliwości samodzielnego ich realizowania, indywidualnego podejścia i podejmowania przez pracownika odpowiedzialności (a są to istotne przesłanki *job sharing*) niż stanowiska standardowo związane z tą formą.

Potrzeba wdrożenia *job sharing* i jego ostateczny kształt zależą więc od konkretnych potrzeb obu zainteresowanych stron: pracownika i pracodawcy (rys.1). Analizując korzyści i mankamenty *job sharing*, trzeba je rozpatrywać w takim czteropolowym układzie, ponieważ w zależności od potrzeb każdej ze stron stosunku pracy ocena tego rozwiązania będzie inna (tab. 1 i tab. 2).

Wśród korzyści wydają się dominować te związane z elastycznym kształtowaniem czasu pracy, którego partnerzy mogą dokonywać w bardzo różny sposób, od dzielenia się dniem pracy, przez pracę w określone dni, czy tygodnie. Natomiast wątpliwości wiążą się głównie z rangą i znaczeniem pracownika, chociaż w przypadku specjalistycznych stanowisk nie powinno to mieć miejsca.

W powyższych zestawieniach celowo użyte zostało określenie „potencjalne”, ponieważ w zależności od oceny konkretnej sytuacji mogą się one pojawić lub nie.

Warto zwrócić uwagę na relatywnie rzadko w literaturze poruszaną kwestię osobowościowego dopasowania uczestników *job sharing*. Ta forma, jak dobrze oddaje jedno z polskojęzycznych określeń, to tandem – trzeba współpracować, żeby osiągnąć cel. *Job sharing* stawia zatem duże wymagania pracownikom dotyczące przede wszystkim

Tabela 1. Korzyści i mankamenty job sharing dla pracownika

Potencjalne korzyści	Potencjalne mankamenty
<ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększenie motywacji do pracy i ograniczenie absencji z powodu lepszego układania swoich spraw zawodowych i łączenia ich z zajęciami pozazawodowymi</li> <li>– dzielenie się wiedzą i doświadczeniem między partnerami (przy różnych kompetencjach)</li> <li>– możliwość dzielenia obciążenia pracą w okresach szczytu</li> <li>– sprzyja kreatywności – możliwość dzielenia się pomysłami i rozwijania ich</li> <li>– łagodniejsze wchodzenie do i wychodzenie z aktywności zawodowej</li> <li>– większe zainteresowanie pracą i zadowolenie z niej, dzięki mniejszemu zmęczeniu i większej przestrzeni decyzyjnej</li> <li>– lepsza komunikacja i wzmocnienie kontaktów między pracownikami</li> <li>– komfort podejmowania decyzji razem z innymi pracownikami</li> <li>– indywidualne kształtowanie czasu pracy i zmniejszenie zmęczenia dzięki krótszemu czasowi pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mniejsze niż przy pełnowymiarowej pracy zarobki i problemy wynagrodzenia zmiennego za wyniki pracy</li> <li>– mniejsza satysfakcja z miejsca pracy z powodu trudności z identyfikowaniem osiągnięć każdego z pracowników</li> <li>– problemy awansu (po pierwsze jest to praca niepełnowymiarowa, a po drugie którego pracownika wybrać i na jakiej podstawie)</li> <li>– ryzyko stania się pracownikami drugiej kategorii – częściej zwalnianymi i pozbawianymi przywilejów są pracownicy niepełnowymiarowi</li> <li>– obawa o utratę/rozproszenie wyjątkowych kompetencji w przypadku wysoko kwalifikowanych pracowników</li> <li>– wysokie wymagania związane z umiejętnościami współpracy, kooperacji</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

właściwości psychospołecznych, takich jak: zdolność do współpracy, umiejętność zawierania kompromisu, współodpowiedzialność. Jest to też forma stwarzająca problemy kadrcze kierowniczej – w procesach ocen pracowniczych trzeba uwzględnić wyniki pracy osiągnięte na danym stanowisku, ale przez dwie osoby, czasem mocno różniące się od siebie osobowościowo, co może utrudniać obiektywną ocenę ich wkładu pracy. Problem ten zresztą występuje przy wszelkich pracach zespołowych, ale tutaj dodatkowo komplikuje go bardzo ścisła wspólnota zadań, szczególnie przy klasycznym wariacie job sharingu, gdzie pracowników różni jedynie czas wykonywania pracy. Nie dla każdego pracownika i przełożonego będzie to zatem forma dogodna i efektywna.

Pojawia się także kwestia specyfiki branżowej, czyli większej przydatności *job sharing* dla pewnych branż. W niektórych publikacjach wskazuje się na bardziej podatne na wykorzystanie tej formy branże, np.: ochronę zdrowia, administrację publiczną, hotele, restauracje, edukację [Sadowska-Snarska, 2006, s. 63]. Generalnie jednak można przyjąć, że wymienione wcześniej grupy zainteresowanych tą formą pracowników i potrzeby przedsiębiorstw mogą występować w każdej branży.

Tabela 2. Korzyści i mankamenty job sharing dla pracodawcy

Potencjalne korzyści	Potencjalne mankamenty
<ul style="list-style-type: none"> <li>– dwie osoby to dwa zestawy doświadczeń, dające czasem możliwość obsadzenia specyficznego miejsca pracy</li> <li>– stała obsada – zapewnienie ciągłości i niezmienności jakościowej realizacji pracy w okresach świąt, chorób, urlopów</li> <li>– ciągłość kompetencji, jeśli jedna osoba odchodzi</li> <li>– podniesienie efektywności pracy, jeśli współpracownicy dążą do zakończenia swoich zadań i nie zostawiają ich dla partnera</li> <li>– wykorzystanie wiedzy osób w wieku przedemerytalnym lub osób o obniżonej sprawności, które nie mogłyby pracować w pełnym wymiarze czasu pracy</li> <li>– pozytywny wizerunek pracodawcy na rynku pracy</li> <li>– większą elastyczność w planowaniu czasu pracy i lepsze dostosowanie do zmieniających się zadań</li> <li>– pracownicy korzystający ze swobody podziału zadań i czasu ich realizacji oraz krótszego czasu pracy z reguły pracują wydajniej</li> <li>– rozszerzenie potencjału rynku pracy przez stworzenie alternatywy dla pewnych grup pracowników</li> <li>– zwiększenie efektywności wykorzystania czasu pracy – ograniczenie absencji i godzin nadliczbowych</li> <li>– skrócenie dróg przepływu informacji, mniejsza hierarchizacja</li> <li>– zwiększenie samodzielności pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wyższe nakłady związane z doбором pracowników do takiej pracy (podwójne)</li> <li>– ryzyko odejścia obu pracowników, jeśli jeden zdecyduje się na zmianę pracy</li> <li>– podwójne nakłady na szkolenia i ewentualne korzyści dla pracownika (np. laptop, pakiet zdrowotny)</li> <li>– trudności związane z czynnościami kierowniczymi (m.in. podwójna ocena pracownika, nadzór nad dwoma osobami, a nie jedną)</li> <li>– obniżenie efektywności pracy przy braku zgodności stylu pracy partnerów</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

### Job sharing (wyniki badań) w polskich organizacjach

W wyniku badań przeprowadzonych w 2007 roku w ramach projektu badawczego „Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce”, realizowanego przez Wyższą Szkołę Zarządzania Personelem w Warszawie, stwierdzono, że dzielenie się stanowiskiem pracą jest najmniej znaną (z objętych badaniem) formą elastycznej organizacji pracy [Dziubiński, Kowalewski, 2008, s. 175]. Wśród bada-



nych podmiotów<sup>3</sup> 11% stosuje tę formę, 61% zna, ale nie stosuje, a 27% w ogóle jej nie zna – jednak zdaniem autorów publikacji ta samoocena wiedzy pracodawców jest zawyżona, o czym świadczą znaczne odsetki osób nie potrafiących ocenić, czy elastyczne formy pracy są mniej czy bardziej korzystne niż praca tradycyjna i jakie są ich wady i zalety.

Z kolei w badaniach dotyczących elastycznych form pracy, przeprowadzonych na próbie 50 podmiotów w ramach projektu „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina” przez Wyższą Szkołę Ekonomiczną w Białymstoku w 2005 roku, deklarowane zastosowanie *job sharing* wykazało zaledwie 5,7% badanych przedsiębiorstw [Sadowska-Snarska, 2005, s. 142]. Rok później ten sam ośrodek przeprowadził kolejne badanie, w którym na 541 badanych podmiotów 44 organizacje (8%) zadeklarowały, że stosują *job sharing*, 33 nie stosuje, ale planuje zastosowanie, a 463 (prawie 86%) stwierdziło, że nie jest im to potrzebne [Sadowska-Snarska, 2006, s. 63-64]. Według tych badań najczęściej *job sharing* wykorzystuje się na stanowiskach robotniczych i specjalistycznych, prawie wcale na kierowniczych, do tego najczęściej w ochronie zdrowia (20%), administracji publicznej (12,5%), hotelach, edukacji i restauracjach. Za ważny warunek wykorzystania *job sharing* autorzy podali sytuację ekonomiczną firmy – stosują ją z reguły firmy w dobrej kondycji. Jednocześnie ok. 70% badanych podmiotów oświadczyło, że nie zamierza stosować *job sharing* jako sposobu na ułatwienie pogodzenia życia zawodowego i obowiązków rodzinnych, a w takim kontekście pojawia się obecnie najczęściej ta forma.

Wcześniejsze badania, z przełomu lat 2001/2002, wskazywały na znacznie wyższy odsetek przedsiębiorstw stosujących dzielenie pracy, bo na poziomie 9,8% w 1997 roku i 17% w 2001 roku [Sobocka-Szczapa, 2003, s. 136-138]. Należy jednak zwrócić uwagę, że w badaniach tych uwzględniono pod nazwą dzielenie pracy zarówno *job sharing*, jak i *job rotation* (choć jest to raczej wymiana pracy niż jej dzielenie), z komentarza do wyników można też wnioskować, że pod tą kategorią ujęto *work sharing*.

Powyższe wyniki, mimo że wskazują na niewielkie wykorzystanie *job sharing*, i tak są zdecydowanie wyższe od notowanych np. w Wielkiej Brytanii, gdzie tylko ok. 2% pracowników pracuje w tej formie [French, Rayner, Rees, Rumbles, 2008, s. 232].

W świetle wyników badań przeprowadzonych przez autorkę niniejszego artykułu zakres wykorzystania *job sharing* jest obecnie w Polsce, podobnie jak w Wielkiej Brytanii, bardzo niski. W kwietniu i maju 2008 roku przeprowadzone zostały, na dobranej losowo próbie 65 podmiotów, badania mające na celu określenie zakresu (ilość) i rodzaju (jakość) wykorzystania rozwiązań należących do kategorii *job sharing*. Badanie przeprowadzono za pomocą ankiety przesłanej do wybranych podmiotów wraz z załącznikiem zawierającym szczegółowy opis *job sharing*, a następnie po przeanalizowaniu treści ankiet,

3 Struktura badanych firm przedstawia załącznik 1.

informacje dotyczące przypadków zastosowania tej formy zostały uszczegółowione w wywiadach bezpośrednich. Osobami udzielającymi odpowiedzi w ankietach i wywiadach byli pracownicy działów personalnych – w zależności od podmiotu byli to dyrektorzy personalni lub specjaliści ds. personalnych. Bazę wyjściową stanowiło 221 podmiotów, z czego ankiety odesłało 65 podmiotów, wszystkie były kompletne i prawidłowo wypełnione. W ostatecznej grupie objętej badaniem dominowały podmioty: działające w branży przetwórstwa przemysłowego – 29,2% podmiotów i 46,2% zatrudnionych objętych badaniem, zatrudniające 250 i więcej osób – 44,6% podmiotów i 91,2% zatrudnionych objętych badaniem, pochodzące z sektora prywatnego – 81,5% podmiotów i 78,5% zatrudnionych, oraz zlokalizowane w województwie wielkopolskim – 66,2% podmiotów (szczegółowa struktura próby w załączniku 1).

Jedynie dwa z badanych podmiotów (czyli ok. 3%) oświadczyły, że stosują *job sharing*, i były to zupełnie odmienne przypadki. Pierwszy można określić jako typowe zastosowanie *job sharing*, ponieważ dotyczy instytucji publicznej prowadzącej działalność opiekuńczo-wychowawczą i związaną z usługami na rynku pracy, zatrudniającej 261 osób, w tym 174 kobiety. *Job sharing* zastosowano w niej na trzech typach stanowisk:

- wychowawca – 8 osób (w tym: 4 kobiety i 3 osoby w wieku emerytalnym, 4 osoby z wykształceniem wyższym i 4 ze średnim) pracuje w wymiarze czasu pracy od 0,5 do 0,25 etatu; pracownikom przypisane są takie same zadania, ale każdy wychowawca pracuje z inną grupą młodzieży, natomiast przydzielenie konkretnej grupy zależy od wymagań kompetencyjnych wobec wychowawcy; pracownicy mają też pulę zadań wspólnych, tzn. niezależnych od pracy z przydzieloną grupą i w zakresie tych zadań ponoszą wspólną odpowiedzialność za ich realizację, a w zakresie działań z konkretną grupą – odpowiedzialność indywidualną;
- psycholog – 2 osoby (w tym: 1 kobieta, oboje z wyższym wykształceniem kierunkowym) pracują po 0,25 etatu każda, zadania mają takie same, ale wobec różnych grup młodzieży, i odpowiedzialność jest indywidualna;
- pracownik gospodarczy – 2 osoby (mężczyźni), z wykształceniem średnim technicznym, każda zatrudniona jest na 0,5 etatu, pula zadań jest wspólna i podział następuje w zależności od potrzeb, nie jest zatem stały; odpowiedzialność jest wspólna za pełną obsługę stanowiska.

Przyczyną wprowadzenia powyższych rozwiązań była przede wszystkim różnorodność i specyfika realizowanych w instytucji zadań, a w kilku przypadkach także chęć zatrzymania kapitału ludzkiego dysponującego wiedzą i doświadczeniem zawodowym (to też częściowo wiązało się z chęcią utrzymania zatrudnienia ze strony pracowników przechodzących na emeryturę). Z punktu widzenia instytucji forma ta nie ma wad, jedynym utrudnieniem są zwiększone nakłady pracy kadrowo-księgowej, ale wobec korzyści w postaci efektywności pracy, większej motywacji do pracy, zadowolenia z pracy, zostały one uznane za mało istotne.

Drugi przypadek jest natomiast dość specyficzny – dotyczy prywatnego przedsiębiorstwa z branży informatycznej, zatrudniającego 58 osób, w tym 20 kobiet, które wprowadziło *job sharing* na stanowisku kierownika marketingu. Po przejściu pracownicy na tym stanowisku na urlop macierzyński jej zadania wykonują trzy osoby:

- jedna osoba zajmuje się działaniami z zakresu *public relations* (cały etat z zadaniowym czasem pracy),
- druga osoba przejęła zadania związane z „miękkim” marketingiem (strona WWW, kwartalnik firmowy) i pracuje w ramach umowy-zlecenia,
- trzecia osoba (która zajmuje inne stanowisko w firmie) wykonuje zadania związane z załatwianiem bieżących spraw z partnerami biznesowymi (kontakty z zarządami tych firm i komórkami marketingowymi w zakresie działań marketingowych), które oszacowano na jedną godzinę w miesiącu.

Kryterium podziału zadań jest zdecydowanie kompetencyjne, podział czasu bardzo elastyczny, a odpowiedzialność jest indywidualna, za konkretne, przydzielone danej osobie zadania. Jest to zatem dość specyficzna forma, ale wynika to z konkretnej sytuacji życiowej i potrzeb pracownika, a zarazem możliwości organizacyjnych przedsiębiorstwa, które podkreśla wyjątkowość sytuacji i przejściowy charakter takiej organizacji pracy. Dotychczasowe doświadczenia tego przedsiębiorstwa pokazują, że jest to idealna forma zastępstwa i wykorzystania kompetencji pracowników. Forma ta niekoniecznie jest stosowana do regularnego organizowania pracy, ale właśnie w różnych sytuacjach absencji pracowników bardzo dobrze spełnia wymogi sprawnego przebiegu procesów wewnętrznych.

Natomiast zgodnie z wynikami badań nie stosują *job sharing* 63 z badanych organizacji, ponieważ:

- nie znały dotychczas takiego rozwiązania – 14 podmiotów (22%),
- znają taką formę i może byłaby przydatna, ale jest niedostatecznie rozpowszechniona i mogą być problemy z jej wdrażaniem i stosowaniem – 8 (12%),
- nie mają zapotrzebowania na taką formę z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa – 35 (54%),
- nie mają zapotrzebowania na taką formę z punktu widzenia pracowników – 12 (18%).

Przyczyn takich wyników można po części doszukiwać się w strukturze badanych podmiotów, w której dominują duże podmioty prowadzące działalność przemysłową. Mogą one być mniej skłonne do stosowania *job sharing*, po pierwsze, w związku z prawdopodobnie mniej elastyczną działalnością (procesy produkcyjne), a po drugie, z ilością i charakterem zadań, które w dużych podmiotach są wystarczające do pełnoetatowego zatrudnienia.

W otwartej części ankiety, zawierającej komentarze do jej przedmiotu, szczególnie interesujące były wypowiedzi dotyczące dwóch kwestii:

- możliwości rozwoju tej formy: zwracano uwagę na możliwość jej zastosowania z korzyścią dla pracowników i dla firmy na niektórych stanowiskach, najczęściej w stosunku do kobiet wychowujących małe dzieci, ale także specjalistów, np. projektantów technicznych często zatrudnionych na części etatu w kilku firmach, mających znaczną samodzielność w realizacji zadań; wskazywano na cechy wspólne z zespołami projektowymi, cieszącymi się większą popularnością i zakresem wykorzystania niż *job sharing*;
- bariery w rozwoju tej formy: problemy w zgodnym z prawem dzieleniu i rozliczaniu czasu pracy, dylematy egzekwowania obowiązków, gdy jeden z pracowników nie będzie zbyt mocno zaangażował się w zadanie; większa liczba pracowników zwiększa wystąpienie ewentualnych problemów, np. przy zwolnieniu, czy większe roszczenia pracownicze (np. matka, kiedy odchowuje dziecko, będzie chciała zarabiać więcej, a co za tym idzie, trzeba będzie jej zapewnić pracę na pełnym etacie; powstaje zatem problem, co zrobić z jedną osobą, skoro obie są dobre w tym, co robią, i nie chce się ich zwalniać, a pracy nie ma na dwa pełne etaty); zbyt krótki czas dyspozycyjności i gwarancji ciągłości zadań; zakładana przejściowość, tymczasowość tej formy, oznaczająca mniejszą opłacalność działań włożonych w jej zastosowanie.

Niewielkiego zakresu wykorzystania tej formy należy upatrywać także, a może przede wszystkim w tym, że forma ta jest promowana jako wspomagająca sytuację na rynku pracy i służąca głównie grupom defaworyzowanym. W Polsce można wskazać jako przykłady takich działań m.in. program „Praca dla dwojga”<sup>4</sup>, dotyczący wprost *job sharing* oraz program „Solidarność pokoleń – 50+”, który zakłada uelastycznienie i skrócenia czasu pracy dla osób powyżej 50. roku życia w celu ułatwienia im i zachęcenia ich do podejmowania pracy. Przedsiębiorstwa są zatem zachęcane, mobilizowane do stosowania *job sharing w* imię dobra społecznego i pośrednio własnego interesu, natomiast same nie odczuwają takiej potrzeby.

Pozostaje jeszcze prawny aspekt zagadnienia. W obowiązującym stanie prawnym w Polsce stosowanie *job sharing* uważa się za dość problematyczne, głównie ze względu na brak szczegółowych regulacji zastępstwa jednej z osób, dopuszczalności wypowiedzenia umowy o pracę pozostałemu pracownikowi w razie odejścia z pracy lub zwolnienia z pracy współpracownika, podziału czasu pracy, podziału wynagrodzenia [Hejn, 2003, s. 86]. Bardzo newralgicznym elementem *job sharing* jest odpowiedzialność partnerów – zgodnie z ideą *job sharing* pracownicy powinni wspólnie odpowiadać za pracę na jednym stanowisku pracy, czego nie można zagwarantować w umowie o pracę lub innej dodatkowej

4 [www.kobieta.gov.pl]

umowie, ponieważ polskie prawo pracy nie przewiduje zasady wspólnej odpowiedzialności. Z kodeksu pracy wynika indywidualna odpowiedzialność materialna i porządkowa pracownika, natomiast wspólną odpowiedzialność majątkową pracownicy mogą ponosić za mienie powierzone im łącznie z obowiązkiem wyliczenia się oraz jeżeli została zawarta na piśmie umowa o współodpowiedzialności materialnej. Jednak nawet w razie ustalenia, że szkoda została w całości lub części spowodowana przez niektórych pracowników, za całość szkody lub za jej część odpowiadają tylko sprawcy szkody, a nie wszyscy pracownicy, którzy przyjęli na siebie wspólną odpowiedzialność w umowie. Co do wyboru formy organizacji czasu pracy, to można skorzystać z systemu podstawowego albo z systemu skróconego czasu pracy czy też pracy weekendowej, przy czym te dwie ostatnie formy wprowadzane są na wniosek pracownika w umowie o pracę. Generalnie umowa o pracę jest w *job sharing* kluczowym dokumentem regulującym relacje między współpracownikami i pracownikami a pracodawcą. Istotne jest przede wszystkim to, aby zatrudnienie pracownika w niepełnym wymiarze czasu pracy nie powodowało 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 proporcjonalności wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń związanych z pracą, do wymiaru czasu pracy (art. 29<sup>2</sup> § 1 k.p.). Natomiast kwestie podziału pracy powinny zostać sprecyzowane w zakresie czynności pracownika czy też opisie stanowiska pracy – nie są one prawnie wymagane w formie pisemnej, ale zgodnie z par. 94 k.p. pracodawca powinien zaznajomić pracownika z zakresem jego obowiązków, a w *job sharing* jest to szczególnie istotne i forma pisemna byłaby pożądana.

Wszystkie wcześniej wymienione problematyczne kwestie można zatem uregulować w drodze umownej lub przez autonomiczne źródła prawa pracy, ale dla przedsiębiorstw jest to związane zawsze z pewną niejasnością, wątpliwościami interpretacyjnymi w przypadku sporów z pracownikami, stąd postawa zachowawcza i pewna niechęć do stosowania *job sharing*. Chociaż z drugiej strony patrząc na praktyki stosowane przez przedsiębiorstwa, to jeśli dane rozwiązanie jest korzystne dla nich, wtedy stosują je, nawet wykorzystując różne furtki prawne (np. w sprawie przechodzenia z umowy na czas określony na umowę na czas nieokreślony). Tak więc albo rzeczywiście mankamenty *job sharing* przewyższają korzyści, albo przedsiębiorstwa nie zauważają czy też nie potrafią oszacować wszystkich korzyści.

## Podsumowanie – co z tą formą zrobić

*Job sharing* dobrze oddaje istotę elastyczności organizacji pracy (i nie tylko) – może być rozwiązaniem o charakterze przejściowym, stosowanym w sytuacji szczególnych potrzeb pracownika i/lub pracodawcy, a kiedy te sytuacje przemijają, praca wraca do typowego,

standardowego układu. I to jest zasadnicza cecha elastycznej organizacji pracy, to że powinien być pewien stały trzon, coś co jest niezmiennie, co integruje (np. czas obowiązkowy w ruchomym czasie pracy), a od tego stałego układu czasem mogą się pojawić odchylenia, ale potem wszystko wraca do normy. Pytanie, jak duży ma być ten trzon, a ile może być elastyczności? Wszystko zależy od potrzeb, sytuacji, ale nadmiar elastyczności może oznaczać zagrożenie chaosem albo co najmniej wiązać się z potrzebą sporej koordynacji, i to najczęściej zniechęca pracodawców do elastycznych rozwiązań. Interpretacja pojęcia „elastyczny” oparta na łacińskim pochodzeniu słowa *flexibilis* – elastyczny, giętki, dopasowujący się, podkreśla zmienność form pracy w sensie elastycznego reagowania na warunki funkcjonowania danej organizacji gospodarczej i potrzeby zarówno jej samej, jak i jej pracowników. Elastyczność organizacji pracy oznacza zatem odejście od stałych, przyjętych na nieokreślony termin uregulowań, które obowiązują bez względu na stopień wykorzystania zasobów, wahania popytu, indywidualne zadania i życiowe sytuacje pracowników, na rzecz kształtowania pracy przez pracodawców i/lub pracowników w zależności od istniejących uwarunkowań. Np. elastyczna organizacja czasu pracy jest określana jako okresowe zmiany czasu pracy, które ustalane są z uwzględnieniem wymagań przedsiębiorstwa i uzasadnionych potrzeb pracowników, przy czym zasady wprowadzania tych zmian, w tym współdecydowania pracowników, powinny być określone w stosownych dokumentach. W związku z tym tylko otwarty system czasu, który dopuszcza możliwość wyboru i podlega procesowi stałego rewidowania hipotez dotyczących zmian ze strony przedsiębiorstwa i potrzeb pracowników, a mających wpływ na czas pracy, może być określony jako elastyczny. Właśnie kwestia otwartości jest tu problematyczna, ponieważ uregulowania prawne, chroniąc pracownika, ograniczają tę otwartość, a z kolei pracodawcy musieliby się wykazać sporą dojrzałością organizacyjną i odpowiedzialnością społeczną, żeby tworzyć rozwiązania korzystne bezpośrednio głównie dla pracowników, ale pośrednio także dla przedsiębiorstwa, a w takim aspekcie jest obecnie promowane *job sharing*.

Upowszechnienie tej formy pracy będzie zatem związane z rozwojem wiedzy na jej temat, jako formy efektywnej ekonomicznie i społecznie, oraz z poprawą etycznej strony organizowania pracy, tzn. z uwzględnianiem interesu pracowniczego i nienaruszaniem prawa, które mogłoby wówczas nieco rozluźnić formalną ochronę pracownika. To byłoby zgodne z linią polityki społecznej, wymogów UE i potrzebami społecznymi. Ale z biznesowego punktu widzenia jeszcze istotniejsze będą czynniki związane z zarządzaniem kompetencjami i potrzebą pozyskiwania tych kompetencji – nie zawsze oznaczającą zatrudnianie pełnoetatowego pracownika za dość wysokie stawki wynagrodzenia. Tylko grupy pracowników objęte tą formą w obu sytuacjach będą zupełnie odmienne – w pierwszej są to bowiem wspomniane grupy defaworyzowane, z reguły o niższych wymaganiach płacowych, w drugiej – wysokiej klasy specjaliści, niepotrzebujący pełnego etatu dla zaspokojenia swoich potrzeb finansowych czy ambicjonalnych.

Poza tym istnieją dwa czynniki o charakterze makroekonomicznym, które wpływają na wykorzystanie tego rozwiązania: sytuacja materialna społeczeństwa i presja na poziom wynagrodzeń oraz wartość, znaczenie pracy, które będą warunkowały chęć lub niechęć do podejmowania pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy. Analogicznie można wskazać czynniki mikroekonomiczne: na ile przedsiębiorstwo dąży do optymalizowania kosztów pracy i na ile czuje się odpowiedzialne społecznie za swoich aktualnych i potencjalnych pracowników. Zakładając, że przedsiębiorstwa mają jednak priorytety ekonomiczne, a nie społeczne, to musiałyby mieć stworzone wyjątkowo korzystne zachęty do stosowania *job sharing* w odniesieniu do grup defaworyzowanych. Z kolei przypadki pracowników o wysokich kompetencjach, chcących pracować mniej i w połączeniu z innym pracownikiem, są tak naprawdę nieliczne, a zatem nie należy się spodziewać spektakularnego rozwoju *job sharing*, choć właśnie ten obszar stanowisk specjalistycznych zasługuje na szczególną uwagę.

Z tego punktu widzenia rozpropagowanie *job sharing* jako formy organizowania pracy specjalistycznych grup pracowników, o dużej samodzielności, na zasadach pracy zespołowej, wydaje się być jedynym słusznym podejściem. Upowszechnienie *job sharingu* w takiej postaci, która wyraźniej daje korzyści przedsiębiorstwu, może stać się podstawą do jej rozszerzenia również w duchu ekonomii społecznej.

## Literatura

- Boeri T., Burda M.C., Kramarz F. (2008), *Working Hours and Job Sharing in the EU and USA*, Oxford University Press, New York.
- Dziubiński Z., Kowalewski M., red. (2008), *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, Wyższa Szkoła Zarządzania Personalem, Wydawnictwo Adam Marszałek, Warszawa.
- French R., Rayner Ch., Rees G., Rumbles S. (2008), *Organizational Behaviour*, John Wiley&Sons Ltd., West Sussex.
- Frey H. (1985), *Flexible Arbeitszeit*, C.H. Beck, München.
- Gaugler E., red. (1992), *Handwörterbuch des Personalwesens*, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Hejn Z. (2003), *Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne [w:] Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPISS, Warszawa.
- Hörburger H., red. (1985), *Job Sharing – Probleme und Möglichkeiten*, Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg.
- Langkau-Hermann M., Scholten U. (1986), *Strategien zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und Arbeitszeitverkürzung*, Verlag Neue Gesellschaft, Bonn.
- Linnekohl K., G. Kilz, D.A. Reh (1992), *Arbeitszeitflexibilisierung als Beitrag zum ökonomischen Umstrukturierungsprozess in Ostdeutschland*, „Arbeit und Arbeitsrecht”, Nr. 2.
- Machol-Zajda L., Głogosz D. (2007), *Job sharing – procedury wdrażania – przewodnik*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” im. A. Bączkowskiego, Warszawa.
- Sadowska-Snarska C. (2006), *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.

Sadowska-Snarska C., red. (2005), *Równowaga praca-życie w aspekcie polskiego rynku pracy. Raport z badań*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok.

Skowron-Mielnik B. (2007), *Kierunki zmian w organizacji pracy kierowniczej* [w:] *Kształtowanie procesu zmian organizacyjnych*, pod red. K. Krzakiewicza, Zeszyty Naukowe AE, zeszyt nr 88, Poznań.

Sobocka-Szczapa H. (2003), *Nietypowe formy zatrudnienia pracowniczego* [w:] *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa.

Strzezińska H. (1988), *Czas pracy i czas wolny w polityce społecznej*, PWE, Warszawa.

[<http://www.kobieta.gov.pl>]

---

Beata Skowron-Mielnik, doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Systemów i Technik Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności organizacji pracy, zarządzania czasem pracy, zarządzania wynikami pracy, efektywności pracy i efektywności funkcji kadrowej. Wśród publikacji naukowych znajduje się dwukrotnie (2001 i 2003) wydana pozycja pt. „Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie. Podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy”. Stypendystka DAAD na Uniwersytecie w Monachium, konsultant w firmie doradczej.



## Załącznik I. Struktura badanych firm

<b>Struktura branżowa</b>						
Rodzaj branży (wg sekcji EKD)	Podmioty		Zatrudnienie			
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo	1	1,5	74		0,3	
górnictwo	2	3,1	2092		7,6	
przetwórstwo przemysłowe	19	29,2	12702		46,2	
budownictwo	2	3,1	706		2,6	
handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego	10	15,4	5013		18,2	
transport, gospodarka magazynowa, łączność	6	9,2	3573		13,0	
pośrednictwo finansowe	3	4,6	317		1,2	
obsługa nieruchomości, wynajem i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	9	13,9	218		0,8	
administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe ubezpieczenia społ. i powszechne ubezpieczenie zdrowotne	9	13,9	2078		7,6	
edukacja	1	1,5	300		1,1	
ochrona zdrowia i pomoc społeczna	3	4,6	380		1,4	
<b>Razem</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>27453</b>		<b>100</b>	
<b>Struktura wg zatrudnienia</b>						
Wielkość zatrudnienia	Podmioty		Zatrudnienie		Kobiety	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
1-9 osób	6	9,2	29	0,1	22	0,2
10-20 osób	4	6,1	61	0,2	28	0,2
21-49 osób	5	7,7	178	0,7	58	0,4
50-99 osób	11	17,0	750	2,7	281	2,1
100-249 osób	10	15,4	1407	5,1	490	3,7
250 i więcej osób	29	44,6	25028	91,2	12358	93,4
<b>Razem</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>27453</b>	<b>100</b>	<b>13237</b>	<b>100</b>

<b>Struktura wg formy własności</b>				
Forma własności	Podmioty		Zatrudnienie	
	liczba	%	liczba	%
Sektor publiczny	12	18,5	5912	21,5
Sektor prywatny	53	81,5	21541	78,5
<b>Razem</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>27453</b>	<b>100</b>
<b>Struktura wg lokalizacji</b>				
Województwo	Podmioty			
	liczba	%		
dolnośląskie	2	3,1		
kujawsko-pomorskie	4	6,2		
lubuskie	7	10,7		
mazowieckie	5	7,7		
śląskie	1	1,5		
wielkopolskie	43	66,2		
zachodniopomorskie	3	4,6		
<b>Razem</b>	<b>65</b>	<b>100</b>		

Źródło: opracowanie własne