

Zofia Mikołajczyk

Uniwersytet Łódzki, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach

WSPÓŁCZESNE TENDENCJE ZMIAN W TRADYCYJNYM PODEJŚCIU DO ORGANIZACJI PRACY

Tworzenie nowych, elastycznych przedsiębiorstw, a w ich ramach organizacji pracy jest konsekwencją konieczności ich dostosowywania do zmieniającego się w coraz szybszym tempie otoczenia. Działania mające na celu wzajemne dostosowywanie się w zakresie techniki i technologii oraz metod organizowania pracy nie są tylko zjawiskiem, które występuje w ostatnich dekadach ubiegłego i na początku obecnego stulecia.

Rewolucja przemysłowa, której konsekwencją w XIX wieku była mechanizacja procesów produkcyjnych, zwielokrotniła wydajność pracy rąk ludzkich w porównaniu z okresem manufaktur. Jednak, dzięki coraz bardziej pogłębiającemu się podziałowi pracy, przypisała robotników (a także urzędników) do stałych miejsc – stanowisk pracy. Stworzyło to w początkach XX stulecia możliwość obserwowania, analizowania, organizowania i racjonalizowania metod, przebiegu procesów pracy, czasu jej wykonywania i narzędzi, jakie temu służyły. Pozwoliło to na opracowanie metod i technik usprawniających organizację pracy w obrębie stanowisk, na których ta praca była wykonywana. Pierwsze uznane i zweryfikowane w praktyce metody organizatorskie nosiły nazwę „Motion and Time Study” (badanie czasu i ruchów – później krótko – badanie pracy). Ich autorzy, uznani za klasyków naukowego zarządzania, opracowali nie tylko narzędzia – badania, analizowania i projektowania organizacji pracy i dostosowywanego do niej zagospodarowania stanowisk pracy, ale także zasady – metodę organizowania pracy w ogóle. Dowodem na to był tzw. cykl organizatorski Taylora-Le Châteliera. Pochodna od nich metodyka racjonalnego ludzkiego działania była (i w dużej mierze jest obecnie) przewodnikiem postępowania przez całe ubiegłe stulecie dla organizatorów pracy i zarządzających przedsiębiorstwami.

Założenia teoretyczne klasyków naukowego zarządzania pod wpływem gwałtownych zmian w technice i technologii odnoszonych do procesów wytwórczych i zarządczych uległy pod koniec XX i w początkach XXI wieku pewnym

przewartościowaniom, przede wszystkim pod wpływem niespotykanego rozwoju technologii elektronicznego przetwarzania danych i komunikowania.

Przekształcając sposoby i procesy wykonywania pracy produkcyjnej, usługowej i biurowej, zmieniły one także klasyczną (tradycyjną) koncepcję pracy zawodowej, wykonywanej w określonym czasie i miejscu, do którego ludzie udają się każdego ranka i które opuszczają każdego popołudnia.

Racjonalna organizacja stanowiska pracy, tak ważna w początkach ubiegłego stulecia, że dla jej zaprojektowania warto było prowadzić żmudne badania (do obserwowania i filmowania mikroruchów włącznie), straciła pod jego koniec swoje znaczenie, coraz to bowiem więcej pracowników zaczęło wykonywać swoje zadania poza tym stanowiskiem. Okazało się, że pewne rodzaje pracy zaczęły być możliwe do zrealizowania nie tylko na tym samym, miejscu – w warsztacie czy przy biurku w obrębie przedsiębiorstwa, ale także nawet w domu wykonawcy. Stało się to za sprawą możliwości wykorzystywania nowoczesnych narzędzi telekomunikacyjnych stwarzających szansę na pracę usytuowaną bliżej miejsca zamieszkania pracownika (wykonawcy) bądź właśnie realizowaną w domu.

Mimo że tego rodzaju organizacja pracy nie może być wykorzystywana w odniesieniu do wszystkich obszarów ludzkiej działalności: wytwórczej czy usługowej (czego przykładem są: szpitale, procesy wydobywcze, rolno-przetwórcze, przemysłowe, które jeszcze do tej pory stosują taśmy produkcyjne czy montażowe itd.), dają się zauważyć, coraz szerzej rozwijające się na całym świecie, poszukiwania elastycznych rozwiązań organizacyjnych. Powinny one odpowiadać zarówno potrzebom zarządzających organizacjami, jak i zatrudnionych w nich pracowników. Jest to przejaw innowacyjności w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, która oznacza „stałą gotowość do reagowania na zmiany w otoczeniu i zdolność inicjowania oryginalnych oraz imitujących, ale nowych dla organizacji zachowań [...]”. Można powiedzieć, że organizacja innowacyjna cechuje się umiejętnością gromadzenia i wykorzystywania zasobów wiedzy do tworzenia innowacji” [Francik 2003, s. 69]. Tym samym można uznać, że przedsiębiorstwo innowacyjne (elastyczne) to takie, które posiada umiejętność przełamywania rutyny, przyzwyczajzeń, zmian dotychczasowych metod organizowania pracy, sposobów komunikowania się itd.

Umożliwia to niespotykany w dziejach ludzkości postęp technologii elektronicznej, w tym nowoczesnych narzędzi przetwarzania informacji i komunikowania. Dostosowanie się do nich narzuca przedsiębiorstwom konieczność przeobrażeń w organizacji pracy, a to w praktyce oznacza działania uelastyczniające, dostosowujące realizację wszystkich funkcji przedsiębiorstwa do coraz szybciej zachodzących zmian w jego mikro- i makrootoczeniu.

Zmiany w otoczeniu wywierają wpływ nie tylko na same przedsiębiorstwa – ich procesy wytwórcze, usługowe i logistyczne. Zmuszają także kadry kierownicze do stałego działania innowacyjnego, najczęściej związanego ze sferą techniki i technologii, ukierunkowując je na organizację pracy i podnoszenie jakości i sprawności funkcjonowania firm przy poprawie warunków środowiska pracy i ograniczeniu zmęczenia wykonawców. Z drugiej strony, postęp techniczny, podnosząc wydajność pracy, prowadzi do redukcji zatrudnienia, co w masowej skali jest jedną

z przyczyn powstawania bezrobocia. W krajach Europy Centralnej i Wschodniej jest ono także pochodną zmian systemu polityczno-ekonomicznego oraz nieuczciwego (w dużej mierze) procesu denacjonalizacji.

Zachodzące współcześnie zmiany społeczne, będące pochodną rozwoju cywilizacyjnego, chęci poprawy standardów życia, pragnienia przebywania poza ekologicznie zanieczyszczonym środowiskiem rejonów uprzemysłowionych w krajach ekonomicznie rozwiniętych, przyczyniły się do „wyprowadzenia” pracowników przedsiębiorstw i instytucji poza tereny silnie zurbanizowane. W krajach postsocjalistycznych przyczyną tego zjawiska były najczęściej trudności w zakupie czy wynajmie mieszkań w dużych miastach. Powstało jednak wówczas zjawisko oddalania miejsca zamieszkania pracowników instytucji i przedsiębiorstw od miejsca ich pracy zawodowej. Wydłużyło i nadal wydłuża to czas dojazdu do niej, co powoduje nie tylko dodatkowe zmęczenie, ale wydłużenie czasu przebywania poza domem. Równocześnie wydłuża się, poza ustawowe normy, czas pracy w firmach, najczęściej w sposób nieformalny i niewynagradzany¹. Ogranicza to w poważnym stopniu możliwości odpoczynku, regeneracji sił, czasu przeznaczonego na życie rodzinne, kształcenie się, kontakty przyjacielskie itp.

Tymczasem nowe technologie komunikacyjne stwarzają niespotykane dotychczas możliwości powstania sytuacji odwrotnej: to praca (której nadano nazwę „telepracy”) dzięki nim może docierać do pewnej grupy zatrudnionych. Telepraca staje się nie tylko rozwiązaniem opisywanego wyżej dylematu. Jest ona organizacyjną formą działalności gospodarczej, która funkcjonuje w Europie i rozwiniętych krajach pozaeuropejskich coraz bardziej dynamicznie.

Co zatem oznacza określenie telepraca? Najkrócej telepracę (ang. *telework*, *telehomeworking*, *remote work*), pracę na odległość, pracę zdalną można zdefiniować jako formę organizacji pracy i zatrudniania wykonawców, w której wykorzystuje się technologie telekomunikacyjne i informatyczne. Umożliwia to wykonywanie zadań przez pracowników całkowicie lub częściowo poza siedzibą firmy, a następnie odwrotne przesyłanie ich wyników za pomocą tych narzędzi informatycznych.

Z tak rozumianego pojęcia pracy na odległość wynika jej dynamiczny rozwój w ostatnich latach. Praca „nakładcza” czy „chałupnicza” poza stałym miejscem zatrudnienia istniała bowiem od dziesiątków lat, ale można było dopiero teraz nadać jej rangę nowoczesnej organizacji ze względu na zmienioną treść (nie są to już bowiem tylko proste działania operacyjne), którą umożliwiają nowoczesne technologie.

Liczba zatrudnionych w ramach telepracy rośnie na całym świecie. Obecnie w krajach Unii Europejskiej wynosi około 4,5 mln, a w USA – blisko 30 mln [Zmijewski 2004].

Poniżej zostanie przedstawiona krótka charakterystyka tego zjawiska na przykładzie jednego z krajów europejskich – Wielkiej Brytanii. Umożliwiają to

¹ Z badań Institute of Management w Wielkiej Brytanii wynika, że w 1999 r. 82% menedżerów pracowało ponad 40 godzin w tygodniu, 32% ponad 50 godzin, 10% ponad 60 godzin. 89% wszystkich badanych potwierdziło, że ogranicza to możliwości ich rozwoju intelektualnego i zawodowego. Dochodzi do tego średnio jeszcze 2-godzinny dojazd do i z pracy [Will Flexible... 2003].

wyniki badań londyńskiego Institute for Employment Studies (IES) – Instytutu Badań nad Zatrudnieniem. Prowadził on w 2000 r. badania, których wyniki zostały rozpowszechnione przez Office Staff for National Statistics (Państwowy Urząd Statystyczny). W bardzo dużym skrócie dane te zostały zaprezentowane przez miesięcznik „Management Services” w grudniu 2003 r. w 9 tabelach. Zgodnie z tymi danymi w 2002 r. w Zjednoczonym Królestwie pracowało według tej elastycznej formy organizacyjnej 1,78 mln zatrudnionych, co stanowiło 6,31% ogółu pracowników w kraju.

Zatrudnieni w ramach ogólnej formuły, jaką jest telepraca, różnią się jednak między sobą pewną specyfiką jej wykonywania. Można ich ująć według IES w następujące grupy:

- a) pracownicy wykonujący większość pracy w domu (*telehomeworkers*) lub poza siedzibą firmy, komunikujący się za pomocą komputera lub telefonu z kierownictwem lub załogą firmy. Są to np. redaktorzy czy pracownicy zajmujący się przekładem czy działalnością edytorsko-redakcyjną;
- b) telepracownicy mobilni (*multilocational*), dla których bazą pracy jest własny dom, ale także różne miejsca, jak biuro klienta czy podwykonawcy, szkoła lub uczelnia wyższa prowadząca nauczanie na odległość (*long distance learning*), pracownicy handlowi (w tym np. przedstawiciele firm farmaceutycznych), wykonujący pracę w czasie podróży;
- c) telepracownicy okazjonalni często nazywani *ad hoc* – (*occasional teleworkers*), którzy wykonują także swoją pracę na terenie firmy, ale w określonych sytuacjach mogą ją wykonywać także w domu (np. członkowie zarządu, wyższa kadra kierownicza), a pracujący poza macierzystą firmą w dłuższym okresie np. za granicą. Zalicza się tu także obsługę serwisową (dla wyprodukowanych w przedsiębiorstwie urządzeń), pozostającą w ustalonych dniach w firmie, ale spędzającą większość czasu poza nią;
- d) ostatnia grupa pracowników, nazywana przez IES *e-Enabled workers*, obejmuje zatrudnionych wykonujących swoją pracę z oddalenia od stałego miejsca, w którym działa przedsiębiorstwo. Wykorzystują oni wprawdzie nowoczesne technologie, ale twierdzą, że mogą się bez nich obejść, ponieważ nie potrzebują ich do wykonywania samej pracy [*Will Flexible...* 2003, s. 20 (przykłady własne)];

W przedstawionym układzie wielkość zatrudnienia w ramach telepracy blisko trzy lata temu kształtowała się w Wielkiej Brytanii w sposób następujący:

- a) telepracownicy pozostający we własnych domach stanowili 1,4% wszystkich zatrudnionych (*work-force*); czyli ok. 395 tys.,
- b) do mobilnych pracowników zakwalifikowano 2,92% (ok. 824 tys.),
- c) okazjonalni telepracownicy stanowili 1,99% (562 tys.), co łącznie pozwalało podsumować telepracowników jako grupę obejmującą prawie 6,31% wszystkich zatrudnionych,
- d) do ostatniej grupy zaliczono 1,26% (355 tys.), wszystkich aktywnych zawodowo [*Will Flexible...* 2003, (opracowanie własne na podst. tab. 1)].

Z zestawienia danych zaprezentowanych w ramach 9 tabel omawianego artykułu można ustalić (wprawdzie bardzo ogólną) charakterystykę populacji korzystających z tej formy organizacji pracy w Wielkiej Brytanii w badanym roku.

- Ciekawy obraz wyłania się z porównania telepracowników według płci. Otóż we wszystkich wyżej wydzielonych grupach częściej telepracę wykonują mężczyźni (1204 tys.) niż kobiety (575 tys.). Wśród kobiet, które mają dzieci w wieku poniżej pięciu lat ustalono tylko 22,6 tys. pracujących w domu w ramach tej formy organizacyjnej, przy 77,4 tys. posiadających dzieci w wieku powyżej pięciu lat, a jest to tylko połowa spośród kobiet telepracowników zaliczonych do grupy „a”. Jest to dosyć istotny argument przeciwko tezie, że telepraca zmusi młode matki do pozostawiania w domu, ograniczając tym samym poważnie ich szanse i rozwój zawodowy poprzez „wyrwanie” z życia wielu lat przeznaczonych na opiekę nad dziećmi.
- Kobiety pracujące w domu korzystały raczej z tradycyjnych narzędzi komunikacji: telefon, faks podczas gdy mężczyźni (szczególnie ci ujęci w grupie „b”) stosowali częściej nowoczesne, elektroniczne środki komunikowania się.
- Istotne wnioski można wyciągnąć z zestawienia telepracowników według kategorii wieku. Do największej grupy osób podejmujących telepracę należy zaliczyć osoby w przedziale wieku 36-55 lat, a więc te, które uchodzą za znajdujące się w najlepszym okresie dla realizowania własnej kariery zawodowej. Są to bowiem ludzie doświadczeni, ale także tacy, którzy zdobyli zaufanie kierownictwa co do wykonywania swoich zadań niezależnie od czasu i miejsca pracy. Są oni postrzegani jako ci, którzy potrafią korzystać z techniki, nowych rozwiązań i udogodnień, nie odczuwając lęku przed wprowadzaniem zmian w sposobie swojego działania.
- Większość telepracowników jest na stałe zatrudniona w różnego rodzaju przedsiębiorstwach i instytucjach (1010 tys.), będąc pracownikami wykonawczymi, działając w ramach umowy o pracę, o dzieło czy na zlecenie, na rzecz konkretnego pracodawcy. Dla porównania 770 tys. Brytyjczyków z grupy telepracowników pracuje we własnych firmach, stosując samozatrudnienie (*self-employed*). Warto podkreślić, że grupa właścicieli to tylko ok. 11% zatrudnionych w Wielkiej Brytanii w ogóle.
- Największą grupę realizujących swój zawód w ramach telepracy tworzą: menedżerowie, specjaliści wysokiej klasy (traktowani jako eksperci w swojej profesji), technicy i asystenci specjalistów (nieco powyżej 70% wszystkich wymienionych zawodów). Oni także stanowią grupę osób legitymujących się dyplomami uniwersyteckimi.
- Istotne są także konstatacje dotyczące kwalifikacji telepracowników w Wielkiej Brytanii. Dane tab. 7 wskazują, że telepraca jako forma organizacji jest wykorzystywana przez wyższą kadre kierowniczą oraz przedstawicieli niektórych zawodów. Jeżeli tylko 19% brytyjskich zatrudnionych posiada ukończone studia uniwersyteckie (lub inne, odpowiadające temu poziomowi), proporcje te dochodzą do 38% wśród telepracowników i jeszcze rosną do ok. 50% w grupie „c” (okazjonalnych telepracowników).

- Z punktu widzenia sektorów działalności gospodarczej, największą liczbę zatrudnionych w ramach telepracy można znaleźć w bankowości, finansach, ubezpieczeniach, administracji publicznej, edukacji, służbie zdrowia. Kore-sponduje to z danymi dotyczącymi kwalifikacji, ale i z potrzebą specjalnych warunków do spokojnej i wymagającej skupienia pracy, nieco odizolowanej od kontaktów z innymi (np. przy pisaniu raportów, sporządzaniu analiz, tworzeniu programów komputerowych, przygotowywaniu zajęć dydaktycznych, pisaniu opracowań naukowych).

Przedstawione przykłady wykonywania telepracy na terenie Wielkiej Brytanii nie są oczywiście wynikiem samodzielnych badań autorki niniejszego opracowania, są danymi „z drugiej ręki”. Wydaje się jednak, że pozwalają na wysnucie wniosków co do współczesnego kierunku zmian w organizacji pracy w ogóle i potrzebie elastyczności i postępu technologicznego w jej wykonywaniu. Nie mnożąc przykładów z innych krajów, można się zgodzić, że praca wykonywana poza stałym, tradycyjnym miejscem zatrudnienia oraz ustalonym w kodeksach pracy czasem zmienia klasyczne założenia organizacji pracy stanowisk i samej pracy, pod warunkiem wykorzystania nowoczesnych telenarzędzi².

Telepraca jako nowoczesna forma organizacji jest nie tylko źródłem osiągnięć pozytywnych, ale tak jak każda inna forma ma też mankamenty. Ująć je można zarówno od strony przedsiębiorstwa – jego właścicieli i menedżerów, jak i od strony zatrudnianych tu pracowników.

Dla kierownictwa przedsiębiorstwa za istotne korzyści tej formy organizacji pracy można uznać:

- redukcję kosztów ogólnych przez zmniejszenie powierzchni pomieszczeń, w których praca była wykonywana dotychczas (opłaty lokalowe, dzierżawne, redukcja kosztów wyposażenia i utrzymania stanowisk pracy). Zmniejsza się także liczba miejsc parkingowych – tak istotnych dla pracowników dojeżdżających samochodami;
- ograniczenie absencji chorobowej pracowników i kosztów godzin nadliczbowych, telepraca bowiem realizowana w domu nie jest normowana, istotne jest tylko wykonywanie zadań w ustalonym przedziale czasu;
- ochronę środowiska naturalnego przez ograniczenie emisji spalin z samochodów przemieszczających się do i z pracy;
- możliwość zatrudnienia posiadających odpowiednie kwalifikacje i kompetencje pracowników z rejonów objętych bezrobociem, a oddalonych znacznie od centralnej siedziby przedsiębiorstwa;
- możliwość zatrudniania pracowników z rejonów, gdzie koszt pracy jest niższy;
- wyższa efektywność pracy wykonywanej w spokojnych warunkach, realizowanej bez nadmiernej presji czasu i stresującej kontroli bezpośredniej;

² Zaliczyć do nich należy: komputery wraz z oprogramowaniem, komunikację telefoniczną, faksową i e-mailową, a także oprogramowanie umożliwiające przejmowanie zdalnej kontroli z centralnego biura nad komputerami zainstalowanymi w domu i odwrotnie (co w przypadku menedżerów wysokiego szczebla ma szczególne znaczenie).

- ograniczenie potencjalnych konfliktów, które mogą wystąpić w większych (i niezbyt umiejętnie dobranych) grupach pracowników;
- potrzebne do pracy oprzyrządowanie wykorzystywane na użytek pracownika i jego rodziny może stanowić swoisty dodatek do wynagrodzenia.

Dla zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwie za istotne pozytywy telepracy można uznać:

- możliwość zatrudnienia i zarobkowania dla wszystkich tych, którzy ze względów zdrowotnych lub rodzinnych nie mogą opuszczać swego mieszkania; miejsce zamieszkania przestaje być przeszkodą w zatrudnieniu;
- możliwość wykonywania pracy w dogodnych porach, elastyczność w wykonywaniu zadań i zachowanie własnego rytmu pracy (dnia i nocy), zgodnie z własnym psychologicznym (chronotypowym) rodzajem osobowości bądź odpowiednio do panujących warunków domowych (np. konieczność zajmowania się małymi dziećmi, opieka nad niepełnosprawnymi, konieczność pomocy osobom starszym, pozostającym we wspólnym gospodarstwie domowym);
- zmniejszenie lub wyeliminowanie kosztów dojazdu do pracy, a także redukcję stresów i zmęczenia związanych z koniecznością „zostawiania po godzinach” (pracy w godzinach nadliczbowych) i z przedłużaniem się czasu przebywania poza domem;
- możliwość łączenia pracy zawodowej i opieki nad osobami przebywającymi w domu (małymi dziećmi, osobami niepełnosprawnymi);
- możliwość wykonywania pracy przez osoby posiadające znaczne ograniczenia możliwości przemieszczania się (osoby upośledzone ruchowo, niewidome i niedowidzące, głuche i mocno niedosłyszące, o ograniczonej odporności immunologicznej, z poważnymi chorobami serca i układu krwionośnego i innymi chorobami i schorzeniami upośledzającymi możliwości mobilnego przemieszczania się i kontaktowania się z dużymi grupami innych osób);
- oszczędność czasu;
- niższe koszty wyżywienia, dzięki zamianie posiłków spożywanych w restauracjach czy kantynach pracowniczych na tańsze i zdrowsze pożywienie przygotowane w domu;
- większe poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy i samorealizowania się w niej, zwłaszcza wśród kobiet;
- eliminacja symulowania zajęć po to tylko, aby wyglądało, że się pracuje, co często ma miejsce przy stałym stanowisku w firmie.

Do ujemnych stron telepracy można zaliczyć:

1) od strony przedsiębiorstwa:

- nakłady (przynajmniej w początkowym okresie) na wyposażanie pracowników³,

³ Koszty początkowe bywają niezwykle wysokie. Potrzebne jest wyposażenie pracownika w odpowiednie narzędzia pracy – przedsiębiorstwo musi zapewnić techniczne wsparcie, dodatkowe oprzyrządowanie, rozszerzyć łącza telekomunikacyjne. Rozmiar tych wydatków będzie zależeć od liczby zdalnych pracowników oraz częstotliwości ich odwoływania się do zasobów przedsiębiorstwa w czasie pracy.

- trudne do finansowej wyceny problemy związane z występującą koniecznością specyficznego nadzoru telepracowników,
 - konieczność zatrudniania odpowiednich fachowców od naboru telepracowników,
 - możliwość realizacji na odległość tylko określonych zadań,
 - pojawienie się zjawiska utraty tożsamości firmy⁴,
 - możliwość awarii sprzętu nie sprawdzanego i nie serwisowanego przez firmowych specjalistów,
 - problemy z przestrzeganiem i kontrolą bhp;
- 2) od strony telepracowników:
- przyzwyczajeni do pracy w tradycyjnej organizacji, często odczuwają zjawisko wyalienowania z dotychczasowego środowiska współpracowników⁵;
 - niebezpieczeństwo nadmiernego wydłużania czasu pracy i zagrożenie pracoholizmem;
 - możliwość uzależnienia się od pracodawcy poprzez stałą gotowość do odbioru informacji z „centrali”;
 - powstanie pewnego rodzaju uzależnienia życia domowego od nowoczesnej techniki, powodującej „digital depression”;
 - nienormowany czas pracy, który często jest wydłużany, zwłaszcza w okresach jej spiętrzenia⁶;
 - jeżeli pracodawca jako warunek zatrudnienia stawia posiadanie własnego sprzętu elektronicznego, kandydat do telepracy zmuszony jest ponieść dość wysokie koszty jego nabycia, co w przypadku bezrobotnych przekracza możliwości finansowe;
 - brak uregulowań prawnych co do statusu telepracowników.

W pierwszych latach obecnego wieku ta forma uelastyczniania pracy nie była ani powszechnie znana, ani doceniana przez większość kierownictw polskich przedsiębiorstw. Wyjątek stanowią firmy związane z Internetem, dla ich pracowników, tego rodzaju sposób wykonywania pracy jest oczywisty. O stopniu wiedzy na temat telepracy w Polsce świadczą wyniki ankiety⁷ z 2000 r. Wyniki badań, w których odpowiedzi udzielili członkowie kadry kierowniczej 217 polskich przedsiębiorstw zatrudniających od 50 do 500 pracowników potwierdziły, że wiedza na temat telepracy jest niewielka. Tylko 32,3% respondentów znało pojęcie telepracy, 25,8% słyszało o niej, ale nie wiedziało, co ją cechuje, a 41,9% nigdy o niej nie słyszało [Zych 2001].

Tego rodzaju wynik badań (odnoszony wprawdzie do niezbyt dużej próby, ale dotyczący badań przeprowadzonych w okresie podobnym jak przytaczane powyżej badania brytyjskie, wskazuje, jak dalekie jest pod tym względem opóźnienie w Polsce. Oczywiście wyciąganie wniosków uogólniających nie jest do końca uza-

⁴ Pracownicy wykazują mniejsze zainteresowanie sprawami firmy oraz osiągnięciem lepszych wyników i celów postawionych przez firmę.

⁵ Wywołanie uczucia samotności i izolacji.

⁶ Trudności w oddzieleniu funkcji zawodowych i rodzinnych.

⁷ Przeprowadzonej jako sondaż telefoniczny, pod hasłem „Telepraca szansą dla kobiet”.

sadnione⁸, pozwala jednak na pokazanie choćby swoistych kierunków i trendów w tym obszarze.

Wydaje się jednak, że mimo pewnego postępu w zakresie znajomości istoty telepracy i czasu, który od tych badań upłynął, sytuacja się poprawiła w sposób bardzo nieznaczny, obecnie bowiem występują w polskiej praktyce bariery bardzo trudne do przełamania. Wśród polskiej kadry kierowniczej w dalszym ciągu widoczny jest brak zaufania do zatrudnionych i potrzeba stałej kontroli i nadzoru nad nim, co oczywiście ułatwia praca w stałym miejscu i czasie, a więc w „rzeczywistym”, a nie „wirtualnym” przedsiębiorstwie.

Umiejętności kierowania pracą „na odległość” polscy menedżerowie najczęściej nie posiadają, ani nie odczuwali do tej pory takiej potrzeby. Istnieje więc konieczność poszerzenia ich wiedzy w drodze studiów podyplomowych i kształcenia na krótkich kursach przez uniwersytety, czyli owego „*spin-off*” w odniesieniu do metod organizacji i zarządzania, a nie tylko wiedzy technicznej.

Przytaczane wyniki badań nie oznaczają, że w Polsce nie stosuje się w ogóle telepracy. Na ogół wiadomo, że telepracowników zatrudniają agencje tłumaczy, a także przedsiębiorstwa informatyczne z sektora małego i średniego biznesu. Wykorzystują ich także polskie oddziały (filie) zagranicznych koncernów. Brakuje jednak informacji o badaniach w tym zakresie, co utrudnia dotarcie z przekonującymi danymi do tych organizacji. Dodatkowym mankamentem są należące do najwyższych w Europie koszty połączeń telefonicznych, a wprowadzony w 2005 r. podatek VAT na korzystanie z Internetu może również ograniczyć rozwój tego rodzaju działalności.

Jednak potrzeba pracy na odległość, łamiąca przynajmniej w pewnych obszarach zasady organizacji pracy stworzone w początkach ubiegłego stulecia, zaczyna być dostrzegana i w naszym kraju. Świadczy o tym konferencja zorganizowana w 2004 r. przez Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, przy udziale Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, pod protektoratem Ministerstwa Nauki i Informatyzacji. Udział w niej Jacka Nillesa – amerykańskiego prekursora i „ojca” telepracy, świadczył nie tylko o randze konferencji, ale i o uznaniu przez odpowiednie władze znaczenia telepracy w gospodarce.

W referatach poruszano wiele zagadnień, ale na plan pierwszy wybijała się możliwość powstawania zorganizowanych form telepracy. Zaliczyć tu należy tzw. *call centers*, (np. Call Center Poland), które wykonują różne prace dla klientów, także zagranicznych. Ich działalność może być drogą do spopularyzowania w ogóle w kraju pracy na odległość. Ciekawą propozycję przedstawił samorządom w swoim referacie prof. K. Żmijewski. Jest nią możliwość tworzenia e-centrów pracy w małych miejscowościach. Autor ten stwierdza: „Szanse mają tu partnerskie przedsięwzięcia samorządów terytorialnych, inicjatyw społecznych i małego i średniego biznesu [...]. Przed Polską, w której mieszkają setki tysięcy młodych, wykształconych ludzi, otwiera się szansa zagospodarowania tego ogromnego dobra narodowego” [Żmijewski 2004].

⁸ Właśnie ze względu na niezbyt dużą liczbę respondentów, całkowity brak reprezentacyjności badań, zbyt ogólne informacje o samych badaniach i o populacji respondentów.

Wydaje się jednak, że w Polsce telepraca stanie się możliwa dopiero (tak jak świadczy o tym przykład Wielkiej Brytanii), jak wyniki pracy będą mierzone nie liczbą godzin spędzonych w ciągu dnia za biurkiem lub przy warsztacie wytwórczym w przedsiębiorstwie, lecz ich rzeczywistą produktywnością. Efekty pracy zaś, ustalone w wykonanych zadaniach, powinny być wynagradzane w sposób sprawiedliwy, odpowiednio do charakteru i stopnia trudności oraz potrzebnej do tego wiedzy.

Literatura

- Boni M. (2004), *Możliwości telepracy w Polsce*, referat na konferencję „Telepraca w Polsce: import miejsc pracy – eksport kompetencji”, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, luty 2004.
- Demand for Flexible Workspace Continues to Increase* (2004), „Management Services”, nr 5.
- Francik A. (2003), *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, AE, Kraków.
- Kniaź A. (2001), *Warsztat w sypialni*, „PCKurier”, nr 8.
- Popiołek E. (2001), *Polskie warunki telepracy*, www.job.universe.pl.
- The Work Place Survey* (2003), „Management Services”, nr 10.
- Will Flexible Working Policies Confirm that a Woman's Place is in the Home?* (2003), „Management Services”, nr 12.
- Żmijewski K. (2004), *Telepraca środkiem na bezrobocie*, referat na konferencję „Telepraca w Polsce: import miejsc pracy – eksport kompetencji”, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, luty 2004.
- Zych A. (2001), *Temperamentalne uwarunkowania satysfakcji z telepracy i pracy poza domem*, praca magisterska opublikowana na stronie <http://www.republika.pl/neta>.

CONTEMPORARY TENDENCIES OF CHANGES IN THE TRADITIONAL APPROACH TO ORGANIZATION OF WORK

Summary

Classical rules of organizing and rationalizing work referred to manual and mechanized production and office processes, mainly in the closed area of companies and their basic elements: methods, time and posts of work.

The unprecedented – in the history of mankind – progress of electronic technology and modern tools of information processing and communication at the end of the 20th century and the beginning of the 21st century enabled their fast implementation in practice. This created conditions for mobility and flexibility of the performance of some types of professional work outside the permanent place (company) and at the time unlimited by its beginning and end.

Therefore a chance arose to develop a new, different from traditional assumptions, form of organizing work from a distance, which is called telework.

The article presents the basic types of telework and an example of their use in British practice, based on the results of the research carried out in 2002 by the London Institute for Employment Studies. Positive and negative aspects of this form of organization of work for companies management and their employees are discussed briefly. Finally the situation in this domain in Poland in the first years of this century is outlined.