

PRACE NAUKOWE

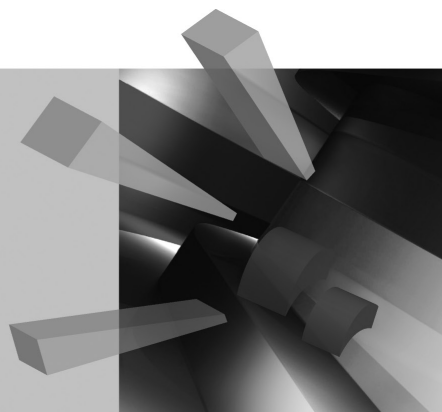
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

274

Trendy transformacji modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Arkadiusz Wierzbic

Marek Wąsowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Kontrola redakcyjna: Elżbieta Kozuchowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-316-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Piotr Dudziński, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak, Robert Karaszewski: Metoda pomiaru społecznej i ekologicznej odpowiedzialności konsumentów	9
Piotr S. Chłopek, Zdzisław Jasiński: Telepraca – przesłanki i efekty wdrożenia.....	19
Barbara Chomątowska: Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy – istota i współczesne wyzwania	28
Iwona Chomiak-Orsa: Zastosowanie systemów klasy CRM w tworzeniu kapitału relacyjnego w mikroprzedsiębiorstwach	39
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Wacław Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się.....	50
Piotr Dudziński, Grzegorz Hoppe, Robert Karaszewski: Model matematyczny indywidualnej społecznej odpowiedzialności.....	59
Ewa Gluszek: Kreowanie reputacji przedsiębiorstwa w sieci – nowe możliwości komunikowania z interesariuszami	70
Bartosz Jasiński: Propozycje działań rad nadzorczych w obszarze kryzysowego public relations.....	85
Joanna Kacała, Ewelina Kołaczyk: Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQM.....	94
Katarzyna Kopecka-Piech, Wojciech Idzikowski: Medialne narzędzia kształtowania innowacyjnego kapitału intelektualnego organizacji: knowledge brokering, crowdsourcing, wikinomia.....	102
M. Wanda Kopertyńska: Oczekiwania pracowników produkcyjnych i ich motywowanie – doświadczenia praktyczne.....	113
Marek Wąsowicz: Uwarunkowania skutecznego zarządzania portfelem projektów	123

Summaries

Piotr Dudziński, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak, Robert Karaszewski: Method of customers' social and ecological responsibility measurement	18
Piotr S. Chłopek, Zdzisław Jasiński: Telework – rationales and implementation effects.....	27

Barbara Chomętowska: Occupational safety and health management – the most important issues and modern challenges.....	38
Iwona Chomiak-Orsa: Application of CRM systems in the creation of relational capital in micro-organizations	49
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning	58
Piotr Dudziński, Grzegorz Hoppe, Robert Karaszewski: Mathematical model of individual social responsibility.....	69
Ewa Głuszek: Online reputation management – new possibilities of stakeholders communication.....	84
Bartosz Jasiński: The proposals of supervisory board activities in the area of crisis public relations	93
Joanna Kacala, Ewelina Kołaczyk: The effectiveness of implementation of EFQM excellence model	101
Katarzyna Kopecka-Piech, Wojciech Idzikowski: Media tools for innovation intellectual capital formation in organization: knowledge brokering, crowdsourcing, wkinomics.....	112
M. Wanda Kopertyńska: Expectations and motivating “blue collar” workers – practical experience	122
Marek Wąsowicz: Knowledge management in project portfolio.....	130

Piotr S. Chłopek, Zdzisław Jasiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

TELEPRACA – PRZESŁANKI I EFEKTY WDROŻENIA

Streszczenie: Artykuł przedstawia telepracę jako jedną z form organizacji pracy. Telepraca wykorzystuje najnowsze zdobycze techniki i technologii komunikacyjnej – systemy ICT¹, dając możliwość „transportowania” pracy do pracowników, a nie – jak dotychczas – pracowników do pracy. Ta innowacyjna forma pozwala jeszcze efektywniej zorganizować pracę oraz uzyskać dostęp do większej liczby potencjalnych pracowników i kooperantów po niższym koszcie, czyniąc telepracę bardzo atrakcyjną z ekonomicznego punktu widzenia. W artykule zaprezentowano przyczyny rozwoju telepracy, korzyści, jakie może przynieść, oraz zagrożenia związane z jej zastosowaniem zarówno dla organizacji, społeczeństwa, jak i dla osób wybierających tę formę pracy. Zaprezentowano wybrane obszary zastosowań telepracy. Za punkt wyjścia przyjęto zdefiniowanie telepracy.

Słowa kluczowe: telepraca, zespół wirtualny, zarządzanie na odległość, ICT.

1. Wstęp

Ludzie, widząc coś imponującego – komputer wspomagający przeprowadzanie skomplikowanych operacji medycznych, sondę kosmiczną lądującą na Marsie, most rozpięty nad kanionem, olbrzymi stadion piłkarski, tablet czy telefon mieszczący się w dłoni, a przy tym posiadający wiele mniej lub bardziej użytecznych funkcji – często zastanawiają się, „jak oni to zrobili”. Mają oczywiście na myśli twórców wynalazków, konstruktorów, technologów, założycieli przedsiębiorstw, pod których nazwami kryje się dany produkt. Każdy z wymienionych projektów wymagał odpowiedniego kierownictwa, ludzi koordynujących oraz organizujących zespoły, sprzęt i inne zasoby, m.in. środki finansowe. W głównej mierze dzięki zastosowaniu innowacyjnych rozwiązań udaje się stworzyć wszystkie te wspaniałe rzeczy. W pojedynkę można zostać co najwyżej wspaniałym specjalistą, ale to właśnie dzięki integracji oraz synergii nawet przeciętnych ludzi o różnych doświadczeniach, wyształceniu można otrzymać ponadprzeciętne wyniki, tworzyć innowacje.

Wykorzystując system klasyfikacji Schumpetera [Schumpeter 1934; 1939], miary innowacyjności można podzielić na pięć kategorii: nowe produkty, nowe metody

¹ ICT (*Information and Communications Technology*) – technologie informatyczno-telekomunikacyjne.

produkcji, nowe źródła zaopatrzenia, eksploracja nowych rynków oraz nowe sposoby organizacji biznesu. Artykuł przedstawia telepracę jako jedną z innowacyjnych form pracy (nowy sposób organizowania biznesu), dzięki której istnieje możliwość wspomnianej integracji specjalistów z różnych dziedzin, z różnych stron świata, a przy tym uzyskania efektu synergii. W artykule skoncentrowano się na problemie organizacji tej formy pracy oraz korzyściach wynikających z zastosowania telepracy. Chcąc uzyskać jeszcze pełniejszy obraz nowej formy organizacji pracy, uwzględniono zagrożenia związane z jej zastosowaniem oraz przedstawiono wybrane obszary zastosowań.

2. Istota i cechy telepracy

W systemach organizacji pracy poszukuje się nowych form, rozwiązań. Jedną z nich jest telepraca, innowacyjna forma organizacji pracy odznaczająca się dążeniem do wykorzystania technologii informacyjnej oraz umożliwiająca pracownikom pracę w wybranym przez nich miejscu, uprzednio uzgodnionym, w dowolnej odległości od miejsca przesłania efektów. Telepraca oznacza przemieszczenie pracy do pracowników zamiast pracowników do pracy [Nilles 2003, s. 21]. Telepraca wskazywana jest jako jeden z przykładów nietypowej formy zatrudnienia, gdzie jako formę nietypową postrzega się każdą organizację pracy inną niż: w pełnym wymiarze czasu pracy, na czas określony, w stałych godzinach pracy oraz na terenie zakładu pracy [IPiSS 2007, s. 64]. Immanentną cechą organizacji pracy na odległość są zaufanie jako podstawowy instrument spajająco-kontrolny oraz partnerskie relacje w zespole. Organizacje wykorzystujące pracę na odległość nastawiają się na indywidualizację produktów bądź usług, orientację na klienta przy zwiększonej adaptacyjności do nowych warunków otoczenia oraz większej szybkości działania. Akceptacja zmian i niepewność ściśle łączą się z obecnymi czasami, a telepraca pozwala na zabezpieczenie się przed ryzykiem przez zwiększenie zasięgu działania. Żeby telepraca była efektywna, trzeba skupić się na doborze odpowiednich ludzi oraz na procesie kierowania na odległość.

W telepracy panuje trend, w którym przywództwo oraz ryzyko podejmowanych decyzji dzielone jest pomiędzy członków zespołu. Nie świadczy to jednak o tym, że nie ma osoby, która w głównej mierze odpowiada za zrealizowanie celu – tą osobą zazwyczaj jest kierownik bądź lider projektu. W telepracy należy zwrócić uwagę na zmienne uczestnictwo członków zespołu, dlatego sugeruje się: tworzenie baz danych o projekcie/zadaniu w celu wdrożenia nowo dołączających osób; oraz stworzenie możliwości spotkań „twarzą w twarz” zespołu pracującego na odległość najczęściej jak to możliwe [Sias i in., 2012].

Obecne czasy dają sporo okazji bardzo wielu osobom do osiągnięcia licznych celów, zarówno osobistych, jak i zawodowych. Jeszcze kilkanaście lat temu nikt nie mówił o pracy na odległość, a tym bardziej o kierowaniu telepracownikami czy łączeniu poprzez tę formę pracy życia prywatnego z zawodowym. Dzisiaj wiadomo

dużo więcej o sposobach osiągnięcia zamierzonych rezultatów w całym spektrum zagadnień ekonomicznych czy biznesowych. Więcej niż kiedykolwiek wcześniej oraz mniej niż za pięć, dziesięć czy dwadzieścia lat będzie wiadomo. Różnica polega jednak na możliwościach przekazywania informacji – jeszcze kilkanaście lat temu tylko nieliczni studenci studiów zarządzania uczyli się o sposobach i technikach poprawiających efektywność oraz zwiększających szanse na przetrwanie korporacji. Zazwyczaj po skończeniu studiów tylko garstka z nich rozwijała się dalej na kursach dokształcających, studiach podyplomowych czy wybierała inne drogi aktualizacji wiedzy. Dzisiaj informacja rozprzestrzenia się niewiarygodnie szybko dzięki serwisom informacyjnym, portalom społecznościowym, jak np. Facebook, czy serwisom typu YouTube, gdzie każdy użytkownik może zamieścić dowolną treść audio-wideo. Wszyscy dysponują jednakowym dostępem do informacji, można przeczytać te same książki, myśli i dojść do tych samych wniosków, które przez wiele lat zarezerwowane były tylko dla nielicznych.

Za rozwojem telepracy jako innowacyjnej formy pracy przemawiają zdaniem autorów:

1) zmiany społeczne i demografia:

- obniżanie się statusu pracy w największych przedsiębiorstwach,
- zmiana percepcji tego, co jest ważne,
- integracja ludzi z różnych części świata,
- możliwość wykorzystania pracowników z państw nie należących do OECD,
- dążenie do prawnego uregulowania telepracy, stanowiącego podobne „gwarancje” zatrudnienia jak tradycyjne formy pracy;

2) zmiany w postrzeganiu ekologii:

- wzrost świadomości proekologicznej,
- konieczność rozwiązania problemów związanych ze wzrastającą liczbą samochodów (ograniczenia emisji CO₂);

3) nowe możliwości technologiczne:

- zmiany technologiczne umożliwiające integrację i przepływ wiedzy z różnych stron świata,
- malejące koszty usług ICT (*Information and Communication Technologies*);

4) zmiany nasilające konkurencję:

- możliwość dostępu do wykształconych ludzi mieszkających w różnych częściach globu,
- wzrost konkurencji międzypracowniczej,
- możliwość obniżenia kosztów operacyjnych, szczególnie w zakresie badań i rozwoju, dzięki szerokiemu stosowaniu telepracy,
- szybsze tworzenie i rozpad więzi międzykorporacyjnych;

5) wzrost zapotrzebowania i dostępu do wiedzy oraz nowych wynalazków:

- poprzez ogólnodostępne serwisy informacyjne lub przedsięwzięcia uniwersyteckie typu „edX” tworzone przez Massachusetts Institute of Technology (MIT) oraz Harvard University [Internet (1)], a w przyszłości przez inne uczelnie z całego świata,

- zwiększone zapotrzebowanie na doksztalcanie się pracowników poprzez szkolenia e-learningowe (szczególnie w korporacjach).

McKinsey&Company szacuje, że ok. 11% prac z sektora usługowego może być wykonywanych zdalnie, tym samym zwiększając potencjalną liczbę pracowników mogących wykonywać pracę dla firm. Firmy, zastanawiając się, z jakich krajów dobrać pracowników do telepracy, powinny postawić na Chiny, Indie lub Filipiny, jeżeli chcą osiągnąć redukcję kosztów; jeżeli natomiast interesuje je stopień wykwalifikowania oraz profil psychologiczny kandydatów do pracy zgodny z wymaganiami w międzynarodowych korporacjach, to kraje takie jak Polska, Węgry, Czechy czy Rosja są lepszym wyborem [Farrell i in. 2005, s. 92-103].

Według danych OECD w Polsce 53% gospodarstw domowych nie posiada dzieci, 22% ma tylko jedno dziecko, a 18% dwójkę [OECD 2007, s. 29]. Prowadzi to do niżu demograficznego oraz zmniejszenia ilości rąk do pracy. Telepraca pozwoli rozwiązać ten problem dzięki wykorzystaniu potencjału z Azji, Afryki (w sytuacji zwiększonego rozwoju państw na kontynencie afrykańskim, który zniweluje wysoką śmiertelność wśród dzieci oraz podniesie poziom edukacji). Polska ma dobre warunki do rozwoju telepracy jako kraj o wysokim poziomie wykorzystania telefonów komórkowych (118 telefonów komórkowych na abonament na 100 mieszkańców oraz 61 telefonów komórkowych na kartę na 100 mieszkańców, średnia OECD: 103 na abonament oraz 44 na kartę), Internetu (63% gospodarstw domowych w Polsce ma do niego dostęp, więcej niż np. w Grecji – 46,4%) [Internet (2)].

Należy podkreślić, że łącza szerokopasmowe w Polsce posiada ponad 38% gospodarstw domowych – dane z roku 2008, w stosunku do zaledwie 3% w roku 2003 [Euromonitor 2009]. Dodatkową zachętą w stosunku do Polski jest fakt, iż godziny pracy są długie – ok. 60% Polaków pracuje od 40 do 44 godzin tygodniowo, a ok. 26% 45 godzin lub więcej [OECD 2007, s. 173]. Są to powody, dla których należy spodziewać się zwiększonego zainteresowania tą formą wśród samych pracowników.

Nowoczesne przedsiębiorstwa będą musiały się zmierzyć z problemem gwarancji bezpieczeństwa dla pracowników poszukujących struktury i harmonii w nieustrukturyzowanym świecie. Nawet pracownicy typu *portfolio workers* (pojęcie zaproponowane przez Charlesa Handy dla określenia osób często zmieniających ścieżki kariery w nowej gospodarce opartej na wiedzy i zmianach technologicznych [Armstrong 2011, s. 236]) chcą mieć przystań, w której będą mogli odpocząć. Dzisiaj siła robocza ustępuje pracownikom wiedzy, a hierarchia i biurokracja – pojawiającym się sieciom i partnerstwu, natomiast kariera w jednej organizacji to rzadki przypadek.

Kolejnym trendem przemawiającym za rozwojem telepracy jest czas spędzany na dojazdach do pracy. W Polsce przeciętny czas dojazdu do pracy to 42 minuty, z czego – według badań Euro RSCG – połowa Polaków dojeżdża z wykorzystaniem transportu publicznego (pociągi, autobusy, tramwaje), 34% jeździ samochodem, zaledwie 10% chodzi do pracy, a 6% jeździ na rowerze [Euromonitor 2011]. W mia-

stach ludzie tracą na dojazdy nawet kilka godzin dziennie, co odgrywa coraz większą rolę przy obecnym tempie życia. Większość osób w Polsce nie chce się przemieszczać i szuka pracy w pobliżu domu, nierzadko akceptując niższe wynagrodzenie lub mniej rozwojową pracę. Telepraca niweluje wymienione problemy, prowadząc do zaoszczędzenia czasu związanego z dojazdami oraz w większym stopniu zaspokajając aspiracje zawodowe pracowników [Holtshouse 2010].

3. Przesłanki wdrożenia telepracy

Zastosowanie telepracy niesie ze sobą wiele korzyści dla organizacji oraz samego społeczeństwa. Stosując telepracę, organizacje dają możliwość szerszego rozwoju swoim pracownikom, chociażby dzięki pracy z ludźmi z różnych stron świata, poznawaniu nowych sposobów podejść do rozwiązywania złożonych problemów, oraz zwiększając zaangażowanie swoich pracowników, stwarzając możliwość pogodzenia życia zawodowego z prywatnym, tzw. *work-life balance*. Telepraca czyni wypalenie zawodowe mniej prawdopodobnym oraz zwiększa kontrolę nad wykonywaną pracą i kreacją ścieżki kariery. Przyczynia się do oszczędności związanych ze zmniejszeniem zapotrzebowania na dojazdy do pracy dla telepracownika oraz mniejszymi wydatkami na jedzenie (telepracownicy pracujący w domu rzadziej jedzą poza nim). Telepracowników cechuje większa produktywność oraz jakość wykonywanej pracy, nie są rozpraszeni przez kolegów z pracy, pracują w dogodnych dla siebie porach, w których – jak można przypuszczać – są najbardziej produktywni. Zazwyczaj otrzymują większe wynagrodzenia w porównaniu z sytuacją, kiedy pracowaliby w sposób tradycyjny, a ponadto w gospodarstwach domowych wystarcza zazwyczaj jeden samochód. Dla organizacji telepraca to:

- Oszczędność w postaci wydatków na powierzchnię biurową;
- Zwiększona szybkość działania oraz całodobowa obsługa przez siedem dni w tygodniu, dające przewagę konkurencyjną, a przy tym szansę na większe zyski;
- Wykorzystanie wykształconych ludzi niezależnie od tego, gdzie się znajdują, za rozsądne wynagrodzenie;
- Zmniejszenie rotacji pracowników;
- Zwiększenie liczby godzin poświęconych na pracę przez pracowników;
- Obniżenie kosztów dzięki zastosowaniu outsourcingu niektórych funkcji;
- Większa adaptacyjność do nowych warunków, postępu technologicznego;
- Zmniejszona liczba zwolnień chorobowych;
- Elastyczniejsza struktura pracownicza, pozwalająca obniżyć koszty w momentach mniejszego obciążenia pracą.

Obok korzyści dla organizacji, pracowników decydujących się na taką formę pracy, dostrzegalne są korzyści dla społeczeństwa w postaci możliwości pogodzenia obowiązków pracowniczych z życiem prywatnym, poświęcaniem większej ilości czasu rodzinie, a nawet jej założeniu; mniejsze zanieczyszczanie środowiska w wyniku dojazdów do pracy oraz redukcja korków w aglomeracjach miejskich.

Telepraca przyczynia się do wzrostu innowacyjności podnoszącej poziom życia oraz sprawia, że ludzie są bardziej otwarci na innych, na osoby z różnych kultur, a tym samym wzrasta świadomość podobieństw i różnic społecznych między ludźmi. Zespoły rozproszone budują zaufanie pomiędzy sobą oraz w stosunku do swoich kultur, są źródłem transferu wiedzy, umiejętności, stanowią przy tym szansę pracy dla ludzi niepełnosprawnych.

4. Słabe strony i zagrożenia wynikające z zastosowania telepracy

Obok wielu korzyści telepracownicy oraz organizacje muszą wziąć pod uwagę ograniczenia telepracy, podejmując decyzję, czy ta forma jest dla nich odpowiednia. Zawsze mogą zmienić formę zatrudnienia (wiele korporacji przewiduje taką możliwość), a jeżeli to niemożliwe – zmienić pracę. Zastosowanie telepracy dla organizacji oznacza:

- Duże nakłady inwestycyjne na komputery, sieć informatyczną oraz oprogramowanie do komunikacji na odległość;
- Koszty związane z pracą w różnych porach ze względu na kooperację z innymi strefami czasowymi;
- Koszt i czas potrzebne na szkolenia w początkowym okresie;
- Zagrożone bezpieczeństwo danych – zewnętrzne serwery itp.;
- Zagrożenie konkurencją i niszczeniem wzajemnych projektów wewnątrz zespołów wirtualnych, telepracowniczych pracujących w jednej organizacji;
- Możliwość podkupywania kluczowych pracowników przez konkurencję;
- Zwiększone koszty wywołane częstszą wymianą sprzętu komputerowego;
- Zwiększony koszt w przypadku popełnienia błędu przez firmę – chęć oczyszczenia swojej marki (telepracownicy mogą używać blogów, wymieniając negatywne poglądy o organizacji, a pracując zdalnie, wykorzystują Internet w większym stopniu niż pracownicy tradycyjni);
- Zwiększone koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa wywołane brakiem zaufania pomiędzy telepracownikami – wolniejszy przepływ informacji, wykonywanie zadań;
- Możliwość odejścia pracowników w najmniej spodziewanym momencie.

Do negatywnych dla pracowników stron telepracy można zaliczyć trudności w wykonywaniu zadań, ich zrozumieniu, bez fizycznej możliwości spotkania się z członkami zespołu, przełożonym. Często telepracownicy mają zbyt wielkie oczekiwania finansowe, ich interakcje międzypracownicze są ograniczone, tym samym zmniejszając połączenie ze społeczeństwem, które powinno być rekompensowane rozbudowaną siecią znajomych. Telepracownicy mogą odczuwać brak stabilności, izolację społeczną, zanik dotychczasowego statusu społecznego, niepokój związany z pracą, łącznie z przeniesieniem go do domu, oraz mogą mieć trudności w budowie zaufania, komunikacji z kolegami z zespołu. Narażeni są na zwiększony czas pracy oraz możliwość bycia niezauważonym i niedocenionym w zespole. Za-

grożeniem społecznym telepracy może być likwidacja miejsc pracy w krajach rozwiniętych lub byłych centrach offshoringowych, które stały się relatywnie droższe, wzajemne zwalczanie się pracowników zatrudnionych w warunkach telepracy oraz w tradycyjny sposób (podział na tzw. „my” i „oni”). Telepraca może mieć negatywny wpływ na życie rodziny w sytuacji nieumiejętnego zastosowania (zbyt duża ilość obowiązków telepracownika, zbyt wysokie oczekiwania kierownika). Ponadto pracownicy mogą mieć problemy organizacyjne z zastosowaniem zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, a pracodawcy z ich kontrolowaniem. Co więcej, pracownicy nie czerpią przyjemności z codziennych spotkań z członkami swojego zespołu, gdyż ich po prostu nie ma lub odbywają się na zasadach wideo- bądź telekonferencji.

Z telepracą wiąże się ponadto stres związany z pracą w domu oraz asertywnością w stosunku do najbliższych, którzy nie zawsze potrafią zrozumieć, że ktoś, będąc w domu, pracuje. Z jednej strony praca na odległość pociągają ze sobą wymagania w stosunku do pracownika, dotyczące większej produktywności, zwiększenia jakości wykonywanej pracy oraz ilości, co odbija się na czasie, jaki pracownik musi poświęcić pracy. Biorąc powyższe pod uwagę, telepracownicy nie pracują wcale krócej, a wręcz przeciwnie, w wielu przypadkach dłużej. Wspomniany stres związany z pracą nasila się, kiedy pracownik ma małą autonomię, a jego działania podyktowane są wymaganiami przełożonego [Eckenrode, Gore 1990].

5. Wybrane obszary zastosowań

Telepracownikiem może być osoba, której zarówno charakter pracy, jak i osobowość umożliwiają wykonywanie pracy poza stałym miejscem pracy. Najważniejsze przy tym jest wykształcenie w sobie silnej motywacji, samodyscypliny, warunkujące bycie dobrym telepracownikiem. Do obszarów, w których pracują osoby nadające się do telepracy, a przy tym najlepiej rozwijających się obecnie, można zaliczyć:

- **E-learning** – czyli nauczanie z wykorzystaniem sieci komputerowych i Internetu, coraz szerzej stosowane przez uniwersytety i inne szkoły wyższe, np. Polish Open University (Wyższa Szkoła Zarządzania) czy – w odniesieniu do wybranych kursów – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. E-learning ma zastosowanie do szkoleń pracowników w firmach międzynarodowych, które wprowadziły go ze względu na oszczędność czasu (pracownik w dowolnym momencie może się szkolić – szczególnie w okresach mniejszego obciążenia pracą) oraz kosztów (dla pracodawcy jest to tańsze rozwiązanie niż szkolenia „twarz-w-twarz”).
- **Teledycynę** – jako jedną z najnowszych form świadczenia usług medycznych i opieki zdrowotnej, łączącą w sobie elementy telekomunikacji, informatyki oraz medycyny. Pozwala na wymianę specjalistycznych informacji, przesyłając obrazy zarówno statyczne, jak i dynamiczne, np. EKG, MRI, na odległość [Internet (3)].

- **Informatykę** – pisanie programów przez programistów, zdalna obsługa sieci i serwisów informacyjnych, aktualizacja danych na stronach www, tworzenie stron internetowych, administrowanie komputerami wewnątrz przedsiębiorstwa.
- **Księgowość/Usługi finansowe** – prowadzenie ksiąg rachunkowych, doradztwo podatkowe, audyty, optymalizacje finansowe, due diligence, doradztwo inwestycyjne, opracowywanie analiz gospodarczych, przygotowywanie opinii.
- **Konsulting** – strategiczny, operacyjny, daje wiele możliwości w związku z zastosowaniem telepracy, gdyż pracownicy pracują blisko klienta lub u klienta, a przy tym są bardziej mobilni.
- **Doradztwo prawne** – świadczone na odległość przez prawników zatrudnionych w przedsiębiorstwie (*in-house*) lub zlecane na zewnątrz.
- **Handel** – sprzedaż internetowa, wyszukiwanie najlepszych ofert, np. w sektorze B2B.

Warto podkreślić, że telepraca rozwija się nie tylko w sektorze prywatnym, coraz więcej pracowników zatrudnianych jest także w sektorze rządowym, np. w Stanach Zjednoczonych.

6. Zakończenie

Reasumując, rozwoju telepracy jako innowacyjnej formy organizacji pracy należy upatrywać w ograniczeniu kosztów oraz zwiększonym w obecnych warunkach zapotrzebowaniu na specjalistów, w możliwości korzystania z zasobów ludzkich dostępnych na całym świecie, w możliwościach łatwiejszego dostępu do zasobów wiedzy oraz nowych wynalazków, w jej proekologicznym charakterze. Wdrażając telepracę, trzeba mieć jednak świadomość, że obok wielu zalet ma ona również słabe strony i może nieść też pewne zagrożenia dla organizacji i telepracownika. Decyzja o jej wdrożeniu wymaga więc wielokierunkowych analiz.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Eckenrode J., Gore S., *Stress Between Work and Family*, Plenum Press, New York 1990.
- Euromonitor International, *Consumer Lifestyles in Poland*, October 2011.
- Euromonitor International, *Technology, Communications and Media: Poland*, 13 November 2009.
- Farrell D. i in., *Sizing the emerging global labor market*, „The McKinsey Quarterly” 2005, no. 3.
- Holtshouse D., *Knowledge work 2020: thinking ahead about knowledge work*, „On the Horizon” 2010, vol. 18, issue 3.
- IPiSS, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, *Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracowników*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2007.
- Nilles J., *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.
- OECD, *Babies and Bosses. Reconciling Work and Family Life. A Synthesis of Findings for OECD Countries*, OECD, Paris 2007.

- Schumpeter J., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge 1934.
- Schumpeter J., *A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, New York 1939, vol. 2.
- Sias P. i in., *Workplace Friendship in the Electronically Connected Organization*, Human Communication Research, International Communication Association, Boston 2012, vol. 38.

Źródła internetowe

- Internet (1), <https://www.edx.org/> – strona internetowa przedsięwzięcia non-profit Harvard University i Massachusetts Institute of Technology, sierpień 2012.
- Internet (2), <http://www.oecd.org/> – strona internetowa OECD, sierpień 2012.
- Internet (3), <http://sercedlaarytmii.pl/> – strona internetowa Fundacji Serce dla Arytmii, wrzesień 2012.

TELEWORK – RATIONALES AND IMPLEMENTATION EFFECTS

Summary: This paper presents telework, as one of organization's forms of work. Telework uses the latest computer technology and communication technology – ICT systems, providing the ability to “transport” work to employees, as opposed to employees to work. This innovative form allows more effectively organising work and provides access to a greater number of potential employees and subcontractors at a lower cost. All this makes telework very attractive from an economic point of view. The paper presents reasons of telework's development, benefits it can bring and associated risks for the implementing organization and society. The article presents the usage of telework in selected areas. As a starting point definition and innovation of telework were taken.

Keywords: telework, virtual team, management from a distance, ICT.