

dr MAREK MAKOWIEC
 Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
 Kontakt: makowiec@uek.krakow.pl
 DOI: 10.5604/01377043.1228539

Przeciwdziałanie dysfunkcjom w telepracy – kontekst telepracownika

Fot. Ocus Focus/Bigstockphoto



W artykule, posiłkując się wynikami przeprowadzonych badań, opisano wpływ pracy zdalnej na człowieka, identyfikując dysfunkcje pojawiające się w trakcie jej świadczenia. Omówiony został – pokrótce, wpływ telepracy na ewolucję rodzimego rynku pracy. Poza tym zaprezentowano również zarys autorskiej metodyki identyfikacji trudności i dysfunkcji występujących w pracy zdalnej, która może być praktycznie wykorzystywana, jako narzędzie służące usprawnianiu organizacji telepracy i eliminacji pojawiających się wszelkich znamion dehumanizacji.

Słowa kluczowe: telepraca, rynek pracy, freelancer, coworking, utrudnienia i dysfunkcje występujące w pracy zdalnej, ułatwianie i usprawnianie wykonywania pracy zdalnej

Preventing dysfunctionality in teleworking in the context of the teleworker

On basis of research, this paper discusses the impact of telecommuting on human and identifies dysfunctions, which occur during teleworking. The impact of telework on the domestic labour market has been shortly presented. Moreover, the article outlines the author's methodology to identify difficulties and dysfunctions occurring in remote work, which can be used as practical tool for improving the organization of teleworking and eliminating any signs of dehumanization.

Keywords: teleworking, job market, freelancer, coworking, difficulties and dysfunctions occurring in remote work, facilitating and streamlining remote work

Wstęp

Jak można zauważyć, na przestrzeni ostatnich lat globalna gospodarka bardzo przyspieszyła. To ona wyznacza graczom rynkowym

nowe kierunki rozwoju, niejako zmuszając ich do przystosowania się do permanentnych zmian, które nas wszystkich dotyczą. Najnowsze technologie IT wywierają coraz

większy wpływ na każdego niemal człowieka, mają olbrzymi wpływ na funkcjonowanie instytucji, organizacji, przedsiębiorstw i wydaje się, że w niedalekiej przyszłości wykreowany zostanie model gospodarczy w pełni oparty na cyfryzacji. Dynamiczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych wpłynął diametralnie na zmodyfikowanie dotychczasowej aktywności człowieka na wielu polach. Zdecydowana większość ludzi w zachodniej hemisferze, pośrednio lub bezpośrednio podłączona jest do niemal wszechogarniającej sieci internetowej, która ułatwia nawiązywanie kontaktów, przekazywanie informacji, czy w końcu prowadzenie biznesu.

Niestety wpływ tego medium na człowieka może być również negatywny. Internet oraz środki masowego przekazu mogą intensyfikować m.in. depersonalizację, umacnianie hedonizmu, obniżenie standardów moralnych i estetycznych, promowanie zainteresowania przemocą i seksem. Często Internet, SMS, MMS sprzyjają anonimowej komunikacji przestępczej. Korzystanie z sieci może stać się nałogiem, przyczyniającym się do wypadania z ról społecznych, pogorszenia stanu zdrowia, rozpadu więzi wewnątrzrodzinnych i upośledzenia życia towarzyskiego.

Wskazane zjawiska doprowadziły m.in. do dużych zmian na rynku pracy, stały się też przyczynkiem do rozpowszechnienia się jednej z tzw. elastycznych form zatrudnienia i pracy – telepracy.

Nie każdy pracownik ma jednak predyspozycje do świadczenia takiej pracy i nie każdy menedżer chce lub potrafi odpowiednio zarządzać telepracownikami. Aż 26% osób biorących udział w badaniu Ipsos MORI (na zlecenie firmy Microsoft) przyznało, że ich najlepsze pomysły dotyczące kwestii zawodowych pojawiły się wtedy, kiedy przebywali w domu [1].

Celem artykułu jest identyfikacja dysfunkcji, pojawiających się w życiu osób świadczących telepracę oraz wskazanie, w jaki sposób można częściowo lub całkowicie je wyeliminować.

W artykule zaprezentowano w tym celu zarys autorskiej metodyki humanizowania organizacji telepracy¹, która pozwala po pierwsze precyzyjnie zidentyfikować, a następnie zminimalizować lub całkowicie wyeliminować pojawiające się dysfunkcje w trakcie jej świadczenia, w kontekście pracownika ją wykonującego.

Z racji tego, że pracownicy zdalni nie muszą wykonywać swoich obowiązków w siedzibie przedsiębiorstwa, wydaje się niekiedy, że jest to forma świadczenia pracy, którą charakteryzuje małe lub wręcz żadne zaangażowanie pracownika w wykonywanie powierzonych mu zadań. Niska jest także aktywność telepracownika na różnych polach, a więc mniejsze zaangażowanie na rzecz zatrudniającej go firmy, co wynika z faktu, że zdalnie można wykonywać pracę w dowolnym czasie.

Są to często stereotypy, które mogą utrudniać właściwe rozeznanie się w kontekście korzyści i mankamentów świadczenia pracy w formie zdalnej. Pracownik ma często dylemat, czy ta forma zatrudnienia może być dla niego dobra, jak wpłynie na jego życie i relacje z domownikami oraz czy w ogóle ma odpowiednie predyspozycje do jej wykonywania.

Telepraca i jej wpływ na rynek pracy w Polsce

Telepraca jest formą świadczenia pracy, która wykorzystuje nowoczesne techniki informacyjne, jednocześnie jest elastyczną formą zatrudnienia i organizacji czasu pracy, mogąc bezpośrednio wpływać na poprawę jakości życia i satysfakcję zawodową pracującej w ten sposób osoby. Najczęściej stosowanymi formami zatrudnienia na zasadach telepracy są: telepraca najemna (czyli zatrudnienie w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy), samozatrudnienie lub telepraca na zasadach kontraktu, wykonywana głównie przez osoby doświadczające utrudnień w opuszczaniu własnego domu, m.in. matki wychowujące dzieci w okresie urlopu wychowawczego lub macierzyńskiego i osoby niepełnosprawne.

Innymi formami telepracy są jeszcze: naprzemienna – wykonywana częściowo w domu i w siedzibie pracodawcy oraz doraźna – stosowana sporadycznie w kontekście wybranych pracowników, czy w końcu – telepraca zamorska, a więc forma, która pozwala pracować nad danym projektem zespołem lub

konkretnym osobom zlokalizowanym w różnych krajach, w różnych strefach czasowych, w sposób niemalże ciągły.

Telepraca może być wykonywana w ramach zwykłej umowy o pracę, w której mogą być określone zasady pracy zdalnej, a jeśli nie są, to gdy regulamin pracy nie wymaga osobistego stawiennictwa, pracownik może wykonywać pracę zdalnie – niejako nieformalnie, po uzyskaniu zgody przełożonego. Telepracownik może również wykonywać zlecenia jako tzw. wolny strzelec (*freelancer*²) prowadzący własną działalność gospodarczą – jest to wtedy forma samozatrudnienia. W taki sposób pracę można wykonywać w różnych miejscach, nie tylko w domu, ale także m.in. w centrach *coworkingowych*. Są to centra pracy zdalnej, a więc miejsca otwarte dla społeczności, wyposażone w stanowiska pracy, sprzęt biurowy oraz posiadające dostęp do Internetu. *Coworking* to zgromadzenie w jednym miejscu osób, które są zainteresowane efektem synergii, powstającym przy pracy z innymi utalentowanymi ludźmi. Praca wśród osób wykonujących różne zawody może być bardziej motywująca i inspirująca, dodatkowo pozwala wyeliminować często pojawiający się w telepracy syndrom izolacji społecznej i braku bezpośredniego kontaktu z innymi osobami.

Stosowanie telepracy będącej konsekwencją rozwoju telekomunikacji i komputeryzacji jest nierozdzielnie związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego, a co za tym idzie, z sytuacją finansową i polityczną, poziomem edukacji oraz kulturą. To właśnie te elementy mogą mieć ogromny wpływ na poziom zastosowania telepracy w poszczególnych krajach czy też regionach świata [3].

Przed podjęciem decyzji o wdrożeniu telepracy pracodawca powinien rozstrzygnąć kilka kwestii i odpowiedzieć sobie na kilka pytań [4]:

- Rodzaj wykonywanej pracy. Czy czynności zawodowe można wykonywać poza siedzibą firmy? Czy można je realizować bez udziału pozostałych pracowników?
- Styl kierowania. Czy kierownicy są w stanie nadzorować pracę nie na podstawie bezpośredniej obserwacji poczynań pracowników, lecz konkretnych wyników ich działań?
- Wymierność. Czy postępy w pracy mogą być łatwo i przejrzysto zmierzone? Czy istnieją ogólnie znane lub wcześniej ustalone standardy wyceny produktywności pracowników?
- Wyposażenie. Czy pracownicy dysponują odpowiednim sprzętem do wykonywania

swojej pracy, zwłaszcza zgodnym z technologią wymiany informacji stosowaną wewnątrz organizacji? Czy podczas przesyłania efektów pracy drogą elektroniczną jest zagwarantowane bezpieczeństwo danych?

- Stanowisko pracy zdalnej. Czy stanowisko pracy sprzyja wywiązywaniu się z obowiązków zawodowych? Czy wszystkie formalności finansowe i prawne zostały załatwione w sposób zadowalający?

Warunkiem powodzenia jest dobranie odpowiednich osób, które mogą pracować w tym systemie.

Z danych PKPP „Lewiatan” wynika, że zarówno wśród właścicieli firm, jak i pracowników rośnie popularność tej formy zatrudnienia. O ile w 2007 r. pracę w domu zlecało swoim pracownikom tylko 2% przedsiębiorców, to 4 lata później było ich już 8,8%, a w sektorze małych i średnich firm nawet 11% [5]. Na przełomie lat 2012 i 2013 odsetek przedsiębiorców, którzy uważali, że pracownicy wykonujący zadania w domu przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności firmy, wynosił 39,7%, podczas gdy w 2010 r. było to 34,9% [6].

Z danych Eurostatu wynika, że na koniec 2014 r. w ten sposób pracowało 4,6% ogółu zatrudnionych w Polsce (a więc ok. 700 tys. osób – przyp. red.). Średnia europejska jest znacznie wyższa (10,7%), jednak w części europejskich krajów telepracę wykonuje ponad 15% zatrudnionych (np. w Finlandii czy Holandii) [7].

Zarys metodyki przeciwdziałania dehumanizacji telepracy

Metodyka humanizowania organizacji telepracy, której pełny opis został zaprezentowany w oddzielnej publikacji³, daje podstawę do wysunięcia wniosku o dużej przydatności tego typu narzędzi, szczególnie z racji, że identyfikując konkretne aktywnie działające na telepracownika czynniki dehumanizacyjne, możliwe jest takie dobranie konkretnych metod i instrumentów, które pozwolą zminimalizować lub wręcz całkowicie wyeliminować stwierdzone dysfunkcje.

Autor prowadził przez ponad pół roku badania wśród telepracowników zatrudnionych w różnych organizacjach oraz *freelancerów* w centrach *coworkingowych*. Przeprowadzono badania ankiety, wywiady kwestionariuszowe oraz dokonano obserwacji fizycznego środowiska pracy oraz przestrzeni pracy i wyposażenia telepracowników. W dalszym etapie zidentyfikowano instrumenty, narzędzia oraz opisano działania, które mogą się przyczynić do zmniejszenia negatywnego wpływu telepracy na człowieka.

³ Precyzyjny opis wszystkich zdiagnozowanych negatywnych następstw stosowania telepracy, szczególnie odczuwanych przez telepracowników, został zawarty w monografii [8].

¹ Autorska metodyka humanizowania organizacji telepracy została opisana w rozprawie doktorskiej: M. Makowiec, *Metodyka humanizowania telepracy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2013, która została nagrodzona we wrześniu 2015 r. nagrodą Ministra w 43 edycji Ogólnopolskiego Konkursu Poprawy Warunków Pracy – organizowanym przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej oraz Centralny Instytut Ochrony Pracy – PIB. Na podstawie rozprawy doktorskiej wydano monografię M. Makowiec, *Metodyka humanizowania telepracy*, Monografie: Prace doktorskie nr 28, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2016.

² *Freelancer* – (wolny strzelec) – osoba pracująca bez etatu, realizująca projekty na zlecenie, najczęściej specjalizująca się w danej dziedzinie (głównie usługi związane z pracą twórczą). Określenia „wolny strzelec” zazwyczaj nie nadaje się osobom wykonującym pracę fizyczną. Pierwszy raz określenia *freelancer* użył Walter Scott (1771–1832) w swej książce pt. „Ivanhoe” do opisanego średniowiecznego najemnego wojownika. *Free* oznaczało wolny, *lancer* – pochodziło od lancy, czyli rodzaju broni [2].



Stworzona została metodyka humanizowania organizacji telepracy, która sprowadza się do pięciu głównych etapów:

- 1) rozpoznanie i analiza przedmiotu badania,
- 2) identyfikacja zjawiska dehumanizacji, jego przyczyn i skutków,
- 3) dobór instrumentów humanizowania telepracy,
- 4) projektowanie zhumanizowanego systemu telepracy,
- 5) wdrożenie i utrzymanie zmian.

W trakcie pierwszego etapu możliwe jest uzyskanie informacji na temat profilu osobowościowego telepracownika, wstępna ocena środowiska pracy wraz z jego technicznym oprzyrządowaniem, opis procesu współpracy i przepływu informacji pomiędzy telepracownikiem i jego przełożonym oraz współpracownikami, odnotowanie wstępnych dysfunkcji i problemów, na jakie uskarża się badany.

W trakcie drugiego etapu następuje identyfikacja czynników dehumanizacji organizacji telepracy. Będzie ona dokonywana za pomocą formularza ankiety służącej zdiagnozowaniu negatywnych czynników dehumanizacyjnych w telepracy. Na tym etapie możliwe jest także określenie stosunku pracodawców do telepracy oraz wstępne wyprowadzenie wniosków na temat przyczyn i skutków zjawiska dehumanizacji.

W ramach kolejnego etapu związanego z odpowiednim doбором instrumentów humanizowania telepracy wyodrębniono dwie fazy:

- na podstawie zidentyfikowanych czynników dehumanizacyjnych określa się możliwe metody eliminacji zjawiska dehumanizacji telepracy
- stosuje się konkretne metody humanizacji, uwzględniając specyfikę telepracy.

W publikacji *Metodyka humanizowania telepracy* opisano precyzyjnie, jakie metody i narzędzia mogą mieć zastosowanie przy projektowaniu właściwej organizacji pracy zdalnej [8].

Wybór konkretnych metod, przy zastosowaniu których prowadzone są działania

humanizujące, jest uzależniony od efektów uzyskanych w poprzednim etapie. W dalszych fazach postępowania, stosując właściwe zaproponowane metody i techniki oraz instrumenty umożliwiające eliminację stwierdzonych dysfunkcji, możliwe będzie takie zaprojektowanie systemu telepracy, który będzie uwzględniał ich eliminację.

Zaproponowane metody mogą być zastosowane zarówno w identyfikacji, badaniu oraz minimalizowaniu lub całkowitym eliminowaniu czynników dehumanizacyjnych, stąd też można mówić o ich wielofunkcyjności.

Wskazać też trzeba, że wraz z rozwojem techniki i technologii, ogólnie postępowaniem cywilizacyjnym, zachodzącymi zmianami na rynku pracy, innymi nieprzewidywalnymi zjawiskami oraz nasilaniem się w związku z tym różnorodnych zagrożeń, będą się również pojawiały nowe instrumenty wspomagające humanizowanie pracy zdalnej. Każdorazowo na pewno należy uwzględnić konkretne ograniczenia ich stosowania, a mianowicie: rzeczywistą sytuację, formę świadczenia pracy zdalnej, branżę, konkretną pracę świadczoną zdalnie, specyficzne warunki, w jakich będą mieć zastosowanie i w końcu konkretne osoby, ich osobowości i predyspozycje, które będą je predestynowały, lub też wykluczały ze świadczenia pracy w sposób zdalny.

W czwartym etapie w metodyce przeciwdziałania dehumanizacji telepracy precyzyjnie skonstruowano model doboru konkretnych metod humanizacji pracy, które zostały przypisane do najczęściej pojawiających się dysfunkcji.

Projektując zhumanizowany system pracy zdalnej należy uwzględnić wiele kwestii. Każdorazowo trzeba indywidualnie dobrać konkretną metodę (metody), którą jeszcze często winno się specjalnie „przystosować” do pracy zdalnej. Niezbędne może się okazać skorzystanie ze specjalistycznego wsparcia ekspertów-doradców zewnętrznych i jest to uzasadnione zarówno z ekonomicznego punktu widzenia, jak też z punktu widzenia samego telepracownika. Wówczas, gdy pracownik zdalny będzie miał możliwość zidentyfikowania wszystkich uciążliwości i jeśli działania te podjęte zostaną

odpowiednio wcześniej, można zarówno zaplanować standardy postępowania, celem niedopuszczenia do ich wystąpienia w przyszłości, jak i później ewentualne działania zaradcze.

W dobie globalizacji i rosnącej konkurencji, gdy firmy stawiają na redukcję kosztów, dla właścicieli firm, kadry zarządzającej i specjalistów od zasobów ludzkich znaczącym wyzwaniem staje się zrozumienie, że programy i inicjatywy równowaga praca-zycie stanowią ważny element strategii zarządzania zasobami ludzkimi. To zagadnienie nabiera szczególnego znaczenia w kontekście pracy zdalnej, w której zauważyć należy niemalże ciągłe przenikanie się pracy i życia rodzinnego typowego telepracownika. Konieczne jest w tym przypadku holistyczne traktowanie jednostki, jako tej, która pełni role rodzinne i równocześnie zawodowe.

Bardzo ważne jest to, by znaleźć „złoty środek” i weryfikując poszczególne aspekty, starać się uwzględnić rozwiązania na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego (konceptcja zarządzania czasem *work-life balance*), jako elementu zarządzania zasobami ludzkimi, skierowanego na świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie, ze szczególnym naciskiem na pracowników zdalnych.

Etap ostatni metodyki składa się z dwóch odsuniętych od siebie w czasie faz postępowania:

- wdrożenie nowej organizacji telepracy
- określenie efektów wdrożenia zmian.

W pierwszej fazie, chcąc zmienić niekorzystne warunki świadczenia pracy, ogólnie przyczynić się do zhumanizowania telepracy, konieczna jest chęć i zaangażowanie samego telepracownika oraz aktywna jego współpraca z pracodawcą, współpracownikami, doradcami zewnętrznymi i każdorazowo uwzględnianie pokontrolnych opinii i zaleceń oraz stałe monitorowanie zmian usprawniających.

Końcowa faza postępowania polega na określeniu efektów racjonalizacji, przy uwzględnieniu m.in. takich wskaźników, jak poziom zadowolenia telepracownika, mierniki rezultatów i wyników (mierniki jakościowe i ilościowe), wskaźnik efektywnego wykorzystania czasu pracy itp.

Należy stale monitorować efekty wprowadzonych zmian i usprawnień, zlecając np. samemu telepracownikowi nadzór nad wprowadzonymi zmianami i ich konsekwencjami, które odczuwa po ich implementacji. Wskazane jest także wytypowanie osoby/osób, które z ramienia organizacji będą koordynowały wszelkie działania usprawniające i później monitorowały ich wpływ na telepracowników oraz sugerowały ewentualne działania korygujące.

Zaznaczyć trzeba, że w zależności od zasięgu przeprowadzonej reorganizacji pracy, efekty płynące z racjonalizacji mogą być przesunięte w czasie, a ich monitorowanie winno być

prowadzone w sposób ciągły, angażując w te działania także specjalistów zewnętrznych, którzy przy okazji będą sugerować konieczność podejmowania ewentualnych korekt.

Końcowe efekty wykorzystania metodyki w dużej mierze są i będą uzależnione od konkretnej sytuacji oraz prawidłowości sposobu zastosowania zaproponowanych metod lub technik wskazanych w kroku doboru instrumentów humanizowania telepracy.

Po zrealizowanych badaniach, dzięki którym wypracowano założenia metodyki, udało się ustalić, że pojawiające się dysfunkcje można czasem bardzo szybko zminimalizować lub nawet całkowicie wyeliminować. Często sami telepracownicy są odpowiedzialni za złe warunki do pracy, które sobie stworzyli. Zdeterminowani do świadczenia pracy telepracownicy są w stanie samodzielnie, nawet często bez żadnej zewnętrznej pomocy pracodawcy tak zorganizować sobie stanowisko pracy, że będzie ono przyczyniało się do osiągnięcia bardzo dobrych wyników oraz dużej ich satysfakcji z pracy. Pracodawcy zaś, jeśli uzmysłowią sobie fakt, że telepraca wymaga modyfikacji procedur i przepisów, które mają zastosowanie w tradycyjnej pracy biurowej/administracyjnej i zadbają o odpowiednie przygotowanie kadry pracowniczej, która współpracować będzie z telepracownikami/telepracownicami, przeszkolą ich oraz przełożonych współpracujących z pracownikami zdalnymi, w końcu jeśli opracują sposoby motywowania takich pracowników zdalnych, bezsprzecznie mogą odnieść sukces. Sukces, który będzie efektem znacznie wyższej efektywności pracy telepracowników, oszczędności, które mogą szybko wdrożyć w organizacji z racji braku konieczności zapewnienia pomieszczeń do pracy tradycyjnej, czy też w końcu z racji możliwości zatrudnienia wysokiej klasy specjalistów, mieszkających np. na innym kontynencie, a do tej pory nieosiągalnych.

Przez pracę zdalną stereotypy i uprzedzenia tracą na znaczeniu, ponieważ nie można ocenić drugiej osoby po wyglądzie. Często nie da się zidentyfikować od razu, ile dana osoba ma lat, czy jest atrakcyjna fizycznie, jakiego jest koloru skóry, czy jest niepełnosprawna, nie można jej także ocenić po ubiorze. Dzięki temu drugą osobą ocenia się przede wszystkim na podstawie rezultatów jej pracy, a na tym głównie zależy pracodawcom, co zresztą wykazały przeprowadzone badania i analizy.

Wskazać też trzeba, że umożliwienie pracownikom pracy zdalnej, pozwala pracodawcy zaoszczędzić ok. 30-40% kosztów utrzymania firmy. W Stanach Zjednoczonych oszczędności wynikające ze stosowania pracy zdalnej firmy liczą w dziesiątkach milionów dolarów [9].

Podsumowanie

W świetle zaprezentowanych treści, wydaje się, że wdrażając telepracę w przedsiębiorstwie, możliwe będzie wpłynięcie na wyzwolenie

w pracownikach dodatkowej energii i zaangażowania, ponoszenia odpowiedzialności i utożsamiania się z efektami pracy, w końcu większe pobudzenie ich do samodzielności. Te elementy w połączeniu z odpowiednim podejściem menedżerów i załogi pracującej tradycyjnie, uwzględnieniem indywidualnych sytuacji życiowych telepracowników, wspieraniem ich w rozwiązywaniu pojawiających się problemów oraz pomaganiem we właściwym ukształtowaniu materialnych warunków i środowiska pracy, mogą przełożyć się na poprawę efektywności przedsiębiorstwa i docelowo na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Można bez wątplenia stwierdzić, że telepraca może być świetnym rozwiązaniem – ale złe wdrożona nigdy nie da oczekiwanych rezultatów, nawet jeśli stosować ją będą dobrze przygotowane do tego osoby. Dodatkowo należy też wskazać, w kontekście wyników prowadzonych badań, ale także opierając się na innych opracowaniach, że kiedy miejsce pracy telepracownika urządzone jest właściwie/poprawnie w kontekście m.in. zasad ergonomicznych, a godziny pracy dość elastyczne, zazwyczaj produktywność ulega znacznej poprawie⁴. Pracownik, który może sam decydować o tym, co i jak oraz kiedy wykonuje, będąc jednocześnie odpowiedzialną i samodzielną osobą, z reguły zawsze angażuje się powyżej swojego poziomu możliwości.

Pracodawcy niesieni falą trendu coraz częściej pozwalają pracownikom pracować z domu lub z dowolnego miejsca na świecie, często jednak nie dając im odpowiednich narzędzi do wykonywania tego typu pracy. I nie chodzi tu o komputery, tablety czy smartfony, ale o szkolenia z zarządzania czasem, jasne reguły telepracy, uświadamianie celów i dbanie o zachowanie pewnych aspektów pracy w grupie. Wymienione narzędzia nie są ani łatwe, ani tanie w zaadaptowaniu. Jednak tylko kompleksowe podejście do telepracy może przynieść efekty, które będą lepsze niż dotychczasowe, tradycyjne formy zatrudnienia. Praca z domu wcale nie musi oznaczać dla organizacji braku innowacji wewnętrznej – wręcz przeciwnie, a do tego przyczynić się do budowy bezcennego zaufania między pracownikiem a współpracownikami i pracodawcą. Zastosowanie takiej formy zatrudnienia wobec pracowników może przynieść organizacji duże oszczędności, a pracownikom dać poczucie swobody i większej możliwości zarządzania sobą w czasie, dodatkowo przyczyniać się do zapobiegania zmęczeniu pracą, powodować, że praca stanie się łatwiejsza i przyjemniejsza. W wyniku tego zwiększy się motywacja do pracy, zaangażowanie, pracownicy wydatkować będą mniej energii fizycznej i umysłowej, staną się bardziej operatywni i kreatywni, będą popełniać mniej błędów, a także szybciej przetwarzać informacje.

⁴ Szerzej w: [10].

Z racji coraz większej dominacji usług w gospodarkach poszczególnych krajów pojawia się pojęcie społeczeństwo usługowe⁵. Systematycznie zmniejsza się ilość pracy fizycznej na rzecz prac o cechach świadczenia usług, pojawiają się możliwości świadczenia pracy w nietypowych dotąd godzinach, wzrasta znaczenie kompetencji pracowników, to zaś przekłada się na konieczność dbania o ich dyspozycyjność. Pojawia się zatem presja na dobre zorganizowanie pracy, tak by nie niszczyła ani potencjału pracowniczego, ani jego życia pozazawodowego, co zaś jest przesłanką – uelastyczniania czasu pracy, poprzez m.in. implementację telepracy, która została opisana w niniejszym artykule.

Autorska metodyka humanizowania organizacji telepracy może być praktycznie wykorzystywana jako narzędzie służące usprawnianiu organizacji telepracy i eliminacji pojawiających się wszelkich znamion dehumanizacji. Ważne jest jednak, by na bieżąco poddawać weryfikacji jej stosowalność i doskonalić ją, głównie za pomocą wzbogacania o pojawiające się metody. Te nowe metody, nawet dzięki rozwijaniu już istniejących, mogą wspomagać m.in. optymalizowanie różnych czynników materialnego środowiska pracy, które wywiera bardzo duży wpływ na człowieka, kształtowanie właściwego klimatu organizacyjnego, proefektywnościowej kultury organizacyjnej i przyczyniać się przez to do rozwoju zdrowej, czyli zhumanizowanej organizacji telepracy.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Kubera G. *Pracownik zdalny, pracownik zadowolony*. „Computerworld” 2016, 2:45
- [2] *E-przedsiębiorczość. Telepraca i usługi zdalne*, (red.) I. Harnik, Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.. Drukarnia „Vacat”, Kraków 2008
- [3] Zalega T., *Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, [w:] „Master of Business Administration” 2009, 4:39
- [4] Marciniak J. *Optymalizacja zatrudnienia. Zwolnienie, outsourcing, outplacement*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009
- [5] *Telepraca coraz bardziej popularna*. „Gazeta Prawna”, dodatek „Praca” z dn. 06.02.2012 r.
- [6] *Elementarz Telepracy*, (red.) B. Grucza i zespół, Polski Związek Pracodawców Prywatnych Informatyki i Telekomunikacji LEWIATAN, Warszawa 2012
- [7] http://www.biznes.newseria.pl/news/niecale_5_proc,p208705705, z dn. 05.06.2016
- [8] Makowiec M. *Metodyka humanizowania telepracy*. Monografie: Prace doktorskie nr 28, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2016
- [9] Tomkiewicz M. *Telepraca formą oszczędności*, <http://www.computerworld.pl/artykuly/325293/Telepraca.forma.oszczednosci.html>, z dn. 01.08.2013 r.
- [10] Schultz D.P., Schultz S.E. *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
- [11] Skowron-Mielnik B. *Elastyczny czas pracy – humanizacja czy dehumanizacja w organizacji pracy*, [w:] *Praca w perspektywie humanistycznej*, (red.) J. Sikora „Zeszyty Naukowe” nr 120, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009

⁵ Szerzej w: [11].