

Ewa Stroińska, Łukasz Sułkowski

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

e-mails: estronska@san.edu.pl; lsulkowski@san.edu.pl

**DETERMINANTY ATRAKCYJNOŚCI WYBORU
REALIZACJI PRACY W SYSTEMIE TELEPRACY –
RAPORT Z BADAŃ**

**DETERMINANTS OF THE ATTRACTIVENESS
OF CHOOSING A JOB IN A TELEWORKING SYSTEM –
RESEARCH REPORT**

DOI: 10.15611/pn.2018.511.20

JEL Classification: J24

Streszczenie: Współcześnie przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach dużej zmienności otoczenia, które są efektem coraz większego oddziaływania na organizacje różnorodnych procesów, m.in. rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych. Kluczowym zadaniem menedżerów staje się dostosowywanie organizacji i wypracowanie narzędzi pozwalających na skuteczne zarządzanie firmą. Coraz częściej stawia się na elastyczność jako narzędzie usprawniania procesów zarządzania wszelkimi zasobami w organizacji. Telepraca jest właśnie postrzegana jako alternatywna forma zatrudnienia, mająca zwiększyć szanse pracowników oraz organizacji na efektywniejsze funkcjonowanie na rynku pracy oraz w przestrzeni biznesowej. Celem artykułu jest opis wybranych determinant wpływających na atrakcyjność telepracy. Przyjętą metodyką opracowania publikacji jest analiza literatury przedmiotu oraz metoda jakościowa w postaci wywiadów swobodnych.

Słowa kluczowe: wirtualizacja, telepraca.

Summary: Nowadays, enterprises operate in the conditions of high variability of the environment, which is the effect of increasing influence of various processes on organizations, including: development of information and communication technologies, virtualization, changes in the perception of own value by employees. Teleworking is just perceived as an alternative form of employment that increases the chances of employees and organizations to function more effectively on the labour market and in the business space. The article describes the specificity of teleworking which is the effect of virtualization of work system. The authors present a report where the assumption is to present the main determinants of the choice of teleworking as an attractive form of employment. The research results show that the attractiveness of telework is connected with the possibility of reducing problems related to the employees management system. In the opinion of the respondents the flexibility of the labour market does not increase the attractiveness of teleworking.

Keywords: virtualization, teleworking.

1. Wstęp

Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (*Information and Communication Technology* – ICT), a w szczególności Internetu, przyczynił się do zmian w wielu aspektach funkcjonowania zarówno w przestrzeni społecznej, jak i biznesowej. Powstał nowy rodzaj społeczeństwa (Web 2.0), rynku pracy, pracownika i pracobiorcy, świadczących czy też organizujących proces pracy wokół narzędzi teleinformatycznych. Zrodził się nowy wymiar działalności przedsiębiorstw, jakim jest elektroniczny biznes (określany skrótowo „e-biznes”). Ten z kolei dał szansę na powstanie i rozwój nowej formy organizowania pracy w sposób atypowy – telepracy oraz stworzył nową kategorię pracowników – telepracownicy¹.

Technologie teleinformatyczne stanowią warunek *sine qua non* wirtualizacji zarządzania, która stała się z kolei symbolem nowoczesności, postępu i elastyczności, pozwalającym organizacjom na sukces i zwiększanie konkurencyjności.

A. Sankowska i M. Wańtuchowicz opisują organizację wirtualną jako określoną formę współpracy niezależnych względem siebie przedsiębiorstw lub jednostek działających w określonych przedziałach czasowych. Najczęściej są zlokalizowane w różnych miejscach, a techniki doboru do kooperacji odbywają się w dość dynamiczny sposób. Głównym założeniem ich współdziałania jest realizacja wspólnego celu, czyli dostarczenie produktu, usługi na czas do określonego interesanta. Specyfika pracy opiera się bardziej na zaufaniu niż formalnych kontraktach, a każdy zaangażowany podmiot wnosi zestaw własnych kluczowych kompetencji. Czas trwania takiej organizacji może być różny, gdyż jest on wyznaczany jedynie przez czas realizacji wspólnego celu. Wirtualizację cechuje przede wszystkim wielowymiarowość, bowiem niezależnie od wielkości organizacji może ona zostać zastosowana, przybierając taką postać, która pozwoli uniknąć stagnacji w nieustannie zmieniającym się otoczeniu [Sankowska, Wańtuchowicz 2007].

Dokonując operacjonalizacji pojęcia wirtualizacja i odwołując się do różnych ujęć definicyjnych, można przyjąć, że opiera się ona na pewnych podstawowych zasadach: sieciowości, rozmytych granicach, wykorzystaniu najnowszych technologii ICT; szeroko rozpowszechnionej wiedzy specjalistycznej w nieformalnym partnerstwie, dzieleniu się ryzykiem, zasobami i wiedzą; zaufaniu, szacunku oraz etyce w biznesie, rezygnacji z układów hierarchicznych; współdziałaniu (np. klient może wystąpić jako współproducent lub prokonsument); tymczasowości i elastyczności [Sankowska 2009, s. 36-40]. Cechą charakterystyczną organizacji wirtualnej są bardzo częste zmiany jej zainteresowań dotyczące współpracy z innymi podmiotami, rynkami zbytu i zaopatrzenia, które są zależne od istniejącego popytu [Hrabi, Hrabi 2014, s. 234].

Celem szeroko rozumianej wirtualizacji procesów pracy i zadań pracowniczych ma być zwiększanie efektywności i skuteczności zarządzania organizacjami, wzrost kon-

¹ W artykule zamiennie będą stosowane określenia telepraca, praca zdalna, e-praca i odpowiednio telepracownik, pracownik zdalny, e-pracownik.

kurencyjności w wymiarze jednostkowym i organizacyjnym, co przekłada się na większą elastyczność rynku pracy. Wirtualizacja prowadzi do powstawania nie tylko nowych form organizacyjnych przedsiębiorstwa, jak np. organizacje sieciowe, wirtualne. Zmianie ulega także forma kooperacji między zaangażowanymi stronami na linii pracownik (zleceniobiorca) – pracodawca (zleceniodawca), która przybiera formę opartą na kontaktach wirtualnych. Owa forma kooperacji wpływa na stworzenie wirtualnych miejsc pracy i daje szansę na rozpowszechnienie i wykorzystanie atypowej formy pracy – telepracy. Zakłada się, iż telepraca umożliwia skuteczniejsze przystosowanie nowoczesnych organizacji do osiągania sukcesu w zmieniającym się środowisku biznesowym w ramach uelastyczniania działań zarówno organizacji, jak i rynku pracy.

2. Telepraca jako atypowa forma pracy

Pojęcie telepracy jako jednego z wytworów nowej gospodarki i społeczeństwa Web 2.0 jest kategorią budzącą wiele dyskusji i sporów definicyjnych. Specyfika określenia, czym jest praca zdalna, wpływa między innymi na: wskaźniki ilościowe określające skład populacji pracowników zdalnych, wskazania zalet i wad tej formy pracy, atrakcyjność wdrożeniową, formę jej organizacji [Qvortrup 1998, s. 21].

Fenomen telepracy można analizować z wielu stron: jako ikonę technologicznego postępu, nowy sposób pracy czy jako styl życia „profesjonalistów”. Niektórzy badacze konceptualizują telepracę jako „pracę zdalną”, „pracę na odległość” czy „pracę na zewnątrz” (*outwork*) [Jackson, van der Wielen, Jos 1998, s. 2]. Praca ta jest też kategoryzowana ze względu na formy, w jakich występuje telepraca, takich jak „praca w domu”, „alternatywne biuro”, „praca mobilna”.

W jeszcze innych ujęciach wprowadza się rozróżnienie na pracowników ze stałym centralnym miejscem pracy, pracowników „hybrydowych”, mających zarówno stałe miejsce pracy, jak i pracujących w innym miejscu, oraz tzw. „nomadów”, czyli osoby, które nie mają wyznaczonego miejsca pracy. W ujęciach bardziej analitycznych, wykorzystywanych w badaniach, podejmuje się próby kodyfikacji elastycznych form pracy ze względu na formy organizacji przestrzennej i sposoby koordynacji współpracy [Jackson, van der Wielen, Jos 1998, s. 2]. Analizując literaturę przedmiotu, można doszukać się następujących opisów telepracy: „telepraca to elastyczny sposób wykonywania pracy skupiający w sobie szeroki zakres wykonywanych zadań, których wykonywanie jest związane z pracą z dala od pracodawcy lub tradycyjnego miejsca pracy, wykonywanych przez znaczną część czasu pracy” [Gray, Hudson, Gordon 1998, s. 26]. „Telepraca to praca, która może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną” [Kodeks pracy 2017, s. 23].

Powyższe przykładowe definicje wskazują na dwa powtarzające się elementy konstytuujące pojęcie telepracy. Są to: miejsce jej wykonywania – inne niż tradycyjne miejsca pracy; wykorzystanie technik informacyjnych, telekomunikacyjnych i komputerowych do wykonania pracy w miejscu innym niż tradycyjne miejsce pra-

cy. Niektóre definicje wskazują też na trzeci warunek: określony czas trwania pracy w trybie telepracy. Zatem idea e-pracy polega na możliwości wykonywania zadań w najdogodniejszym do tego miejscu i czasie.

Mając na uwadze wielość podejść definicyjnych, autorzy artykułu za podstawę metodologiczną opisu pracy zdalnej przyjmują następujące objaśnienie: „telepraca – forma organizacji i/lub wykonywania pracy przy wykorzystaniu technologii informatycznych, w której zatrudniony na etat, umowę o pracę lub podlegający samozatrudnieniu pracuje regularnie poza siedzibą firmy; umożliwia ona wykonywanie zadań pracowniczych w całkowitym lub częściowym oddaleniu od pracodawcy/zleceniodawcy i/lub firmy macierzystej”. Z kolei telepracownik to „osoba wykonująca pracę na odległość stale lub okresowo z domu lub telecentrum, zatrudniona na etacie, na podstawie umowy o pracę lub podlegająca samozatrudnieniu” [Stroińska 2012, s. 72].

Wdrażanie pracy zdalnej niesie za sobą wiele korzyści zarówno na poziomie makro-, mezo- i mikrostruktur. Wśród zalet, jakie może odnieść społeczeństwo z telepracy, wymienia się między innymi: spadek zanieczyszczenia środowiska naturalnego; zmniejszenie bezrobocia poprzez możliwość zatrudnienia pracowników zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy, jak i wzrost określonego poziomu możliwości ludzi z terenów o ograniczonej liczbie miejsc pracy, zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej regionu, co skutkuje jego rozwojem.

Do korzyści na poziomie organizacyjnym należą między innymi: redukcja kosztów ogólnych organizacji: utrzymania pracowników oraz powierzchni biurowych; tzw. korzyści pracownicze – wzrost produktywności indywidualnej i zespołowej, zwiększenie lojalności, zmniejszenie absencji pracowników, ograniczenie konfliktów w pracy oraz większe możliwości pracy dla grup zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy: niepełnosprawnych lub kobiet podczas urlopów macierzyńskich itp.; korzyści organizacyjne – elastyczniejsza struktura organizacyjna, lepsze wykorzystanie łączy elektronicznych (np. praca w godzinach wieczornych), wzrost możliwości współpracy z innymi organizacjami w nietypowych strefach czasowych; korzyści jakościowe – lepszy dostęp do rynku pracy, poprawa obsługi klientów i wzrost konkurencyjności na rynku. Obok tego rodzaju zalet praca zdalna przynosi korzyści samym pracownikom, które mogą objawiać się między innymi większą elastycznością pracy – uwzględniając czas i miejsce pracy oraz umowę o pracę; zwiększeniem komfortu podczas wykonywania pracy – możliwość pracy w domu lub miejscu do tego najbardziej odpowiednim z perspektywy pracownika; postępującą indywidualizacją procesu pracy, dającą większą szansę na swobodę i autonomię w podejmowaniu decyzji; brakiem konieczności codziennego dojeżdżania do organizacji – eliminacja związanych z tym kosztów dojazdu i utraconego czasu; daje również szansę na godzenie życia rodzinnego z obowiązkami pracowniczymi itp. [Stroińska 2010, s. 26-33, 66-75].

Zasadne wydaje się wskazanie, iż wdrażanie telepracy wiąże się również z określonymi niedogodnościami, do których zaliczyć można: wysokie koszty inwestycji

w wyposażenie stanowiska pracy; brak kontroli nad procesem pracy pracowników; konieczność przestrzegania przepisów BHP związanych z organizacją procesu pracy; poczucie alienacji psychospołecznej pracowników realizujących pracę poza tradycyjnym otoczeniem organizacyjnym, powodujące osłabienie więzi z firmą, zmniejszenie identyfikacji z jej kulturą organizacyjną, misją, wizją, strategią działania. Ograniczeniem jest również sam charakter realizowanej pracy, gdyż nie każda może być w ten sposób wykonywana [Stroińska 2012, s. 106-113].

Telepraca traktowana jako odpowiedź na uelastycznienie rynku pracy, element inkluzji społecznej, niesie szereg zmian w relacjach w sferze zarówno życia zawodowego, jak i rodzinnego. Wprowadzenie nowej formy aktywności pociągnęło za sobą potrzebę redefinicji takich terminów, jak: praca, czas i miejsce jej wykonywania, oraz zarysowało potrzebę wykreowania nowych relacji, jakie pojawiają się zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym.

Zwracając uwagę zarówno na plusy, jak i minusy implementacji pracy zdalnej, warto pokusić się o odpowiedź, czy może ona być faktycznie traktowana jako atrakcyjna forma zatrudnienia sprzyjająca wypracowywaniu równowagi między zmieniającym się rynkiem pracy, warunkami funkcjonowania organizacji i realizacją pracy przez pracowników.

3. Wybrane determinanty atrakcyjności telepracy – raport z badań

Zaprezentowany w artykule fragment wyników badań pochodzi z szerszego opracowania dotyczącego między innymi wdrażania systemu wirtualizacji procesu pracy – telepracy, realizowanego w ramach badań dotyczących wirtualizacji systemów zarządzania w organizacjach. Celem tego etapu eksploracji jest określenie wpływu wybranych czynników na atrakcyjność telepracy. Postawione tezy brzmią: T1 – możliwość realizacji zadań w systemie zdalnym jest atrakcyjną formą organizacji procesu pracy dla określonych grup pracowników; T2 – źródeł wzrastającej atrakcyjności e-pracy należy doszukiwać się w problemach związanych z aspektami dotyczącymi wybranych elementów zarządzania w miejscu pracy.

Należy podkreślić, iż do gromadzenia danych empirycznych w całościowym badaniu wykorzystano triangulację metod i narzędzi badawczych: zastosowano metody ilościowe w postaci kwestionariusza ankiety oraz jakościowe w postaci wywiadów. Zastosowanie tego rodzaju metod i narzędzi pozwoliło na bardziej pogłębione zebranie danych empirycznych, które umożliwiły pełniejszy opis problematyki telepracy. Respondentów (telepracowników) dobrano w sposób celowy – byli nimi etatowi pracownicy firm. W badaniach brała udział grupa osób zajmujących stanowiska menedżerskie oraz pracownicy niższych szczebli, realizujący pracę w systemie zdalnym. W sumie dotychczas zgromadzono dane od 164 osób. Z 46 osobami przeprowadzono wywiady, w tym było 23 mężczyzn i 23 kobiety. Dobór respondentów do wywiadów był celowy. Wyniki gromadzonego materiału nie są reprezentatywne ze względu na ograniczoną próbę badawczą.

W niniejszym opracowaniu autorzy skupili się na przedstawieniu wybranych odpowiedzi uzyskanych od respondentów w wywiadach. W opracowaniu przedstawiono jedną tabelę obejmującą całościowe badania ($N = 164$), a celem jej prezentacji było zobrazowanie głównych powodów wyboru e-pracy przez badanych.

W opinii respondentów najczęściej podawanymi powodami, kierującymi chęcią przejścia na system telepracy, były problemy, z którymi spotykali się w firmach.

Tabela 1. Wybrane problemy w firmie sprzyjające przejściu na system telepracy ($N = 164$)

Problemy w firmie	Rozkład procentowy
Nieadekwatny system zarządzania pracownikiem (konflikty z menedżerami, system nadzoru)	30,9
Nieodpowiednia atmosfera między współpracownikami (konflikty, rywalizacja)	25
Restrukturyzacja firmy (obniżenie kosztów funkcjonowania)	14,7
Konieczność pozostawania po godzinach pracy celem dokończenia rozpoczętego zadania	9,8
Zachowania nieetyczne w organizacji (mobbing, molestowanie)	9,8
Dysfunkcyjny aspekt pracy zespołowej	4,9
Oddelegowanie do pracy w innej miejscowości	5

Źródło: badania własne.

Odpowiedzi respondentów wskazują na wielość zróżnicowanych czynników, które decydują o wyborze telepracy jako sposobu na łagodzenie występujących niedogodności organizacyjnych. Większość telepracowników to pracownicy wiedzy, charakteryzujący się określonym stopniem profesjonalizmu. Dla nich praca wiąże się ze zdolnością do samodzielnego, wydajnego oraz skutecznego działania (i to w dość szerokim zakresie). Zdecydowana większość respondentów to osoby o wysokich kompetencjach merytorycznych. Są sprawni, skuteczni i szybcy w działaniu, gwarantują wysoką jakość wytwarzanych produktów oraz usług. Świadomi swojej wartości wymuszają konieczność reorientacji relacji pracownik–pracodawca.

Badani wskazywali, że tradycyjne zarządzanie, w którym monitoruje się proces pracy, nie spełnia ich oczekiwań. Podejście specyficzne dla wielu menedżerów, polegające na kontroli przez proces pracy, w odniesieniu do tej grupy osób nie sprawdza się, a wręcz staje się czynnikiem destabilizującym proces pracy. Podkreślają, że np. błędy w systemie organizacji pracy przez menadżerów, które związane są z przeciążeniem zadaniami, wpływają na obniżanie efektywności i skuteczności realizacji pracy. Wskazują na system kontroli ich pracy, który w wielu przypadkach miał charakter nadkontroli, również obniżającej efektywność pracy. W swoich wypowiedziach podkreślają, że wielu menedżerów nie pogodziło się z koniecznością delegowania uprawnień w stronę kadry stanowiącej trzon specjalistów czy ekspertów, od których wiedzy i kompetencji zależy powodzenie wielu projektów. Ograniczenia samodzielności realizacji zadań, wyborów najbardziej skutecznych metod i technik

pracy skutkowały konfliktami w zasadzie we wszystkich formach kooperacji zarówno na linii współpracownicy, jak i kadra zarządzająca.

Kolejnym wskazanym powodem wyboru telepracy jest nieodpowiednia atmosfera w pracy wiążąca się z kulturą organizacyjną. Współcześnie jest ona traktowana jako ważne narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi, pełniące między innymi funkcje integrujące i zwiększające przywiązanie pracowników do organizacji oraz – poprzez unifikację zachowań – ułatwiające sprawowanie kontroli. Jest ona w dużej mierze tworzona przez współpracujących ze sobą na danej przestrzeni pracowników. Przeprowadzone badania ilustrują, w jaki sposób określone zmienne kultury organizacyjnej: wartości, zasady i normy, mogą wpływać negatywnie na identyfikację z organizacją. Badani wskazują, iż jeśli w organizacji stawia się na nowość, promuje przedsiębiorczość, niezależność, to warto aby kultura organizacyjna i jej wartości również temu odpowiadały. Kultura winna być oparta na kompetencjach czy też konkurencyjności rozumianej zgodnie z zasadami *fair play*. Dychotomia wywołana sprzecznościami w deklarowanych i realizowanych systemach w opinii badanych nie jest dobrą strategią wykonywania zadań i budowania zaufania pracowniczego.

Jak wynika z odpowiedzi respondentów, krystalizujące się relacje pracownik–pracodawca należy traktować jako wzajemną szansę na korzystną wymianę kompetencji, produktu czy usługi. Szansa taka może przybrać w konsekwencji wymierną trwałą korzyść dla obu potencjalnych partnerów. Z wypowiedzi respondentów można wysnuć wniosek, że obok godziwego wynagrodzenia domagają się oni odpowiednich warunków pracy.

Badani wskazali również na zachowania nieetyczne, które to zmobilizowały ich do zmiany systemu pracy. Podkreślili, iż e-praca przyczyniła się w znacznym stopniu do ograniczenia problemów negatywnych zjawisk w miejscu pracy, takich jak mobbing czy molestowanie. Aspekt etycznej organizacji jest ważnym czynnikiem motywacyjnym dla pracowników, a nieodpowiednia atmosfera staje się wystarczającym powodem wyboru pracy w systemie telepracy. Zaznaczyć jednak należy, iż na taką zmianę najczęściej mogą pozwolić sobie pracownicy będący specjalistami w uprawianej dziedzinie. Ze względu na rodzaj umiejętności mają oni większe szanse na znalezienie nowej pracy realizowanej w postaci e-pracy.

Badani telepracownicy oczekują od menedżera stosowania się do kodeksu etyki menedżerskiej, który wymaga bycia uczciwym, prawym i rzetelnym, a zwłaszcza pozytywnego postrzegania drugiego człowieka, traktowania go nie jako podwładnego, ale jako partnera kooperacji pracowniczej. Wskazują też, że organizacje, w których pracują lub z którymi współpracują, muszą się zachowywać w sposób etyczny, godny i wzbudzający zaufanie względem swoich pracowników.

Inną równie ważną przyczyną wyboru telepracy jest konieczność pogodzenia konkurencyjnych sfer życia człowieka praca–dom–rodzina. Telepraca w opinii respondentów jest dobrym rozwiązaniem, pomagającym łagodzić napięcia powstające w tym obszarze i wspomagającym godzenie życia zawodowego, rodzinnego i opiekuńczego nad tzw. osobami zależnymi. Praca zdalna wpisuje się zatem w propagowany nurt stworzenia optymalnego modelu polityki rodzinnej, sprzyjającej zarówno

wydajności ekonomicznej i zaspokojeniu aspiracji zawodowych obojga np. rodziców, a jednocześnie optymalnej z punktu widzenia potrzeb socjalizacyjno-wychowawczych wobec dzieci. W tym wypadku e-praca umożliwia zarobkowanie oraz aktywne funkcjonowanie na rynku pracy. Dla tej grupy badanych ta forma pracy jest czynnikiem budującym ich tożsamość pracowniczą, zapewnia im sieć kontaktów społecznych oraz jest elementem wsparcia w trudnych dla nich warunkach życiowych związanych z ekskluzją społeczno-zawodową. Nie muszą oni dzięki temu rezygnować z własnej kariery pracowniczej na rzecz osób potrzebujących ich opieki.

Warto podkreślić, iż dla respondentów telepraca staje się nowoczesnym sposobem na elastyczne funkcjonowanie w organizacji, ale nie wskazywali oni wyboru tego systemu z powodu zmian na rynku pracy (odwołując się do zarysowanych wyników). Badani uważają, iż ten system pracy stwarza szansę na zwiększenie dochodów dzięki zintensyfikowanej efektywności, możliwości wydłużenia czasu pracy lub dostosowania go do indywidualnych potrzeb, zwiększając możliwości czysto zarobkowe (zarówno w sferze legalnej, w szarej strefie, jak i na czarno).

Zebrany materiał pozwolił na pozytywną weryfikację przyjętych tez, wskazując, iż praca zdalna jest bardziej atrakcyjna dla osób niemających problemów ze znalezieniem nowego miejsca pracy na rynku. W opinii respondentów wybór świadczenia pracy w tej formie uzależniony jest od problemów związanych z określonymi obszarami zarządzania.

Prezentowane wyniki nie wyczerpują wielu jeszcze interesujących aspektów związanych z możliwościami, jakie daje praca zdalna. Oczywiście, jak każda forma funkcjonowania człowieka w przestrzeni społeczno-zawodowej posiada ona wiele wad. Jednak nie są one przedmiotem prezentowanego opracowania.

4. Zakończenie

Zamierzeniem autorów artykułu było zabranie głosu w dyskusji dotyczącej atrakcyjności wyboru telepracy promowanej jako alternatywnej formy pracy w ramach idei elastycznego rynku pracy.

Na podstawie zgromadzonych materiałów nie da się jednoznacznie udzielić odpowiedzi na pytanie dotyczące poszukiwania źródeł atrakcyjności telepracy z perspektywy rynku pracy. Wyniki badań własnych (i nie tylko) wskazują na faktyczny wzrost popularności pracy zdalnej, ale przyczyn należy doszukiwać się raczej w przesłankach „organizacyjno-zarządczych”, wpływających na wybór świadczenia pracy w formie zdalnej lub podjęcie samozatrudnienia i realizacji zadań na zasadzie e-pracy. Według autorów rekomendowanie e-pracy zarówno wśród pracowników, jak i pracodawców jako szans na zwiększenie sukcesu organizacyjnego czy wzrost możliwości aktywizacji zawodowej nie w pełni znajduje odzwierciedlenie na rynku. Sytuacja ta może wynikać z wielu powodów. Jednym z nich jest fakt, iż telepraca nie jest dedykowana wszystkim grupom pracowników ze względu na rodzaj wykonywanej przez nich pracy. E-praca wymaga też określonego poziomu kompetencji i kwalifikacji (np. z zakresu obsługi urządzeń IT, odpowiednich programów, automo-

tywacji i samokontroli) od potencjalnych kandydatów, a także predyspozycji do pracy poza tradycyjnym miejscem firmy w formie odosobnienia organizacyjnego. Praca zdalna przesuwa punkt ciężkości w systemie zarządzania na samego pracownika. Ten rodzaj pracy może również wpływać na mieszanie tradycyjnie rozdzielanej sfery pracy i nie pracy, a taka sytuacja wymaga odmiennych metod radzenia sobie z nachodzeniem sfery zawodowej i prywatnej. Wskazane tu zmienne mogą wręcz przyczynić się do zmniejszenia zainteresowania i atrakcyjności świadczenia pracy w tej formie.

W badaniach respondenci wskazali, iż powód wyboru świadczenia przez nich zadań w tym systemie wiązał się z dwoma aspektami: systemem zarządzania w firmie macierzystej (w głównej mierze z niedogodnościami jego organizacji w opinii badanych) oraz z możliwością realizowania polityki Work-Life-Balance. Zatem atrakcyjność telepracy, zdaniem autorów, można łączyć się raczej z możliwością zmniejszenia niedogodności występujących na linii pracownik–pracodawca niż z sukcesem uelastyczniania rynku pracy poprzez możliwość inkluzji grup zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy. Podkreślić należy też, że prawie 90% badanych kobiet wskazało, że gdyby nie określone zobowiązania rodzinne, wróciłyby do realizacji pracy w tradycyjnym systemie klasycznie rozumianego biura. Jako główny powód podały obniżanie efektywności zawodowej na rzecz pracy i zadań domowych. W ich opinii e-praca nie jest najlepszym rozwiązaniem realizowania karier zawodowych. Zatem ta refleksja też wydaje się wskazywać na ograniczoną atrakcyjność telepracy i nie w pełni wpisuje się ona w głoszoną ideę aktywizacji grup zagrożonych wykluczeniem.

Literatura

- Gray M., Hudson N., Gordon G., 1998, *Teleworking explained*, [w:] Jackson J., van der Wielen P., Jos M., Foreword (eds.), *Teleworking: International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organizations*, Routledge, London – New York.
- Harbi J., Hrabı M., 2014, *Organizacje wirtualne w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Jackiewicz A., Sułkowski Ł. (red.), *E-biznes i ochrona danych osobowych*, t. XV, z. 9, cz. 1, Społeczna Akademia Nauk, Brodnica – Łódź.
- Jackson J., Van der Wielen P., Jos M., 1998, *Actors, approaches and agendas: form telecommuting to the virtual organization*, [w:] Jackson J., van der Wielen P., Jos M., Foreword (eds.), *Teleworking: International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organizations*, Routledge, London – New York.
- Kodeks Pracy 2017, <http://kodeks-pracy.org/>.
- Qvortrup L., 1998, *From Teleworking to networking*, [w:] Jackson J., van der Wielen P., Jos M., Foreword (eds.), *Teleworking: International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organizations*, Routledge, London – New York.
- Sankowska A., 2009, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, WAiP, Warszawa.
- Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2007, *Koncepcja organizacji wirtualnej jako formy współpracy między przedsiębiorstwami i jej praktyczne implikacje w polskich przedsiębiorstwach*, Organizacja i Kierowanie, nr 7.
- Stroińska E., 2010, *Telepraca jako forma zatrudnienia i organizacji pracy*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź.
- Stroińska E., 2012, *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca, zarządzanie pracą zdalną*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.