IN-FORMS
Innovative Forms of Employment in Sport



KSZTAŁTOWANIE WYSOKO WYKWALIFIKOWANEJ KADRY W SPORCIE

NOWE PODEJŚCIE DO ZATRUDNIENIA W SPORCIE

Opracowanie rekomendacji w obszarze polityki powstałe w ramach projektu IN-FORMS

KSZTAŁTOWANIE WYSOKO WYKWALIFIKOWANEJ KADRY W SPORCIE - NOWE PODEJŚCIE DO ZATRUDNIENIA W SPORCIE

OPRACOWANIE REKOMENDACJI W OBSZARZE POLITYKI POWSTAŁE W RAMACH PROJEKTU IN-FORMS

IN-FORMS - Zwiększanie szans na zatrudnienie w sporcie poprzez badanie, promowanie i wspieranie innowacyjnych form zatrudnienia w Europie

Numer projektu: 101134383 (ERASMUS-SPORT-2023-SCP)
www.informs-sport.eu

Pierwsza publikacja 2025
Przez Europejskie Obserwatorium Sportu i Zatrudnienia (EOSE)
82A, rue d'Ypres - 69004 Lyon - Francja
www.eose.org
eosesec@eose.org

Projekt graficzny:
Salomé Milet – www.studio-helioscope.com

Copyright © IN-FORMS, Lyon 2025

Ponowne wykorzystanie tego dokumentu jest dozwolone na podstawie licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowe (CC-BY 4.0).
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Dofinansowane przez Unię Europejską

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

SPIS TREŚCI

1 - CEL NINIEJSZEGO DOKUMENTU STRATEGICZNEGO 5

2 - CHARAKTER WYZWANIA 8

2.1 Ogólny kontekst polityczny- profesjonalizacja siły roboczej w sporcie poprzez lepsze zatrudnienie 9
2.2 Dowody: realia rekrutacji i zatrzymywania pracowników 10
2.3 Dowody: niepewny charakter zatrudnienia w sporcie 11
2.4 Dowody: nietypowa charakterystyka siły roboczej w sporcie 11

3 - POTENCJALNE ROZWIĄZANIA 12

3.1 Dowody: lepsze praktyki w zakresie zatrudnienia 13
3.2 Dowody: nowe podejście do zatrudnienia w sporcie 14
3.3 Pokonywanie barier w myśleniu o nowych rozwiązaniach 16

4 - ZALECENIA DLA KLUCZOWYCH PODMIOTÓW SEKTORA SPORTOWEGO 17

4.1 Instytucje UE 18
4.2 Międzynarodowe federacje sportowe i stowarzyszenia 18
4.3 Ministerstwa i agencje sportowe na pozimie krajowym i regionalnym 19
4.4 Krajowe/regionalne federacje sportowe, komitety olimpijskie, grupy pracodawców i gminy 20
4.5 Związki zawodowe i inne organy reprezentujące pracowników
4.6 Kluby sportowe i inne organizacje zajmujące się sportem i aktywnością fizyczną 21
4.7 Dostawcy usług edukacyjnych i szkoleniowych 21
21

5 - POTENCJALNE SKUTKI WDROŻENIA POLITYKI NOWYCH FORM ZATRUDNIENIA W SPORCIE 22

ZAŁĄCZNIK 1. ZALETY I ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z NOWYM (NIETRADYCYJNYM) PODEJŚCIEM DO ZATRUDNIENIA W SPORCIE 24

PARTNERZY PROJEKTU IN-FORMS

European Observatoire of Sport & Employment (EOSE)
France, Europe - Coordinator

Fédération Nationale Profession Sport et Loisirs (FNPSL)
France

Sportwerk Vlaanderen
Belgium

LUNEX
Luxembourg

Werkgevers in de Sport
Netherlands

Santarém Polytechnic University / Sport Sciences School of Rio Maior (ESDRM)
Portugal

General Secretariat of Sports, Ministry of Education, Religious Affairs and Sports
Greece

Arbetsgivaralliansen
Sweden

Institute of Sport- National Research Institute
Poland

Portuguese Swimming Federation
Portugal

Romanian Football Federation
Romania

Sports University of Tirana
Albania



1 CEL NINIEJSZEGO DOKUMENTU STRATEGICZNEGO

1 CEL NINIEJSZEGO DOKUMENTU STRATEGICZNEGO

Rekomendacje w zakresie polityki sportowej mogą istotnie przyczynić się do pobudzania pozytywnych przemian oraz podnoszenia jakości wyników dla milionów obywateli Europy regularnie angażujących się w sport i aktywność fizyczną.

Jednym z kluczowych wyzwań dla europejskiego sektora sportowego jest transformacja z modelu opartego głównie na wolontariacie na taki, w którym funkcjonuje profesjonalna, zatrudniona oraz wysoko wykwalifikowana kadra. Jednak w wielu krajach organizacje sportowe mają trudności z rekrutacją odpowiednio wykwalifikowanych pracowników i stworzeniem warunków dla trwałego, stabilnego zatrudnienia, które może najlepiej wykorzystać dostępną wiedzę specjalistyczną. Jednocześnie większość organizacji sportowych to niewielkie, słabo wyposażone podmioty, którym brakuje informacji i wskazówek potrzebnych do samodzielnego wypracowania kreatywnych rozwiązań. Takie niedopasowanie generuje dodatkową presję, zwłaszcza na kluczowych stanowiskach pierwszej linii, takich jak trenerzy, instruktorzy czy menedżerowie średniego szczebla.

Niniejszy dokument przedstawia najważniejsze wnioski i rekomendacje projektu IN-FORMS – trzyletniej międzynarodowej inicjatywy realizowanej w ramach funduszy Erasmus+ Sport. W projekcie uczestniczyło 12 partnerów z 10 krajów, w tym organizacje zrzeszające pracodawców, federacje sportowe, ministerstwo, instytuty badawcze oraz uniwersytety. Partnerzy projektu wspólnie analizowali wyzwania związane z rekrutacją i utrzymaniem pracowników w europejskim sektorze sportu oraz oceniali potencjał nietradycyjnych form zatrudnienia jako sposobu na sprostanie tym trudnościom.

Partnerzy projektu IN-FORMS mają nadzieję, że interesariusze sektora sportowego na wszystkich poziomach wezmą pod uwagę przedstawione wnioski i zastanowią się nad sposobami usprawnienia oraz unowocześnienia praktyk zatrudnienia w sporcie, aby wspierać dalszą profesjonalizację całego sektora.

Potencjalne rozwiązania obejmują:

- Zapewnienie pracodawcom sektora sportowego bardziej świadomego zrozumienia zatrudnienia i dostępnych opcji,
- Poprawę obecnych praktyk zatrudnienia, obejmującą m.in. lepsze warunki pracy, równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz jasno określone ścieżki rozwoju kariery.

Ale także:

- Wprowadzenie nowego podejścia do zatrudniania wykwalifikowanych pracowników, które zapewni organizacjom sportowym potrzebną elastyczność, a jednocześnie zagwarantuje pracownikom większą stabilność, lepszą ochronę socjalną oraz możliwość zwiększenia dochodów.

IN-FORMS zapewni także zestaw praktycznych narzędzi dla sektora, obejmujących plany działania, narzędzie cyfrowe oraz europejskie centrum ekspertów ds. zatrudnienia. Zasoby te mają wspierać proces oceny i wdrażania nowych metod działania. Ich publikacja jest planowana na koniec 2026 r., a w zaleceniach akcentujemy potrzebę ich szerokiej dystrybucji i stosowania przez kluczowych interesariuszy.

1 CEL NINIEJSZEGO DOKUMENTU STRATEGICZNEGO

Sekcja 4 niniejszego dokumentu zawiera również konkretne zalecenia dotyczące sposobu, w jaki następujące zainteresowane strony mogą wspierać profesjonalizację siły roboczej:

- Dyrekcję Generalną UE ds. Edukacji, Młodzieży, Sportu i Kultury (DG EAC)
- Międzynarodowe federacje sportowe i stowarzyszenia
- Ministerstwa i agencje sportowe na pozimie krajowym i regionalnym
- Krajowe i wojewódzkie federacje sportowe, komitety olimpijskie, grupy pracodawców i gminy
- Związki zawodowe i inne organy reprezentujące pracowników
- Kluby sportowe i inne organizacje zajmujące się sportem oraz aktywnością fizyczną
- Dostawców usług edukacyjnych i szkoleniowych.

Dokument zwraca uwagę na przeszkody, które kluczowe podmioty sektora sportowego mogą napotkać w urzeczywistnianiu tych rozwiązań, ale argumentuje, że można je pokonać poprzez dialog społeczny, który w pełni uwzględnia perspektywy rządu, pracodawców i pracowników, szerokie rozpowszechnianie i wytyczne, a przede wszystkim zachęcanie wszystkich stron do nieszablonowego myślenia w rozwiązywaniu konkretnych problemów i korzystania z praktycznych narzędzi wsparcia, gdy będą one gotowe.





2 CHARAKTER WYZWANIA

2 CHARAKTER WYZWANIA

2.1 OGÓLNY KONTEKST - PROFESJONALIZACJA SIŁY ROBOCZEJ W SPORCIE POPRZEZ NOWE FORMY ZATRUDNIENIA

W Białej Księdze Sportu (2007) Komisja Europejska oficjalnie opisała rolę sportu jako rosnące zjawisko społeczne i gospodarcze, które w istotny sposób przyczynia się do realizacji strategicznych celów UE w zakresie solidarności i dobrobytu. Podkreślono rolę sportu w kontekście::

- Zdrowia publicznego
- Edukacji i szkolenia
- Włączenia społecznego, integracji i równości szans
- Walki z rasizmem i przemocą
- Promowania europejskich wartości wśród reszty świata
- Rozwoju gospodarczego, wzrostu i tworzenia miejsc pracy
- Zrównoważonego rozwoju

W Białej Księdze podkreślono również znaczenie polityki sportu opartej na dowodach (do której odnosi się niniejszy dokument) i zorganizowanego dialogu (który niniejszy dokument stara się promować).

Następnie powstało pięć planów dotyczących prac UE w sektorze sportu. Plan działania na rzecz sportu na lata 2024-2027 kładzie nacisk na społeczno-gospodarczy i środowiskowy wymiar sportu, obok jego tradycyjnych kulturowych i zdrowotnych ról. Kluczowe priorytety obejmują innowacje i cyfryzację, promowanie ekologicznych praktyk, włączenie społeczne, równość płci i budowanie odporności psychicznej. Agenda uznaje sport nie tylko za aktywność rekreacyjną i prozdrowotną, ale także za ważny sektor gospodarki o ogromnym potencjale wzrostu.

Polityka zatrudnienia i polityka społeczna UE ma kluczowe priorytety, które obejmują:

- **Poprawa równości szans i dostępu do rynku pracy**
- **Promowanie wysokiej jakości miejsc pracy**
- **Zwiększenie aktywności zawodowej**
- **Przeciwdziałanie niedoborom umiejętności i siły roboczej**
- **Wzmocnienie dialogu społecznego**
- **Zwalczanie nierówności, dyskryminacji i wykluczenia społecznego.**

Każdy z nich jest zgodny z 8. celem zrównoważonego rozwoju ONZ 2030: Godna praca i wzrost gospodarczy.

W kontekście konkurencyjności UE inicjatywa Komisji „Unia Umiejętności” podkreśla, że Unia potrzebuje wykwalifikowanych pracowników, aby sprostać nowym wyzwaniom. Wraz ze zmianą wymagań zawodowych wielu pracownikom trudno jest dotrzymać im kroku, a przedsiębiorstwa mają coraz większe trudności ze znalezieniem odpowiednich kandydatów. Te luki kompetencyjne i kadrowe osłabiają konkurencyjność Europy.

Te rosnące oczekiwania polityczne i coraz szersze cele wyznaczają wyraźną potrzebę wysoko wykwalifikowanej, elastycznej i przede wszystkim profesjonalnej siły roboczej. Trenerzy, menedżerowie, instruktorzy i administratorzy muszą coraz częściej łączyć wiedzę sportową z szerszym zestawem umiejętności, obejmującym m.in. włączenie społeczne, zdrowie publiczne, zrównoważony rozwój czy kompetencje cyfrowe. Zbudowanie takiej kadry wymaga poprawy warunków zatrudnienia w sektorze sportu oraz stworzenia stabilnego środowiska sprzyjającego długoterminowym karierom i ustawicznemu rozwojowi zawodowemu, przy jednoczesnym promowaniu większej inkluzywności społecznej samej siły roboczej.

2 CHARAKTER WYZWANIA

2.2 BADANIA: REKRUTACJA I ZATRZYMYWANIE PRACOWNIKÓW

Raport badawczy IN-FORMS dotyczący wyzwań związanych z zatrudnieniem i nietradycyjnymi formami zatrudnienia w sporcie podkreśla wiele trudności, z jakimi boryka się ten sektor. W raporcie wykorzystano dowody pochodzące z badań źródeł wtórnych, badania internetowego przeprowadzonego wśród 2 264 organizacji sportowych, wywiadów z 60 pracownikami i pracodawcami oraz 10 konsultacji krajowych. Badania wykazały, że zatrudnienie w sporcie jest dalekie od stworzenia odpowiednich warunków do osiągnięcia powyższych celów polityki i stworzenia łatwej drogi do profesjonalizacji.

Przykład z badania:

- 62,6% respondentów, którzy próbowali zrekrutować pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy, zgłosiło trudności.
- 85,7% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że zatrzymanie wykwalifikowanych pracowników jest poważnym wyzwaniem dla organizacji sportowych.

2.3 BADANIA: NIEPEWNY CHARAKTER ZATRUDNIENIA W SPORCIE

Pomimo tych wyzwań siła robocza gwałtownie wzrosła (32,3% w latach 2011-2023, ponad czterokrotnie więcej niż stopa wzrostu w całej gospodarce UE). Analizując statystyki dostarczone przez Eurostat (agencję statystyczną UE), jasne jest, że siła robocza w sektorze sportowym ma swoiste bardzo nietypowe cechy, które sugerują, że zatrudnienie w sporcie jest niepewne i nieprzewidywalne:

- 47,4% pracowników branży sportowej i fitness pracuje w niepełnym wymiarze godzin (w porównaniu do 18,9% we wszystkich sektorach zatrudnienia).
- 36,4% było zatrudnionych na czas określony (w porównaniu do 13,1% we wszystkich sektorach).
- 31% było samozatrudnionych (w porównaniu do 13,1% we wszystkich sektorach).

Co więcej, badanie IN-FORMS sugeruje również, że problemem jest również praca nierejestrowana (pot. na czarno):

- 29,1% zgodziło się ze stwierdzeniem: «Wielu pracowników sektora sportowego nie zgłasza swoich zarobków władzom».

W tej «szarej strefie» pracownicy nierejestrowani mają niewielką ochronę przed zwolnieniem i nie otrzymują żadnych korzyści wynikających z legalnego zatrudnienia (zasiłek chorobowy, płatny urlop, emerytura, zasiłek dla bezrobotnych i prawo do szkolenia) i są postrzegani przez UE jako czynnik przyczyniający się do wykluczenia społecznego.

Wyniki te pokazują, że zatrudnienie w sektorze sportu jest znacznie mniej stabilne niż w innych branżach i nie tworzy warunków sprzyjających przyciąganiu oraz utrzymaniu profesjonalnej kadry. Potwierdzają to również dane z badania:

- 82,1% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że «wiele miejsc pracy w sektorze sportowym jest niepewnych i musimy znaleźć sposoby, aby uczynić zatrudnienie w sporcie bardziej stabilnym».
- 69,4% zgodziło się ze stwierdzeniem, że «praca w niepełnym wymiarze godzin i praca tymczasowa utrudniają organizacjom sportowym zatrzymanie wykwalifikowanych pracowników».

Wyniki badania wykazały również ciekawy kontrast. Podczas gdy 52,1% wskazało, że jednym z ich głównych priorytetów jest «elastyczność zatrudnienia w oparciu o potrzeby organizacyjne», 47,9% wskazało «zdolność do zatrzymania wykwalifikowanego personelu pomimo zmieniających się okoliczności». Znalezienie rozwiązań, które próbują zrównoważyć te dwa konkurujące ze sobą priorytety, zostało omówione w sekcji 3.

2.4 BADANIA: SYTUACJA SIŁY ROBOCZEJ W SPORCIE

Dane Eurostatu pokazują również, że demografia siły roboczej w sektorze sportowym również odbiega od innych sektorów:

- 29,1% pracowników sektora sportowego i fitness było w przedziale wiekowym 15-24 lat (w porównaniu do 8,7% we wszystkich sektorach).
- Tylko 43,4% stanowiły kobiety (w porównaniu do 46,7% we wszystkich sektorach).

Co niepokojące, zarówno różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn, jak i nadreprezentacja młodych pracowników rosną od 2011 roku.

Stosunkowo wysoki odsetek młodych pracowników sugeruje, że sektor sportowy jest początkowo atrakcyjnym miejscem zatrudnienia. Jednocześnie dane wskazują, że nie udaje się ich utrzymać w sposób zrównoważony jako długoterminowych profesjonalistów. W efekcie pracownikom często brakuje doświadczenia i dojrzałości, których oczekuje się od wykwalifikowanej kadry. Potwierdzają to również wyniki ankiety:

- 72,8% respondentów, którzy mieli problemy z zatrzymaniem pracowników, stwierdziło, że zatrzymanie pracowników poniżej 30 roku życia było szczególnym problemem.
- 43,5% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem: «Organizacje sportowe skorzystałyby na zatrudnianiu starszych i bardziej doświadczonych pracowników», gdzie jedynie 16% nie zgodziło się z tym stwierdzeniem.

Stosunkowo niski odsetek kobiet sugeruje, że sport nie buduje siły roboczej uwzględniającej równość płcii nie zapewnia inspirujących wzorców do naśladowania.

Odrębny raport badawczy opracowany w ramach innego projektu V4V ujawnił, że:

- Sport ma najwięcej wolontariuszy spośród wszystkich europejskich sektorów.
- Każdego roku około 12 milionów obywateli Europy angażuje się w wolontariat sportowy
- Każdego miesiąca wykonują oni około 97 milionów godzin nieodpłatnej pracy

Zależność sektora sportowego od wolontariuszy została podkreślona przez wyniki ankiety przeprowadzonej w ramach projektu wśród 2 723 respondentów, w której 92% stwierdziło, że «organizacje sportowe nie mogłyby świadczyć swoich usług bez wolontariuszy». Podczas gdy musimy szanować rolę wolontariuszy i uznawać korzyści, jakie przynoszą sektorowi i sobie, aby profesjonalizacja stała się rzeczywistością, musi nastąpić zarządzane przejście do większej liczby zatrudnianych na umowy pracowników.



3 POTENCJALNE ROZWIĄZANIA

3 POTENCJALNE ROZWIĄZANIA

Niniejszy dokument dowodzi, że tradycyjne podejście do zatrudnienia w sporcie - często źle zarządzane, niepewne, w niepełnym wymiarze godzin lub tymczasowe - jest niewystarczające, aby wspierać ewolucję sektora w kierunku profesjonalnej siły roboczej. Lepsze praktyki zatrudnienia oraz nowe i innowacyjne podejścia do zatrudnienia, takie jak dzielenie się pracownikami, praca platformowa, przerywane stałe zatrudnienie i dzielenie się pracą, mogą zapewnić możliwości zaradzenia niedoborom siły roboczej, rozszerzenia legalnego zatrudnienia i zwiększenia elastyczności zarówno dla pracodawców, jak i pracowników. Podejścia te mogą pomóc organizacjom sportowym obniżyć koszty, poprawić świadczenie usług, uprościć obciążenia administracyjne i pomóc sektorowi w odejściu od tradycyjnego polegania na wolontariuszach. Muszą im jednak towarzyszyć solidne standardy zatrudnienia, jasne regulacje i ukierunkowany rozwój umiejętności, aby zapewnić wzmocnienie, a nie osłabienie ochrony socjalnej i jakości pracy.

3.1 DOWODY: LEPSZE PRAKTYKI W ZAKRESIE ZATRUDNIENIA

Z powyższych dowodów jasno wynika, że pracodawcy sektora sportowego są świadomi stojących przed nimi wyzwań, a wielu z nich już próbuje im sprostać poprzez lepsze zarządzanie zasobami ludzkimi. Z badnania IN-FORMS wynika, że następujący odsetek organizacji sportowych zgłosił, że stosował i poleciłby następujące dobre praktyki:

	Wskaźnik rekomendacji	Wykorzystanie
Zapewnianie możliwości kształcenia i szkolenia Kompleksowe szkolenia i możliwości rozwoju kariery nie tylko podnoszą umiejętności pracowników i sprzyjają rozwojowi zawodowemu, ale także wspierają długoterminową retencję.	**97.9%**	**69.2%**
Poprawa warunków pracy - środowisko pracy i wsparcie personelu Pomaga przyciągnąć i zatrzymać utalentowanych pracowników, zapewniając bezpieczne, motywujące i wspierające środowisko pracy.	**97.6%**	**55.8%**
Tworzenie staży / programów praktyk zawodowych Zapewnienie młodszym pracownikom możliwości poznania realiów pracy w sporcie oraz zapewnienie im ciągłego szkolenia, mentoringu i wsparcia w celu utrzymania ich usług.	**97.2%**	**40.3%**
Ogólna poprawa reputacji pracodawcy w celu przyciągnięcia pracowników Pracodawcy wprowadzają dobre praktyki w zakresie zasobów ludzkich i informują o tym potencjalnych kandydatów.	**96.8%**	**44.4%**
Promowanie różnorodności i integracji Zapewnia, że wszystkie osoby, bez względu na płeć, pochodzenie lub umiejętności, mogą wnosić wkład i czerpać korzyści z sektora, poszerzając pulę talentów i zwiększając wydajność organizacyjną oraz wzorce do naśladowania dla kobiet.	**96.2%**	**42.7%**
Poprawa procesów HR i rekrutacji Lepsze i bardziej wydajne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi mają większe szanse na przyciągnięcie i zatrzymanie potrzebnych talentów.	**96.2%**	**33.3%**
Wdrażanie inicjatyw dotyczących równowagi między życiem zawodowym a prywatnym Umożliwia pracownikom zarządzanie obowiązkami osobistymi i zawodowymi, zmniejszając wypalenie zawodowe i zwiększając satysfakcję z pracy, szczególnie w przypadku młodszych pracowników i osób posiadających rodziny.	**94.9%**	**52.7%**

Każde z tych rozwiązań zostało uznane za korzystne, dlatego osoby zarządzające powinny je uwzględniać i promować jako potencjalne opcje dla pracodawców w sektorze sportu, zapewniając jednocześnie odpowiednie wskazówki dotyczące ich wdrażania.

3 POTENCJALNE ROZWIĄZANIA

3.2 NOWE PODEJŚCIE DO FORM ZATRUDNIENIA W SPORCIE

Wprowadzenie dobrych praktyk opisanych powyżej będzie miało pewne pozytywne skutki dla rekrutacji i zatrzymania profesjonalnego personelu, ale nie rozwiązuje bezpośrednio strukturalnych problemów zatrudnienia, które prowadzą do wysokiego odsetka stanowisk w niepełnym wymiarze godzin i tymczasowych w sporcie oraz potrzeby zajęcia się nierównowagą płci i wieku. W związku z tym w ramach badania IN-FORMS sprawdzono również wykonalność zastosowania nowych (nietradycyjnych) podejść do zatrudnienia określonych przez Eurofound, agencję UE, która zapewnia badania i wiedzę w celu promowania poprawy polityki społecznej i zatrudnienia. Badanie IN-FORMS miało na celu odkrycie, czy te nowe podejścia do zatrudnienia mogą pomóc w profesjonalizacji siły roboczej w sporcie. Dowiedzieć się, czy są one już stosowane w sporcie oraz jakie mogą być ich zalety i zagrożenia dla środowiska sportowego.

Badania i konsultacje wykazały, że trzy nowe podejścia wskazane przez Eurofound mogą przynieść pewne korzyści w rozwiązywaniu strukturalnych trudności związanych z zatrudnieniem w sporcie oraz jedno dodatkowe podejście niewymienione przez Eurofound. Ankieta przeprowadzona wśród organizacji sportowych wykazała, że wielu pracodawców korzystało już z tych metod, a poziom ich rekomendacji był wysoki lub bardzo wysoki. Korzyści i zagrożenia zarówno dla pracodawców, jak i pracowników zostały dokładniej zbadane podczas wywiadów.

Ich pełny opis znajduje się w załączniku 1.

Dzielenie się pracownikiem

- **Odsetek użytkowników, którzy polecają: 76.8%**
- **Odsetek osób niebędących użytkownikami, które uznały, że podejście może być pomocne: 45.1%**

Opis: Jedna organizacja zatrudnia pracowników, a następnie udostępnia ich różnym organizacjom, gdy są potrzebni, za opłatą opartą na liczbie przepracowanych godzin.

Przykład sportu: Federacja sportowa (lub grupa pracodawców) zatrudnia pulę wykwalifikowanych trenerów na podstawie stałego kontraktu w pełnym wymiarze godzin; każdy klub w tej federacji może poprosić o trenera na określony okres i uiszcza opłatę na rzecz federacji w oparciu o liczbę godzin pracy trenera.

Pozytywny wynik: Może przekształcić zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin, wolontariat lub pracę nierejestrowaną w umowy na pełny etat.



3 POTENCJALNE ROZWIĄZANIA

Praca platformowa

- **Odsetek użytkowników, którzy polecają: 75.9%**
- **Odsetek osób niebędących użytkownikami, które uznały, że podejście może być pomocne: 49.5%**

Opis: Wykwalifikowani pracownicy są dostępni na platformie cyfrowej, a pracodawcy mogą korzystać z ich usług, gdy tego potrzebują.

Przykład sportu: Wykwalifikowani instruktorzy fitness umieszczają swoje profile na platformie cyfrowej, a siłownie mogą rezerwować ich usługi na nadchodzące zajęcia w zależności od zapotrzebowania.

Pozytywny wynik: Bardziej efektywne dopasowanie podaży i popytu na pracę; młodszy, mniej doświadczony pracownik uzyskuje łatwy dostęp do rynku pracy, co może prowadzić do stabilnego stałego zatrudnienia.

Dzielenie się pracą

- **Odsetek użytkowników, którzy polecają: 80.8%**
- **Odsetek osób niebędących użytkownikami, które uznały, że podejście może być pomocne: 37.0%**

Opis: Dwóch lub więcej pracowników dzieli się obowiązkami i zadaniami jednego pełnoetatowego stanowiska.

Przykład sportu: Dwie osoby pracujące w niepełnym wymiarze godzin dzielą pracę recepcjonistki w centrum rekreacyjnym; jedna z nich zajmuje się porankami, a druga popołudniami, dzięki czemu recepcja może być obsługiwana przez cały dzień.

Pozytywny wynik: Bardziej efektywne dopasowanie podaży i popytu na pracę; młodszy, mniej doświadczony pracownik uzyskuje łatwy dostęp do rynku pracy, co może prowadzić do stabilnego stałego zatrudnienia.

Stałe zatrudnienie z przerwami

- **Odsetek użytkowników, którzy polecają: 83.9%**
- **Odsetek osób niebędących użytkownikami, które uznały, że podejście może być pomocne: 31.6%**

Opis: Organizacja daje swojemu pracownikowi stałą umowę o pracę z uzgodnioną liczbą godzin do przepracowania w ciągu roku. Tygodniowe/miesięczne godziny pracy są nieregularne ze względu na szczytowe zapotrzebowanie lub sezonowość. Pomimo nieregularności, pracownik otrzymuje stałe miesięczne wynagrodzenie oparte na 1/12 całkowitego rocznego czasu pracy, aby zapewnić stabilne miesięczne wynagrodzenie.

Przykład sportu: Instruktor narciarstwa lub tenisa jest zatrudniony na stałe z dostępem do zasiłku chorobowego, wynagrodzenia urlopowego, składek emerytalnych itp., ale musi przepracować tylko 600 godzin dla swojego pracodawcy w ciągu roku. Pracodawca zatrudnia go, gdy jest zapotrzebowanie na zajęcia. Co miesiąc przez cały rok otrzymują wynagrodzenie równe 1/12 godzin przepracowanych w ciągu roku. Instruktor może pracować dla innych pracodawców poza 600 godzinami.

Pozytywny wynik: Może przekształcić pracę tymczasową w stałe zatrudnienie; większa stabilność i elastyczność dla pracownika.

3 POTENCJALNE ROZWIĄZANIA

3.3 POKONYWANIE BARIER W MYŚLENIU O NOWYCH ROZWIĄZANIACH

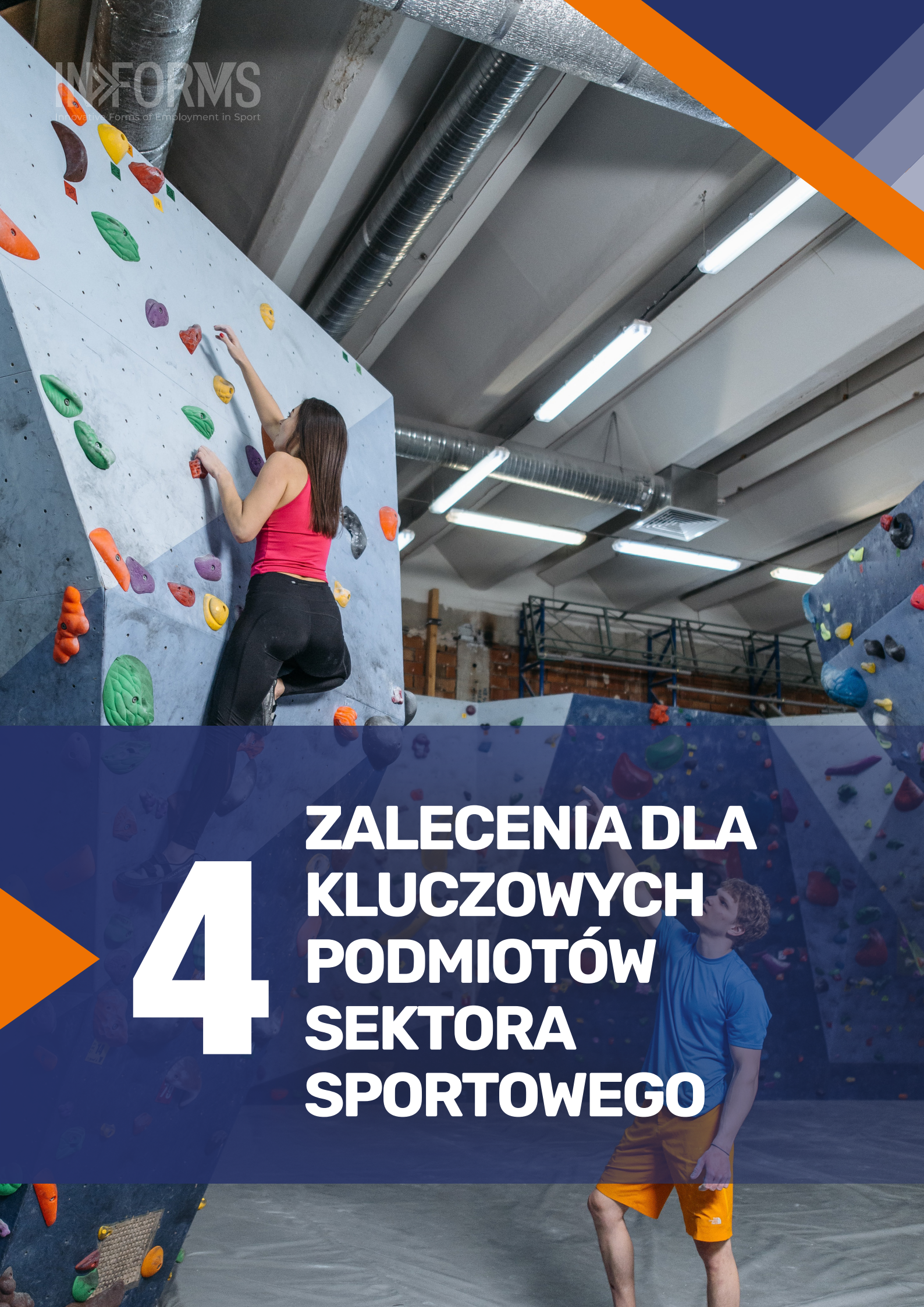
Badania źródeł wtórnych, ankiety, wywiady i krajowe konsultacje potwierdziły, że wspomniane wcześniej nowe (nietradycyjne) podejścia mogą przynieść pozytywne korzyści organizacjom sportowym i różnym typom siły roboczej. Jednak w przypadku wszystkich nowych podejść było jasne, że poziom świadomości w sektorze sportowym jest niski i że organizacje sportowe na wszystkich poziomach potrzebują znacznie więcej informacji, wskazówek i wsparcia w zakresie oceny własnych potrzeb oraz wyboru i zarządzania metodami wdrażania, które maksymalizują korzyści przy jednoczesnym zmniejszeniu potencjalnego ryzyka.

Prawie połowa respondentów badania (47,8%) stwierdziła, że brak wiedzy na temat odpowiednich opcji zatrudnienia stanowi barierę dla dobrych praktyk zatrudnienia i innowacji. Prawie tyle samo respondentów wskazało na ograniczenia prawne (46,6%). 36,3% wskazało na potrzebę większej liczby wskazówek, a 33,8% uznało, że nowe formy zatrudnienia są zbyt skomplikowane do wdrożenia lub zarządzania. Wszystkie te wyniki sugerują:

- Sektor sportowy musi być mniej tradycyjny i bardziej innowacyjny w swoim podejściu do zatrudnienia.
- Sektor potrzebuje bardziej dostosowanych informacji na temat nowych podejść do zatrudnienia, aby zachęcić do bardziej kreatywnego myślenia w zakresie realizacji programu profesjonalizacji.
- Pracodawcy i pracownicy potrzebują bardziej fachowych wskazówek, jak z nich korzystać zgodnie z wymogami prawnymi.
- Niektóre nowe podejścia, w szczególności praca platformowa, mogą wiązać się z większym ryzykiem dla ochrony pracowników — dlatego konieczne jest ich odpowiednie zabezpieczenie.
- W niektórych krajach ramy prawne/układy zbiorowe muszą zostać dostosowane, aby umożliwić te nowe podejścia; można to osiągnąć poprzez dialog społeczny.
- W większości krajów brakuje danych na temat podaży i popytu na pracę, zwłaszcza w przypadku specjalistycznych stanowisk w sektorze sportowym, co utrudnia decydentom identyfikację niedoborów umiejętności, przewidywanie pojawiających się potrzeb zawodowych lub opracowywanie ukierunkowanych programów szkoleniowych i przekwalifikowania.

Ponadto analiza wykazała również, że niektóre z tych nowych podejść wymagają nowych zestawów umiejętności, jeśli mają być z powodzeniem stosowane, w szczególności:

- Pracodawcy muszą zdobyć większą wiedzę na temat praktyk zatrudnienia, aby móc podejmować świadome decyzje.
- Pracodawcy muszą rozwinąć większą zdolność do zdalnego zarządzania personelem.
- Pracownik musi być w stanie zarządzać własnym nakładem pracy w sposób bardziej autonomiczny.
- Pracownik musi skuteczniej sprzedawać i promować swoje usługi.
- Pracownicy i pracodawcy potrzebują rozwoju umiejętności cyfrowych.



4 ZALECENIA DLA KLUCZOWYCH PODMIOTÓW SEKTORA SPORTOWEGO

4 ZALECENIA DLA KLUCZOWYCH PODMIOTÓW SEKTORA SPORTOWEGO

Interesariusze sektora sportowego funkcjonują na różnych poziomach i posiadają zróżnicowane zakresy odpowiedzialności. W niniejszej sekcji przedstawiamy wybrane zalecenia dostosowane do potrzeb kluczowych podmiotów sektora sportowego.

Wszystkie zainteresowane strony są zachęcane do:

- Uczynienia profesjonalnego i zrównoważonego zatrudnienia priorytetem dla organizacji sportowych na wszystkich poziomach, z poszanowaniem roli i wkładu wolontariuszy.
- Oceny potencjału przedstawionych dobrych praktyk w zakresie zatrudnienia (sekcja 3.1) oraz nowych podejść do zatrudnienia w sporcie (sekcja 3.2) w celu wspierania profesjonalizacji sektora.
- Skorzystania z planów działania, wsparcia cyfrowego i centrum ekspertów ds. zatrudnienia, gdy zostaną udostępnione pod koniec 2026 r. na stronie internetowej IN-FORMS.

4.1 INSTYTUCJE UE

Dyrekcja Generalna UE ds. Edukacji, Młodzieży, Sportu i Kultury (DG EAC) powinna:

- Powołać grupę roboczą ekspertów ds. profesjonalizacji kadry sportowej, zgodnie z unijną agendą na rzecz sportu, oraz zbadać, w jaki sposób lepsze praktyki zatrudnienia i nowe podejścia do zatrudnienia w sporcie mogą wspierać profesjonalizację sektora.
- Grupa ta powinna współpracować z innymi właściwymi dyrekcjami generalnymi, na przykład z Dyrekcją Generalną ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego (DG EMPL), aby ocenić zgodność rekomendowanych nowych podejść do zatrudnienia w sporcie (sekcja 3.2) z unijnymi ramami zatrudnienia oraz potencjalne przeszkody prawne na poziomie państw członkowskich.
- Opracować studium wykonalności dotyczące nowych podejść do zatrudnienia w sporcie, przeznaczone do szerokiego rozpowszechnienia w sektorze.

4.2 MIĘDZYNARODOWE FEDERACJE SPORTOWE I STOWARZYSZENIA

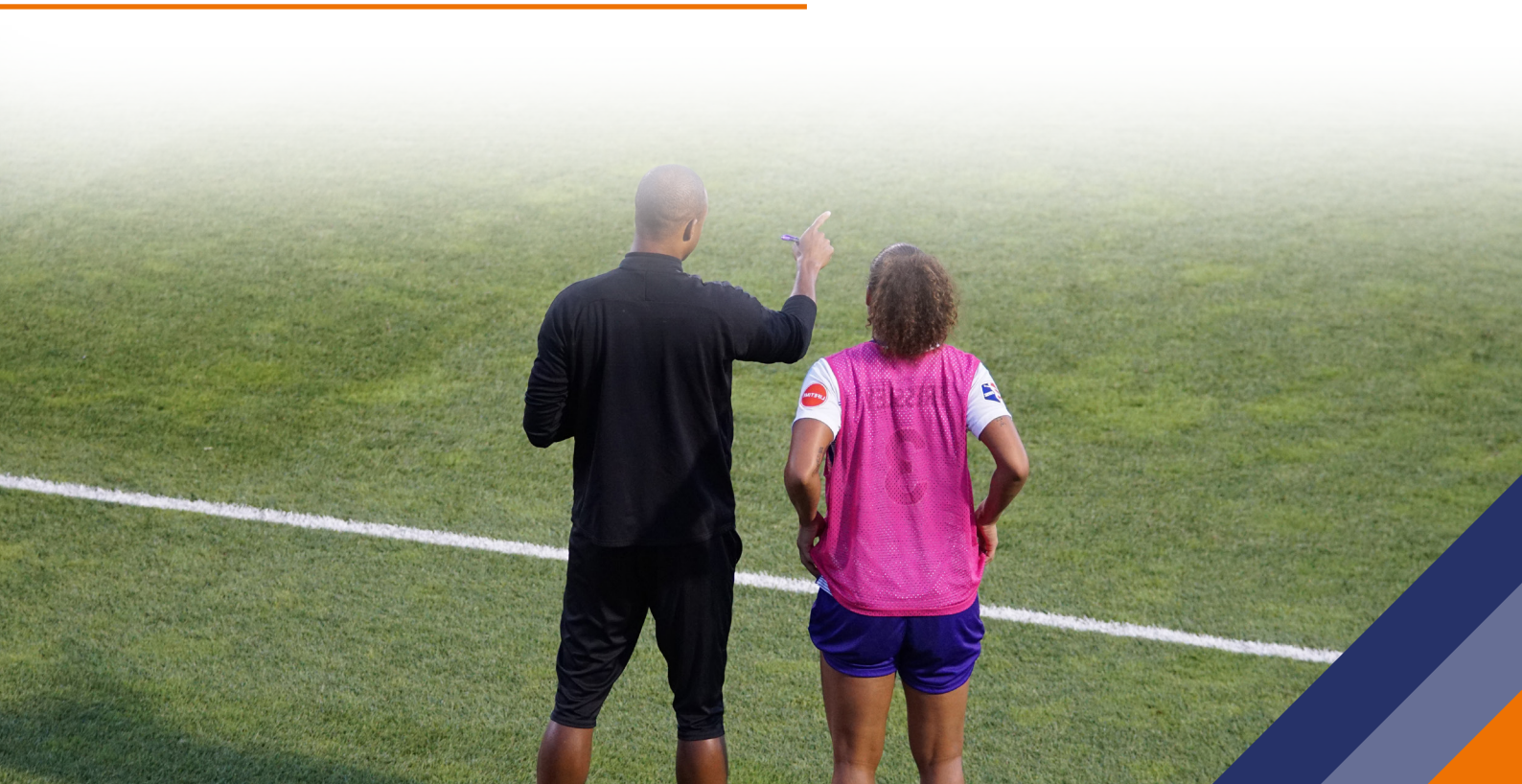
Międzynarodowe federacje sportowe i stowarzyszenia pracodawców, takie jak Europejskie Stowarzyszenie Pracodawców Sportowych, powinny:

- Opracować i przekazać swoim federacjom krajowym oraz organizacjom członkowskim informacje i wytyczne dotyczące dobrych praktyk zatrudnienia przedstawionych w sekcji 3.1.
- Zwrócić uwagę federacji krajowych i organizacji członkowskich na nowe (nietradycyjne) podejścia do zatrudnienia w sporcie opisane w sekcji 3.2 oraz wskazać ich potencjał w zakresie rozwiązywania problemów związanych z rekrutacją, utrzymaniem pracowników i tworzeniem bardziej stabilnych form zatrudnienia — z odpowiednim uwzględnieniem kwestii równości płci oraz utrzymania młodych, wykwalifikowanych pracowników.
- Zachęcać federacje krajowe oraz krajowe organizacje pracodawców do przeprowadzenia analizy własnych potrzeb w obszarze rekrutacji, utrzymania pracowników i profesjonalizacji.
- Upowszechniać informacje o planach działania, wsparciu cyfrowym oraz centrum ekspertów ds. zatrudnienia przygotowanych w ramach projektu IN-FORMS (dostępnych pod koniec 2026 r.).

4 ZALECENIA DLA KLUCZOWYCH PODMIOTÓW SEKTORA SPORTOWEGO

4.3 MINISTERSTWA I ORGANIZACJE SPORTOWE NA POZIMIE KRAJOWYM I REGIONALNYM

- Upewnić się, że dostępne są wiarygodne dane na temat swojej sportowej siły roboczej i jej charakterystyki.
- Ustanowić metody gromadzenia danych dotyczących podaży i popytu na wykwalifikowaną siłę roboczą w sektorze sportu.
- Ocenić potencjał dobrych praktyk zatrudnienia (3.1) i nowych podejść do zatrudnienia w sporcie (3.2) w celu poprawy funkcjonowania krajowych rynków pracy w sporcie i zwiększenia profesjonalizacji sportowej siły roboczej.
- Współpracować z równoległymi ministerstwami odpowiedzialnymi za zatrudnienie w celu oceny nowych podejść w sekcji 3.2, aby zidentyfikować potencjalne przeszkody prawne i rozważyć ich usunięcie/zmienienie, przy jednoczesnym starannym uwzględnieniu ochrony pracowników i integracji społecznej.
- Ułatwiać możliwość dialogu społecznego między pracodawcami sportowymi a związkami zawodowymi w kwestiach związanych z zatrudnieniem w sporcie i nowymi podejściami opisanymi w sekcji 3.2.
- Zidentyfikować i zmienić krajowe przepisy, aby ułatwić wdrażanie nowych (nietradycyjnych) podejść do zatrudnienia w sporcie oraz zapewnić równe traktowanie wszystkich pracowników, niezależnie od formy ich zatrudnienia.



4 ZALECENIA DLA KLUCZOWYCH PODMIOTÓW SEKTORA SPORTOWEGO

4.4 KRAJOWE/WOJEWÓDZKIE ZWIĄZKI SPORTOWE, KOMITETY OLIMPIJSKIE I INNE PODMIOTY

- Przeprowadzić analizę własnych potrzeb w zakresie rekrutacji, utrzymania pracowników, równowagi pod względem płci i wieku oraz ogólnej agendy profesjonalizacji.
- Zapewniać swoim członkom dane opracowane przez ekspertów, doradztwo i wytyczne dotyczące zatrudnienia w sektorze sportu, zgodnie z krajowym prawem pracy i obowiązującymi układami zbiorowymi.
- Udostępniać swoim członkom dane opracowane przez ekspertów, doradztwo i wytyczne dotyczące dobrych praktyk zatrudnienia opisanych w sekcji 3.1 oraz nowych podejść do zatrudnienia w sporcie z sekcji 3.2, korzystając z planów działania, wsparcia cyfrowego i centrum ekspertów ds. zatrudnienia przygotowanych w ramach projektu IN-FORMS.
- Promować dobre praktyki zarządzania w organizacjach członkowskich, aby zapewnić stosowanie właściwych standardów zatrudnienia.
- Prowadzić dialog społeczny ze związkami zawodowymi oraz innymi przedstawicielami pracowników w celu osiągnięcia porozumienia, czy i w jaki sposób nowe podejścia do zatrudnienia w sporcie powinny być wdrażane.
- Promować stosowanie dzielenia miejsca pracy (job sharing) jako sposobu przyciągania i utrzymania pracowników z obowiązkami rodzinnymi, w szczególności kobiet.
- Promować stosowanie przerywanego zatrudnienia stałego (tam, gdzie jest to możliwe) jako metody zapewnienia bardziej stabilnej kadry przy pracach sezonowych oraz zaspokojenia potrzeb pracowników w zakresie stabilności i przewidywalnych dochodów, co przyczynia się do zatrzymania młodszych pracowników.
- Rozważyć ustanowienie własnych rozwiązań w zakresie dzielenia się pracownikami, szczególnie w zawodach o wysokim zapotrzebowaniu oraz dużym udziale pracy w niepełnym wymiarze lub pracy nierejestrowanej, w celu przejścia pracowników do pełnoetatowego, legalnego zatrudnienia.
- Rozważyć stworzenie własnych platform cyfrowych, aby członkowie mogli łatwo i szybko uzyskać dostęp do wykwalifikowanych pracowników oraz umożliwić młodszym i mniej doświadczonym osobom wejście na rynek pracy.

4 ZALECENIA DLA KLUCZOWYCH PODMIOTÓW SEKTORA SPORTOWEGO

4.5 ZWIĄZKI ZAWODOWE I INNE ORGANY REPREZENTUJĄCE PRACOWNIKÓW

> Promować dobre praktyki zatrudnienia opisane w sekcji 3.1 wśród pracodawców sportowych jako sposób przyciągania i utrzymania wykwalifikowanych pracowników.

> Ocenić nowe podejścia do zatrudnienia w sporcie z sekcji 3.2 pod kątem korzyści, ryzyka oraz metod ich ograniczania dla swoich członków.

> Prowadzić dialog społeczny z organizacjami pracodawców sektora sportowego w celu osiągnięcia porozumienia, czy i w jaki sposób nowe podejścia do zatrudnienia w sporcie powinny być wdrażane.

> W stosownych przypadkach udostępniać swoim członkom dane opracowane przez ekspertów, doradztwo i wytyczne dotyczące nowych podejść do zatrudnienia w sporcie, które zostały uzgodnione do wdrożenia w ich kraju.

4.6 KLUBY SPORTOWE I INNE ORGANIZACJE ZAJMUJĄCE SIĘ SPORTEM ORAZ AKTYWNOŚCIĄ FIZYCZNĄ

> Dokonać mapowania i zgłosić własne potrzeby w zakresie zatrudnienia w sporcie do swoich federacji lub stowarzyszeń krajowych.

> Ocenić potencjał dobrych praktyk zatrudnienia przedstawionych w sekcji 3.1 i rozważyć sposoby ich wdrożenia.

> W razie potrzeby przyjąć zasady dobrego zarządzania, aby ułatwić stosowanie lepszych praktyk zatrudnienia.

> Korzystać z danych opracowanych przez ekspertów, doradztwa i wytycznych dotyczących zatrudnienia w sektorze sportowym oraz usprawniać własne procesy rekrutacji i utrzymania pracowników, korzystając z planów działania, wsparcia cyfrowego i centrum ekspertów ds. zatrudnienia przygotowanego w ramach INFORMS, gdy będą dostępne.

> Prowadzić konsultacje z krajowymi federacjami/stowarzyszeniami na temat potencjału nowych podejść do zatrudnienia w sporcie, w szczególności dzielenia się pracownikami i pracy platformowej, gdy inicjatywa wymaga działań na wyższym poziomie.

> Zapewnić większą stabilność zatrudnienia pracownikom w niepełnym wymiarze oraz pracownikom tymczasowym poprzez stosowanie dzielenia etatu, przerywanego zatrudnienia stałego, a także poprzez działania lobbingowe w federacjach i stowarzyszeniach na rzecz programów wspólnego zatrudniania pracowników.

4.7 DOSTAWCY USŁUG EDUKACYJNYCH I SZKOLENIOWYCH

> Ocenić własne oferty edukacyjne i szkoleniowe, aby upewnić się, że dążenie do profesjonalizacji w sektorze oraz wiedza/umiejętności w zakresie zatrudnienia w sporcie są odpowiednio uwzględnione, w tym dobre praktyki zatrudnienia w sekcji 3.1.

> Zapewnić większą stabilność zatrudnienia pracownikom w niepełnym wymiarze oraz pracownikom tymczasowym poprzez stosowanie dzielenia etatu, przerywanego zatrudnienia stałego, a także poprzez działania lobbingowe w federacjach i stowarzyszeniach na rzecz programów wspólnego zatrudniania pracowników.



5 POTENCJALNE SKUTKI WDROŻENIA POLITYKI

5 POTENCJALNE POZYTYWNE SKUTKI WDROŻENIA POLITYKI

Oczekuje się, że wdrożenie tej polityki przyniesie potencjalne pozytywne skutki:

- **Uczestnicy sportu i aktywności fizycznej:** zwiększony społeczny zwrot z inwestycji (SROI) poprzez zwiększenie uczestnictwa i bardziej pozytywne wyniki sportowe i zdrowotne dzięki usługom świadczonym przez wykwalifikowany profesjonalny personel.
- **Rezultaty na rynku pracy:** lepsze dopasowanie podaży pracy do popytu; łatwiejszy dostęp do wykwalifikowanego personelu; lepsza rekrutacja i zatrzymanie personelu, ograniczenie pracy nierejestrowanej oraz tworzenie stabilnych miejsc pracy o wyższej atrakcyjności; możliwości przejścia z poziomu wolontariusza do osoby zatrudnionej.
- **Korzyści społeczne:** silniejsza ochrona socjalna pracowników, zwiększenie równość płci i lepsze możliwości dla młodych ludzi, aby pozostać w sektorze i integracji społecznej dla tych, którzy wcześniej byli w "szarej strefie".
- **Korzyści ekonomiczne:** zwiększona konkurencyjność organizacji sportowych i szerszego sektora, zwiększona wydajność dzięki cyfryzacji oraz nowe możliwości dla mikroprzedsiębiorczości.
- **Korzyści dla pracowników:** pewniejsze zatrudnienie, lepsze warunki pracy, większa różnorodność doświadczeń, dostęp do szkoleń i możliwości rozwoju kariery, bardziej przewidywalne dochody, elastyczne modele pracy uwzględniające indywidualne potrzeby i styl życia.

INFORMS
Innovative Forms of Employment in Sport



ZAŁĄCZNIK 1
ZALETY I ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z NOWYM (NIETRADYCYJNYM) PODEJŚCIEM DO ZATRUDNIENIA W SPORCIE

ZALETY I ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z NOWYM (NIETRADYCYJNYM) PODEJŚCIEM DO ZATRUDNIENIA W SPORCIE

DZIELENIE SIĘ PRACOWNIKIEM

Przykład z sektora sportowego: Federacja sportowa (lub grupa pracodawców) zatrudnia pulę wykwalifikowanych trenerów na podstawie stałego kontraktu w pełnym wymiarze godzin; każdy klub w tej federacji może poprosić o trenera na określone sesje i uiszcza opłatę na rzecz federacji w oparciu o liczbę godzin pracy trenera.

Pozytywny rezultat: Możliwość przekształcenia zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin lub pracy nierejestrowanej w stałe umowy o pracę w pełnym wymiarze godzin.

Odpowiednie miejsca pracy:

- Trenerzy
- Instruktorzy fitness
- Animatorzy zajęć na świeżym powietrzu
- Menedżerowie średniego szczebla
- Pracownicy biurowi/administracyjni

Zalety:

- Pracownik korzysta z zalet zatrudnienia stałego
- Klub ma elastyczność w przypadku wahań popytu
- Organizacja ma dostęp do pracowników z gwarantowanymi kwalifikacjami
- Federacja/grupa pracodawców zajmuje się administracją zatrudnienia
- Organizacja nie musi szkolić pracownika
- Pracownik zdobywa szersze doświadczenie, pracując w różnych miejscach

Zagrożenia:

- Trudności dla federacji/grupy pracodawców w zarządzaniu pracownikiem na odległość
- Nawet przy zmniejszonym zapotrzebowaniu federacja bądź grupa pracodawców musi nadal ponosić koszty wynagrodzenia pracownika
- Potencjalny konflikt interesów, np. jeśli trenerzy pracują dla konkurencyjnych klubów
- Pracownik może mieć trudności z dostosowaniem się do różnych kultur organizacyjnych
- Administracja może być skomplikowana

ZALETY I ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z NOWYM (NIETRADYCYJNYM) PODEJŚCIEM DO ZATRUDNIENIA W SPORCIE

PRACA PLATFORMOWA

Przykład z sektora sportowego: Wykwalifikowani instruktorzy fitness umieszczają swoje profile na platformie cyfrowej, a siłownie mogą rezerwować ich usługi na nadchodzące zajęcia.

Pozytywny rezultat: Skuteczniejsze dopasowanie podaży i popytu na pracę; młodszy, mniej doświadczony pracownik uzyskuje łatwy dostęp do rynku pracy.

Odpowiednie miejsca pracy:

- Trenerzy
- Instruktorzy fitness
- Animatorzy aktywności na świeżym powietrzu
- Zawodowi sportowcy
- Kierownictwo średniego szczebla
- Personel operacyjny

Zalety:

- Organizacje mogą szybko i łatwo znaleźć potrzebnych wykwalifikowanych pracowników
- Organizacje korzystają z pracowników tylko wtedy, gdy są potrzebni
- Wykwalifikowani pracownicy z niewielkim doświadczeniem mają łatwiejszy dostęp do rynku pracy
- Elastyczność może być atrakcyjna dla niektórych pracowników
- Niskie obciążenie administracyjne dla organizacji

Zagrożenia:

- Potencjalny konflikt interesów, ponieważ pracownik może również pracować dla konkurencyjnej organizacji
- Dodatkowy koszt związany z opłatą za platformę
- Niższa motywacja pracowników
- Mniej możliwości kontroli po stronie kadry zarządzającej
- Brak integracji zespołu
- Pracownik może pozostać na samozatrudnieniu i w efekcie nie korzystać z pełnej ochrony przysługującej przy stałym zatrudnieniu

ZALETY I ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z NOWYM (NIETRADYCYJNYM) PODEJŚCIEM DO ZATRUDNIENIA W SPORCIE

DZIELENIE SIĘ STANOWISKIEM

Przykład z sektora sportowego: Dwie osoby pracujące w niepełnym wymiarze godzin dzielą pracę recepcjonisty w centrum rekreacyjnym; jedna z nich pracuje rano, a druga po południu, dzięki czemu recepcja może być obsługiwana przez cały dzień.

Pozytywny rezultat: Obejmuje obowiązki stanowiska pełnoetatowego, ale odpowiada potrzebom osób z obowiązkami rodzinnymi, w szczególności kobiet.

Odpowiednie miejsca pracy:

> Pracownicy biurowi i administracyjni
> Kierownictwo średniego szczebla
> Trenerzy
> Instruktorzy fitness
> Personel operacyjny

Zalety:

> Ktoś jest dostępny, aby wziąć pełną odpowiedzialność podczas nieobecności innych
> Dzielenie się umiejętnościami i doświadczeniem między pracownikami
> Dobra integracja zespołu
> Atrakcyjność rekrutacji dopasowana do sytuacji osobistej pracownika
> Zatrzymanie wykwalifikowanych pracowników w przypadku zmiany sytuacji osobistej
> Zwiększenie poziomu lojalności wśród pracowników

Zagrożenia:

> Potencjalny konflikt lub konkurencja między osobami dzielącymi stanowisko
> Bardziej złożona administracja
> Komunikacja i przekazywanie między osobami dzielącymi się umiejętnościami
> Trudności w zarządzaniu dwiema osobami na tym samym stanowisku
> Pracownik może pozostać samozatrudniony i nie mieć pełnej ochrony wynikającej ze stałego zatrudnienia

ZALETY I ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z NOWYM (NIETRADYCYJNYM) PODEJŚCIEM DO ZATRUDNIENIA W SPORCIE

OKRESOWE ZATRUDNIENIE STAŁE

Przykład z sektora sportowego: Instruktor zajęć na świeżym powietrzu jest zatrudniony na stałe z dostępem do zasiłku chorobowego, wynagrodzenia urlopowego, składek emerytalnych itp. ale jest zobowiązany do przepracowania tylko 600 godzin dla swojego pracodawcy w ciągu roku. Pracodawca wezwie go, gdy będzie zapotrzebowanie na zajęcia. Co miesiąc przez cały rok otrzymują wynagrodzenie równe 1/12 godzin przepracowanych w ciągu roku. Instruktor może pracować dla innych pracodawców poza 600 godzinami.

Pozytywny rezultat: Może przekształcić pracę tymczasową w stałe zatrudnienie; większa stabilność i elastyczność dla pracownika.

Odpowiednie miejsca pracy:

> Animatorzy aktywności na świeżym powietrzu
> Trenerzy
> Pracownicy biurowi/administratorzy
> Kierownictwo średniego szczebla
> Personel operacyjny

Zalety:

> Organizacja skutecznie zatrzymuje wartościowych i rzetelnych pracowników
> Organizacja ma bardziej stabilną siłę roboczą
> Pracownik ma wszystkie zalety stałego zatrudnienia z pewną elastycznością
> Pracownik ma przewidywalny dochód
> Dobra integracja zespołu

Zagrożenia:

> Organizacja musi płacić pracownikowi, gdy popyt i obciążenie pracą są niskie.
> Skomplikowane procedury płacowe
> Nieatrakcyjne dla niektórych pracowników, którzy wolą jeszcze większą elastyczność
> Trudne negocjacje umów



INFORMS

Innovative Forms of Employment in Sport

www.informs-sport.eu

EUROPEAN OBSERVATOIRE OF SPORT AND EMPLOYMENT

EOSE Secretariat
82A, rue d'Ypres
69004 Lyon – Francja

Tel.: +33 (0) 437 431 939
Mail: eosesec@eose.org
Web: www.eose.org

Projekt graficzny: Salomé Millet- www.studio-helioscope.com

Dofinansowane przez Unię Europejską

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.