

Współdzielenie się pracą

**Forma współpracy nie do zaakceptowania
czy konieczność przyszłości?**

Współdzielenie się pracą, *job sharing* lub *work sharing* to umowa o pracę, w której dwie osoby, a czasami więcej, są zatrudniane na część etatu lub w skróconym wymiarze godzin, aby wykonywać pracę, którą normalnie wykonuje jedna osoba pracująca w pełnym wymiarze godzin¹. Czy jednak nowe rozwiązania dotyczące form współpracy między pracodawcą a pracownikiem przyniosą obustronną korzyść? Czy jest to jednak wymóg czasu, do którego muszą przystosować się zarówno pracodawca, jak i pracownik?



**Izabela
Stańczyk**

*Doktor habilitowany
w dziedzinie nauk
ekonomicznych
w dyscyplinie nauki
o zarządzaniu, profesor
nadzwyczajny
w Instytucie Ekonomii,
Finansów i Zarządzania
na Uniwersytecie
Jagiellońskim*



Łukasz Łaguna

*Adwokat w kancelarii BKB
Baran Książek Bigaj*

Współdzielenie pracy, czyli co tak faktycznie jest do dzielenia? W pierwszej kolejności nasuwa się na myśl podział zadań między co najmniej dwie osoby, ale warto tutaj dodać, że spotkanie dwóch osób to naturalny przepływ wiedzy między tymi pracownikami. Więc już tutaj zyskujemy dodatkowy efekt synergiczny w postaci kumulacji wiedzy niezbędnej do wykonania tego zadania. Ten pozytywny efekt jest z korzyścią dla pracowników (bo wiedzą więcej), ale istnieje również korzyść dla pracodawcy, który ponosi mniejsze koszty na szkolenie pracowników (bo wiedza przepływa w sposób naturalny). Nie bez znaczenia jest również rozwój technologii, który daje możliwość zastosowania takiego elastycznego rozwiązania realizacji zadań. Powołując się na badania prowadzone w kontekście współdzielenia się wiedzą w organizacji, można zauważyć, że ulepszona koordynacja i komunikacja dzięki technologii cyfrowej mają znaczący wpływ na dzielenie się wiedzą. Poza tym istnieje lepsza koordynacja działań dzięki rozwojowi technologii cyfrowej, a to znacząco wpływa na podejmowanie decyzji. Natomiast dzielenie się wiedzą za pomocą rozwiązań technologicznych znacząco wpływa na szybkość podejmowanych decyzji. Badanie ujawnia również, że takie lepsze, szybsze podejmowanie decyzji i dzielenie się wiedzą może prowadzić do korzystniejszych wyników pracy w organizacjach². A o to przecież chodzi pracodawcy.

ELASTYCZNOŚĆ DZIĘKI WSPÓLDZIELENIU

Istnieje również pozytywny wymiar współdzielenia się pracą, a mianowicie jego elastyczność, która ma wpływ na lepsze samopoczucie pracowników, satysfakcję z pracy, w realizację work-life balance, a co za tym idzie, osiągnięte lepsze rezultaty realizacji zadań. Wyniki prowadzonych badań ujawniają, że elastyczny harmonogram pracy i indywidualne ustalenia dotyczące budowy tego harmonogramu są skutecznym sposobem osiągnięcia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Elastyczny czas pracy, praca z domu, praca w niepełnym wymiarze godzin, dzielenie się pracą i telepraca zostały przedstawione jako skuteczne podejścia strategiczne do osiągnięcia pożądanego przez pracowników work-life balance. Co ciekawe, sztywne ustalenie zmian realizacji zadań, czyli tzw. praca zmianowa, negatywnie wpływa na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Oczywiście nie wszędzie jest możliwość zastosowania elastycznego harmonogramu prac.

WYBÓR PRACODAWCY

Zastosowanie współdzielenia się zadaniami to niekiedy również konieczność dla firm. Wynika to z sytuacji na rynku pracy i możliwości pozyskania pracowników o konkretnych kompetencjach. Obecnie przy coraz to bardziej wyspecjalizowanych pracach wymagających określonych wysokich kompetencji są trudności ze znalezieniem odpowiedniej osoby. Dodatkowo wobec istniejącego niskiego poziomu bezrobocia i niskiego poziomu kompetencji, jakimi możemy dysponować na rynku pracy, takie rozwiązania mogą być zastosowane i praca wskazująca na jeden etat na stanowisku po prostu jest dzielona poniekąd z przymusu.

KONIECZNOŚĆ PRZYSZŁOŚCI

Odpowiadając na pytanie, czy współdzielenie się pracą jako forma współpracy jest nie do zaakceptowania, czy jest to może konieczność przyszłości, można

stwierdzić, że to zależy od ustalenia faktycznych potrzeb pracodawcy i aktualnych wymagań prawnych.

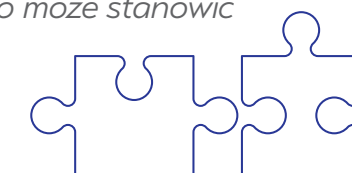
Faktycznie stanowi to formę współpracy na przykład do pozyskania na konkretny czas, np. kilka godzin tygodniowo, specjalistę do projektu (bo nie stać nas na zatrudnienie jego na cały etat lub po prostu nie jest on nam potrzebny przez cały czas trwania projektu). Rekruterzy mają jednak trudność z pozyskaniem nowych pracowników o oczekiwanych profilach kompetencji na stanowiskach pracy, tutaj działania organizacji wymuszają taką formę zatrudnienia i stają się koniecznością.

Warto jednak zaznaczyć, że takie zastosowanie współpracy jest jednak znakiem czasów, gdzie kładzie się nacisk na elastyczność i specjalizację, zarówno gdy chodzi o poziomy kompetencji, jak i możliwość podjęcia współpracy z każdego zakątka ziemi za pomocą coraz to bardziej rozwijającej się i skomplikowanej technologii. Z perspektywy Kodeksu pracy taki system może wprowadzić znaczące korzyści zarówno

pracy, która uwzględnia zarówno kwalifikacje wymagane na danym stanowisku, jak i wysiłek oraz odpowiedzialność związane z jej wykonywaniem. W praktyce oznacza to, że pracodawca, decydując się na model współdzielenia pracy, musi zapewnić, że wynagrodzenie dla każdego z pracowników wykonujących tę samą pracę będzie odpowiednio dostosowane i proporcjonalne. Na przykład, jeśli dwoje pracowników współdzieli stanowisko na równych warunkach i wykonuje zadania o podobnym zakresie odpowiedzialności, ich wynagrodzenia powinny być porównywalne i ustalone na podstawie obiektywnych kryteriów.

Kodeks pracy umożliwia proporcjonalne dostosowanie wynagrodzenia do wymiaru czasu pracy, co jest szczególnie istotne w przypadku współdzielenia stanowiska. Jeśli pracownicy współdzielą stanowisko na pół etatu, ich wynagrodzenie może zostać odpowiednio zmniejszone w stosunku do pełnoetatowej płacy za to samo stanowisko, przy zachowaniu zasady jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę.

” *Pracodawcy muszą zwrócić szczególną uwagę na to, by współpracujący pracownicy mieli jasno określone role i odpowiedzialności, co może stanowić wyzwanie przy współdzieleniu pracy, ponieważ istnieje ryzyko nakładania się obowiązków.*



dla pracodawców, jak i pracowników, o ile zostaną zachowane określone zasady i przepisy prawa pracy.

RÓWNE WYNAGRODZENIE

Kluczowym aspektem jest zasada równego traktowania, określona w art. 183a Kodeksu pracy, zgodnie z którą pracownicy mają prawo do jednakowego traktowania w zakresie warunków pracy, w tym także wynagrodzenia. W kontekście współdzielenia pracy oznacza to, że wszyscy współdzielący obowiązki pracownicy muszą być traktowani sprawiedliwie, szczególnie gdy wykonują zadania o porównywalnym zakresie i trudności. Równość w zakresie wynagrodzeń określa art. 183c, który stanowi, że pracownicy powinni otrzymywać jednakowe wynagrodzenie za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości. Zasada ta stanowi, że wynagrodzenie powinno być ustalone na podstawie rzeczywistej wartości

W takim przypadku istotne jest jednak, by podział wynagrodzenia był proporcjonalny do rzeczywistego czasu pracy każdego z pracowników, a nie niższy bez uzasadnienia merytorycznego. Pracodawca powinien zatem zadbać o to, aby system wynagrodzeń opierał się na obiektywnych i przejrzystych kryteriach, co uchroni go przed ewentualnymi roszczeniami pracowników o nierówne traktowanie.

WARTOŚĆ PRACY

W modelu współdzielenia pracy, szczególnie w sytuacjach, gdy pracownicy realizują zadania o różnym stopniu trudności lub różnej wartości dla organizacji, mogą pojawić się problemy z obiektywną oceną i wyrównaniem ich wynagrodzeń. W takich przypadkach kluczowe jest, aby pracodawca przeprowadził ocenę wartości pracy na podstawie mierzalnych kryteriów, takich jak zakres odpowiedzialności, poziom

wymaganych kwalifikacji i trudność realizowanych zadań. Taki system wynagrodzeń powinien być jasno przedstawiony pracownikom, aby zapewnić im pełną przejrzystość co do zasad, na podstawie których są wynagradzani. Zasady te są fundamentem ochrony pracowników przed nierównym traktowaniem, zwłaszcza w sytuacjach, gdy obowiązki są współdzielone.

JASNO OKREŚLONE ROLE I ODPOWIEDZIALNOŚĆ

W celu zapewnienia zgodności z Kodeksem pracy pracodawcy muszą zwrócić szczególną uwagę na to, by współpracujący pracownicy mieli jasno określone role i odpowiedzialności, co może stanowić wyzwanie przy współdzieleniu pracy, ponieważ istnieje ryzyko nakładania się obowiązków. W sytuacjach, gdy granice odpowiedzialności nie są wystarczająco określone, może pojawić się problem przy ustaleniu odpowiedzialności za ewentualne szkody wyrządzo-

zobowiązany zapłacić. Zgodnie z art. 119 Kodeksu pracy wysokość odszkodowania, jakie pracownik ponosi za nieumyślnie wyrządzoną szkodę, nie może przekroczyć trzymiesięcznego wynagrodzenia tego pracownika. Jednak, jeżeli szkoda została wyrządzona umyślnie, pracownik zobowiązany jest do pełnego odszkodowania. W kontekście współdzielenia pracy oznacza to, że odpowiedzialność każdego pracownika byłaby rozpatrywana indywidualnie w zależności od tego, czy szkoda została wyrządzona umyślnie, czy nieumyślnie.

W praktyce, aby uniknąć takich problemów, pracodawcy powinni rozważyć wdrożenie szczegółowych procedur i dokumentacji, które precyzują zakres obowiązków każdego współpracownika. Zgodnie z art. 22 Kodeksu pracy stosunek pracy określa obowiązki pracownika, które powinny być jasno zdefiniowane, a każde ich przekroczenie może skutkować odpowiedzialnością wobec pracodawcy.



Pracodawca, decydując się na model współdzielenia pracy, musi zapewnić, że wynagrodzenie dla każdego z pracowników wykonujących tę samą pracę będzie odpowiednio dostosowane i proporcjonalne.

ne przez któregoś z pracowników. Stosunek pracy charakteryzuje się bowiem zależnością pracownika od pracodawcy, co może prowadzić do trudności w określeniu, kto faktycznie odpowiada za końcowy efekt pracy. Przy współdzieleniu pracy kluczową kwestią staje się określenie, czy szkoda powstała w wyniku działań jednego z pracowników, czy też jest wynikiem wspólnych działań kilku osób. Jeśli możliwe jest dokładne wyznaczenie odpowiedzialności za szkodę jednemu pracownikowi, to zasada osobistej odpowiedzialności z art. 114 k.p. będzie miała zastosowanie w pełni. Jednak, gdy trudno jest wyodrębnić winę konkretnej osoby, pojawia się potrzeba zastosowania innych rozwiązań organizacyjnych. W takich sytuacjach pracodawca może wprowadzić szczegółowe opisy stanowisk i podział obowiązków między współpracujących pracowników, co może pomóc w rozgraniczeniu ich odpowiedzialności.

EWENTUALNE ODSZKODOWANIA

Kodeks pracy przewiduje także ograniczenia wysokości odszkodowania, jakie pracownik może być

Zdefiniowanie szczegółowych zadań i kompetencji pozwoli nie tylko na zachowanie porządku organizacyjnego, lecz także na uniknięcie problemów związanych z odpowiedzialnością materialną, co również ułatwi ewentualne postępowania o odszkodowanie w przypadku wyrządzenia szkody.

Współdzielenie pracy to rozwiązanie innowacyjne, ale wymaga szczegółowego podejścia do kwestii odpowiedzialności za szkody, które mogą wynikać z działań pracowników. Kodeks pracy nakłada na pracowników odpowiedzialność za szkody wyrządzone ich pracodawcy, ale w przypadku współdzielenia pracy ważne jest precyzyjne ustalenie zakresu odpowiedzialności każdego z nich. ● ©

Przypisy:

- ¹ Business English Dictionary, Longman
² H. Deng, S.X. Duan, S. Wibowo, „Digital technology driven knowledge sharing for job performance”, „Journal of Knowledge Management”, (2023), Vol. 27 No. 2, pp. 404–425. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637>