

MATEUSZ HAUK\*

Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna  
w Łodzi

**TELEPRACA – UJĘCIE DEFINICYJNE,  
PORUSZANE PROBLEMY I ZALECENIA NA PRZYSZŁOŚĆ**

**WSTĘP**

Praca zawodowa jest jednym z najważniejszych aspektów życia człowieka, na którym skupiają się jego plany, cele i działania. Posiadanie pracy stanowi nie tylko podstawę do zaspokajania potrzeb materialnych jednostki, ale jest też sposobem na realizację wartości i zainteresowań, pozwala zaspokoić potrzebę samorealizacji, decyduje o poziomie prestiżu społecznego.

W ostatnich latach zaobserwować można znaczne transformacje na rynku pracy, które zmuszają do zmiany dotychczasowego sposobu postrzegania i interpretacji pojęcia pracy i zatrudnienia.

Do najważniejszych przemian na rynku polskim zaliczyć należy transformację systemową, która wpłynęła na zmianę systemu centralnego w system kapitalistyczny, kierujący się zasadami wolnego rynku (Goszczyńska, 2007). Zasadniczym wymogiem rynku pracy stała się konkurencyjność, co w konsekwencji spowodowało maksymalizację zysków przy jak najmniejszych nakładach finansowych. Od tego czasu w Polsce obserwuje się proces, który w krajach zachodnich Europy i w USA zaczął postępować już w latach 50. XX w. – znacząco maleje zatrudnienie w przemyśle przetwórczym, zaś rośnie liczba osób zatrudnionych w sferze usługowej, których praca polega na przetwarzaniu informacji (Nilles, 2003). Praca zawodowa staje się coraz mniej uciążliwa i jednocześnie coraz bardziej bezpieczna, systematycznie wzrasta wynagrodzenie pracowników, poprawiają się również stosunki pracy (Ratajczak, 2007). Nie bez znaczenia pozostaje również rozwój naukowo-technologiczny, związany z automatyzacją i komputeryzacją środowiska zawodowego,

---

\* Adres do korespondencji: [mateuszhauk@poczta.onet.pl](mailto:mateuszhauk@poczta.onet.pl).

który z jednej strony ułatwia wykonywanie obowiązków, z drugiej zaś zwiększa zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowaną kadrę, przyczyniając się do redukcji personelu nisko wykwalifikowanego. Wspomnieć należy również o integracji polskiej gospodarki z gospodarkami zachodnimi, co otwiera przed rzeszą pracowników nowe, nieznane im wcześniej możliwości wykonywania pracy (G o s z c z y ń s k a, 2007).

Wspomniane powyżej zjawiska wpływają na znaczne zmiany na rynku pracy, objawiające się z jednej strony wzrostem bezrobocia i zwiększonym stresem spowodowanym groźbą utraty pracy, z drugiej zaś elastycznością zatrudnienia, wzrostem mobilności siły roboczej, deregulacją czasu pracy (K o ł t u n, 2007; R a t a j c z a k, 2007). Coraz częściej zaobserwować można niestandardowe formy zatrudnienia, takie jak: umowy o pracę na czas nieokreślony, zatrudnienie w częściowym wymiarze czasu pracy, kontraktowanie pracy (wspomniane formy wiążą się z tzw. eksternalizacją zatrudnienia, której konsekwencją jest podział na pracowników stanowiących trzon załogi, o pewnym statusie i względnie dobrej płacy, oraz na pracowników peryferyjnych, zatrudnianych nieregularnie, których praca jest względnie nisko opłacana). Do innych niestandardowych sposobów zatrudnienia zaliczyć można: dzielenie pracy, pracę dorywczą, pracę na wezwanie, leasing pracowniczy oraz coraz bardziej popularne samozatrudnienie (D o b r o w o ł s k a, 2007).

Ostatnimi czasy coraz większą popularnością cieszy się telepraca. Dane z 1999 r. wskazują, iż w 15 państwach UE pracowało, przynajmniej jeden pełny dzień w tygodniu, ok. 6 mln. stałych telepracowników, z kolei w USA – ok. 9,3 mln; prawdopodobnie podobna liczba pracowników wykonuje część pracy w domu z powodu zbyt małej ilości czasu na zakończenie projektów w trakcie standardowego dnia pracy, zaś efekty ich działań przekazywane są za pośrednictwem urządzeń telekomunikacyjnych. Najnowsze prognozy wskazują, iż liczby te będą systematycznie wzrastać o ok. 2 mln telepracowników rocznie (J a n i e c i in., 2006). Brak jednoznacznych danych na temat liczby telepracowników w Polsce, ale raport z badania 1000 polskich przedsiębiorstw wskazuje, iż ok. 15,8% polskich firm jako jedną z form zatrudnienia stosuje właśnie telepracę („Telepraca. Ogólnopolski Program Promocji i Szkoleń dla Przedsiębiorców”, [www.telepraca.efs.pl](http://www.telepraca.efs.pl)).

Telepraca jest taką formą zatrudnienia, która, będąc odpowiedzią na zmiany społeczno-ekonomiczne, pozwala na zwiększenie korzyści organizacji przy jednoczesnej minimalizacji kosztów, wykorzystuje najnowsze rozwiązania techniczne, a także jest pożyteczna ze społecznego punktu widzenia – pozwala na aktywny udział w życiu zawodowym osób niepełnosprawnych bądź wykluczonych zawodowo (patrz: A n d e r s o n, B r i c o u t, W e s t, 2001; W e s t, A n d e r s o n, 2005; G i e r m a n o w s k a, 2007). Z drugiej jednak strony telepraca, w odróżnieniu od innych nietypowych form zatrudnienia, w największym stopniu wpływać może na jakość życia pracowników i ich rodzin, co spowodowane jest brakiem wyraźnych granic pomiędzy pracą a życiem prywatnym

(szczególnie chodzi tu o telepracę wykonywaną w domu, w literaturze anglojęzycznej określaną mianem *home-based telework*).

Warto podkreślić fakt, iż mimo ciągłego wzrostu popularności telepracy wśród instytucji państwowych i firm komercyjnych cieszy się ona stosunkowo małym zainteresowaniem ze strony świata nauki. Wciąż więcej informacji na temat tej nowej formy zatrudnienia odnaleźć można w Internecie, aniżeli w profesjonalnych czasopismach z zakresu psychologii czy zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto duża część literatury poświęconej telepracy ma głównie charakter opisowy i anegdotyczny. Duże zastrzeżenia można mieć także do wyników przeprowadzonych badań, bowiem opierają się one na małych próbach respondentów (często brak grup porównawczych), obejmują zróżnicowane grupy telepracowników (tych pracujących w domu i tych wykonujących pracę w centrach satelickich bądź w drodze do klienta (por. Hartman, Stoner, Arora, 1991; Hone, Kerrin, Cox, 1998). Dodatkowo należy zwrócić uwagę na brak badań podłużnych, które pokazałyby, jak w czasie kształtuje się wpływ telepracy na pracowników, ich rodziny i organizacje.

Celem niniejszego artykułu jest więc przedstawienie problematyki telepracy wraz z opisem aspektów, które cieszą się największą popularnością wśród praktyków i teoretyków zajmujących się tym zjawiskiem. Z uwagi na problemy z jednoznaczną definicją telepracy, na wstępie zostaną przedstawione różne sposoby rozumienia tego pojęcia. Odrębna część artykułu poświęcona zostanie wynikom badań na temat związku telepracy z satysfakcją pracowników i ich produktywnością, zaprezentowane zostaną również badania na temat możliwości synchronizacji życia zawodowego z życiem prywatnym, jakie daje wykonywanie pracy poza siedzibą firmy. Na zakończenie przedstawione zostaną propozycje nowych kierunków badań, mających na celu bardziej szczegółowe opisanie zjawiska telepracy i jej wpływu na funkcjonowanie jednostki oraz organizacji, w której przyszło jej pracować.

## DEFINICJE I WYMIARY TELEPRACY

Mimo coraz większego zainteresowania alternatywnymi formami zatrudnienia, telepraca nie ma jednej uniwersalnej definicji, która aprobowana byłaby przez wszystkich badaczy zajmujących się tym nowym zjawiskiem.

W najszerszym znaczeniu telepraca definiowana jest jako „każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą, techniką informacyjną (np. telekomunikacyjną i komputerami), przemieszczania pracy do pracowników zamiast pracowników do pracy” (Niles, 2003). Definicja ta wskazuje na 2 podstawowe warunki, które muszą być spełnione, aby daną aktywność zawodową nazwać telepracą – praca musi być wykonywana poza centralą firmy, zaś jej wyniki powinny być dostarczane przez pracownika za pośrednictwem urządzeń telekomunikacyjnych.

Z warunkami tymi zgodzi się zapewne większość badaczy zajmujących się opisem telepracy, jednak są one na tyle ogólne, że nie pozwalają na dokładne opisanie interesującego zjawiska, ponadto pozwalają zaliczyć do telepracy szereg aktywności, które do niej nie należą.

D. C. Feldman i T. W. Gainey (1997) wyodrębnili kilka wymiarów, za pomocą których opisać można telepracę, i które jeszcze lepiej pozwalają zrozumieć opisywane zjawisko oraz zdecydować, czy dana aktywność zawodowa określona być może mianem telepracy.

Pierwszym wyodrębnionym wymiarem jest czas poświęcony na pracę poza centralą firmy. I tak wyróżnić można pracowników, którzy na stałe wykonują obowiązki służbowe w domu bądź innym miejscu oddalonym od siedziby firmy, takich, którzy tylko część swoich zadań realizują poza centralą, jak i tych, którzy w sposób doraźny i sporadyczny kontynuują pracę poza standardowym biurem.

W tym miejscu pojawia się jednak problem – ile czasu należy poświęcić na pracę poza siedzibą firmy, aby dana czynność zawodowa mogła być określona mianem telepracy? Większość źródeł podaje jedynie szacunkowy okres w postaci przynajmniej części tygodnia (zwykle jest to czas od 2 do 4 dni, patrz: Standen, Lamond i Daniels, 1999). W takim ujęciu telepracownikiem jest osoba, która systematycznie przez pewien czas w tygodniu wykonuje swoją pracę poza biurem, wyklucza to jednak sporadyczne i doraźne wykonywanie zadań w domu. Nie trudno zauważyć, iż takie rozumienie telepracy może być przyczyną poważnych błędów metodologicznych, polegających m.in. na arbitralnym przydzielaniu jednostek do grupy telepracowników bądź pracowników wykonujących swą pracę w sposób standardowy, z drugiej zaś strony – absurdalne dzielenie ludzi na dwie przeciwstawne grupy może być zabiegiem zbyt rygorystycznym, i jako taki uniemożliwić uzyskanie wartościowych wyników, tak ważnych w kontekście małego zainteresowania telepracą ze strony świata psychologii. Rozsądne wydaje się więc przyjęcie podejścia postulowanego przez K. S. Hone, M. Kerrin i T. Coxa (1998), w myśl którego czas pracy spędzony poza biurem w żadnym razie nie powinien służyć do ostrych podziałów na dwie przeciwstawne grupy, powinien być wykorzystywany natomiast w badaniach korelacyjnych.

Drugim wymiarem opisującym telepracę jest elastyczność związana z wykonywaniem powierzonych zadań. I choć z założenia alternatywne formy aktywności zawodowej powinny sprzyjać elastycznemu wykonywaniu pracy, to wymienić można pewne zawody, które muszą być wykonywane w określonym przedziale czasowym (np. telemarketer, makler giełdowy), a które spełniają dwa podstawowe warunki zawarte w cytowanej uprzednio definicji J. M. Nillsa. Wydaje się jednak, iż elastyczność i możliwość samodzielnego ustalania czasu pracy, zależnie od potrzeb indywidualnych bądź potrzeb związanych z życiem rodzinnym, są warunkiem koniecznym, aby daną aktywność zawodową nazwać telepracą.

Trzecim kryterium opisującym telepracę jest miejsce wykonywania czynności zawodowych. Najogólniej rzecz biorąc, wyróżnić można dwie główne odmiany telepracy: w domu i w centrach (satelickich bądź lokalnych; Nilles, 2003). Niektórzy badacze wspominają także o trzecim rodzaju telepracy, wykonywanym „w ruchu”. Są to tzw. mobilne miejsca pracy (np. w drodze do klienta; patrz: Najmiec, 2003). Telepraca w domu jest najbardziej typową formą wykonywania aktywności zawodowej poza centralą firmy. Jednocześnie w największym stopniu różni się od standardowych form pracy, bowiem jest to praca z dala od przełożonych i współpracowników, wiąże się więc ze znaczną izolacją społeczną. Z drugiej strony praca ta przebiega w bezpośrednim otoczeniu domowników, i jako taka może przyczyniać się do przenikania dwóch sfer: zawodowej i życia prywatnego, przyczyniając się do zatarcia granic, wpływając tym samym na zwiększenie stresu i zmniejszenie satysfakcji podmiotu. Nadmienić należy, iż większość literatury przedmiotu poświęcona jest właśnie telepracy wykonywanej w domu pracownika.

Centrum telepracy jest specjalnym budynkiem, należącym do firmy (satelickie centrum telepracy) bądź wynajmowanym przez kilka organizacji (lokalne centrum telepracy), w którym pracownicy wykonują całość bądź część zadań ze względu na mniejszą odległość centrum od miejsca zamieszkania (w porównaniu do centrali firmy) i/lub ze względu na profesjonalne wyposażenie biura, którego niekiedy brak w domu, przekształconym w miejsce pracy (Nilles, 2003). Ten drugi rodzaj telepracy wiąże się z mniejszą elastycznością, jak również mniejszą izolacją społeczną.

Ostatnim kryterium wyróżnionym przez D. C. Feldmana i T. W. Gaineya (1997) jest przyczyna wykorzystania telepracy jako alternatywnej formy aktywności zawodowej. I tak chęć wprowadzenia telepracy może leżeć po stronie organizacji, która chce zredukować koszty związane z bieżącą działalnością (wynikające np. z użytkowania powierzchni biurowej), bądź zwiększyć elastyczność i efektywność funkcjonowania (poprzez np. zmniejszenie absencji chorobowej, patrz: Hone, Kerrin, Cox, 1998; Nilles, 2003; Vitterso i in., 2003). Z drugiej strony telepraca może być wynikiem inicjatywy samego pracownika, którego celem jest zmniejszenie czasu potrzebnego na dojazdy do centrali firmy i likwidacja kosztów z tym związanych, a także zwiększenie ilości czasu poświęconego rodzinie. Możliwość godzenia życia zawodowego z obowiązkami rodzinnymi wydaje się jednym z głównym motywatorów, wpływających na wybór tej formy aktywności zarobkowej (patrz: Sullivan, Lewis, 2001; Bailey, Kurland, 2002). Wśród innych przyczyn przemawiających za wprowadzeniem telepracy należy wymienić przede wszystkim zwiększone zagęszczenie ruchu i związane z nim zanieczyszczenie powietrza, są to jednak czynniki, które w większym stopniu oddziałują na organizację aniżeli na jednostkę, mając zapewne znikomy wpływ na funkcjonowanie i samopoczucie pracownika.

Na zakończenie warto odwołać się do wymiaru postulowanego przez cytowanych już K. S. Hone, M. Kerrin, T. Coxa (1998). Otóż telepraca

może różnić się rozmiarem wykorzystywania urządzeń telekomunikacyjnych i stopniem ich zaawansowania. Szczegółowy opis technicznych aspektów telepracy znaleźć można w publikacji J. M. Nilisa (2003), na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto natomiast, iż telepracą można nazwać każdy rodzaj aktywności zawodowej (jeśli spełnia wyróżnione uprzednio kryteria), której efekty można przekazać za pomocą dostępnych urządzeń telekomunikacyjnych i/lub informatycznych, bez względu na stopień ich złożoności. Pamiętać jednak należy, iż złożoność urządzeń informatycznych może mieć wpływ na chęć jednostki do podjęcia telepracy – szczególnie ludzie starsi mogą przeżywać stres związany z obsługą urządzeń technicznych (tzw. *technophobic stress*), z kolei dobra znajomość nowoczesnych systemów informatycznych może wpłynąć pozytywnie na jakość i tempo pracy.

W nawiązaniu do przedstawionych powyżej kryteriów, na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto następującą definicję telepracy: jest to każda aktywność zarobkowa, będąca efektem intencji jednostki bądź wynikająca z potrzeb organizacji, polegająca na elastycznym wykonywaniu zadań wynikających z opisu stanowiska pracy, w miejscu innym niż centrala firmy (dom, telecentrum, mobilne miejsce pracy), niezależnie od faktu, czy aktywność ta wykonywana jest systematycznie, czy też ma charakter sporadyczny i doraźny. Efekty telepracy dostarczane są przez pracownika do centrali bądź oddziału firmy za pośrednictwem dostępnych urządzeń telekomunikacyjnych i/lub informatycznych.

Powyższa definicja, uwzględniając wyróżnione wyżej kryteria, jest próbą poradzenia sobie z wątpliwościami dotyczącymi opisywanego zjawiska. W sposób jasny wskazuje, które czynności zawodowe zakwalifikować należy do telepracy, a które należy z niej wykluczyć, jest więc narzędziem pomocnym przy podejmowaniu decyzji o tym, czy mamy do czynienia z nową formą aktywności, jaką jest telepraca, czy jest to inny, alternatywny do standardowego, sposób wykonywania pracy.

Jest to jednak nadal szeroka definicja, uwzględniająca różne grupy telepracowników. Różnice te mogą wpłynąć na sposób funkcjonowania jednostki (np. satysfakcję podmiotu, możliwości godzenia życia prywatnego z zawodowym, ilość i częstotliwość kontaktów społecznych, o czym częściowo była mowa w prezentacji wymiarów telepracy), tak więc zaleca się, aby w badaniach uwzględniać owe różnice i badać wpływ bądź związek zmiennych oddzielnie dla wyróżnionych grup telepracowników, różniących się miejscem wykonywania pracy itp.

#### PRZEGLĄD LITERATURY POŚWIĘCONEJ TELEPRACY

W celu analizy problematyki dotyczącej telepracy, dokonano przeglądu ponad 20 artykułów z zakresu psychologii i nauk o zarządzaniu (były to między innymi takie czasopisma, jak: „Journal of Applied Psychology”, „Journal of

Occupational Health Psychology”, „Journal of Work and Organizational Behaviour”, „European Psychologist”, „Personel Psychology”, „Human Resources Management Review”, „Journal of Vocational Rehabilitation” itp.), opublikowanych w latach 90. i na początku obecnego tysiąclecia. Dodatkowo przeanalizowano informacje zawarte w opisach projektów mających na celu wdrożenie telepracy w przedsiębiorstwach działających na rynku komercyjnym (chodzi m.in. o projekt współfinansowany ze środków UE, realizowany na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości: „Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców.”, [www.telepraca.efs.pl](http://www.telepraca.efs.pl)), jak również aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych (m.in. projekt: „Elastyczne formy zatrudnienia – szansa na integrację zawodową niepełnosprawnej młodzieży”).

Dokładny przegląd wyżej wymienionych publikacji pozwala przypuszczać, iż mamy do czynienia ze zjawiskiem cieszącym się niezwykłą popularnością, ale nadal mało znanym i wyjaśnionym od strony naukowej. Warto nadmienić również, iż tematyka telepracy zajmuje bardzo mało miejsca w opracowaniach z zakresu psychologii polskiej (patrz: Dobrowolska, 2007).

Ogromna część opracowań dotyczących telepracy zawiera informacje na temat socjodemograficznej i psychologicznej charakterystyki pracowników wykonujących obowiązki służbowe poza siedzibą firmy. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż przytaczane dane na ogół zbierane były przy okazji programów pilotażowych, mających na celu zachęcenie przedsiębiorstw do wdrożenia nowych form aktywności zawodowej i rozpropagowanie idei telepracy, aniżeli z systematycznych i ustrukturalizowanych badań (Niles, 2003).

Informacje zebrane podczas pilotażowych badań wskazują na to, iż telepracę jako aktywność zawodową najczęściej wybierają osoby pragnące pogodzić życie zawodowe z obowiązkami rodzinnymi (często jest to wychowywanie dziecka), lub osoby podnoszące swoje kwalifikacje na rynku pracy (uczestniczące w specjalistycznych kursach, kontynuujące edukację). Brak precyzyjnych danych odnośnie do struktury wiekowej i procentowego udziału kobiet i mężczyzn w telepracy (istnieje jednak nieformalne przekonanie, iż częściej z możliwości oferowanych przez telepracę korzystają kobiety).

Nieco bardziej szczegółowych informacji dostarcza analiza badań w ramach różnych programów pilotażowych, przeprowadzona przez D. E. Bailey i N. B. Kurland (2002). Dane te są jednak niejednoznaczne i często stoją ze sobą w opozycji. W ramach podsumowania można jedynie stwierdzić, iż telepracownicy różnią się ze względu na płeć (z nieznaczną przewagą mężczyzn wykonujących profesjonalne czynności i dużą przewagą kobiet przy wykonywaniu czynności biurowych). Nie zaobserwowano żadnej wyraźnej tendencji, jeśli chodzi o inne zmienne socjodemograficzne, jak np. dochód przypadający na gospodarstwa domowe czy poziom wykształcenia (zmienne te mogą wpływać natomiast na wybór określonego zawodu wykonywanego za pośrednictwem telepracy).

Jeśli zaś chodzi o zmienne psychologiczne, to idealny telepracownik opisywany jest jako osoba o silnej motywacji wewnętrznej i samodyscyplinie (Niles, 2003). Bardzo często pojawiają się informacje na temat nasilenia intro-ekstrawersji u telepracowników (Feldman, Gaine, 1997). Otóż bardziej skłonne do podjęcia telepracy są osoby introwertywne, o małej potrzebie bezpośrednich kontaktów społecznych (szczególnie jeśli mamy na myśli telepracę wykonywaną w domu, tzw. *home-based telework*).

Nietrudno zauważyć, iż powyższe informacje są bardzo ogólne i nie mówią nic o zmiennych socjodemograficznych i psychologicznych telepracowników, i jako takie nie mają żadnej wartości naukowej. I choć dokładne określenie struktury demograficznej i psychologicznej telepracowników jest bez wątpienia zadaniem trudnym (ze względu na kłopoty z ustaleniem jednoznacznej definicji telepracy oraz ze względu na różne jej rodzaje), zaskakuje brak jakichkolwiek prób mających na celu udzielenie precyzyjnych odpowiedzi na powyższe pytanie.

Określenie charakterystyki pracowników skłonnych zaangażować się w tę nową formę aktywności zawodowej (jak również porównanie ich z pracownikami „tradycyjnymi”) jest więc jednym z głównych zadań, które stoi przed badaczami zainteresowanymi problematyką telepracy.

W wielu publikacjach z zakresu telepracy odnaleźć można informacje na temat motywów leżących u podstaw zaangażowania się jednostki w wykonywanie tej alternatywnej formy aktywności zawodowej, a także informacje na temat czynników popychających organizacje do wdrożenia telepracy. Dane te mają w głównej mierze charakter szacunkowy i anegdotyczny, dlatego należy mieć wątpliwości co do ich wartości merytorycznej. Jako najważniejszy czynnik, popychający ludzi do wykonywania pracy poza siedzibą firmy, najczęściej wymienia się elastyczność i większą autonomię podmiotu, pozwalającą na godzenie życia zawodowego z życiem prywatnym. Odrębną grupę stanowią czynniki związane z problemami z dojazdem (*transportation related factors*), takie jak: odległość centrali od miejsca zamieszkania czy czas dojazdu do pracy (Bailey, Kurland, 2002).

Organizacje z kolei, które decydują się na wdrożenie telepracy, najczęściej „kuszone” są potencjalnymi skutkami zastosowania elastycznej formy zatrudnienia, wśród których wymienić należy realną redukcję kosztów (związaną z mniejszą potrzebą użytkowania i zagospodarowania przestrzeni biurowej), jak również zwiększenie zysków organizacji w postaci większej produktywności, zaangażowania itp. (Hill i in., 1998; Bailey, Kurland, 2002).

I właśnie wpływ telepracy na funkcjonowanie jednostki jest tym aspektem, który cieszy się największym zainteresowaniem badaczy zajmujących się opisywanym zjawiskiem. Wśród pozytywnych rezultatów wdrożenia telepracy najczęściej wymienia się zwiększoną produktywność i satysfakcję z wykonywanych działań, zwiększone zaangażowanie telepracownika i lojalność w stosunku



do firmy, możliwość godzenia dwóch sfer – zawodowej i życia prywatnego – zmniejszony poziom absencji chorobowej, zmniejszony poziom stresu i napięcia (Bailey, Kurland, 2002; Fetzn er, 2003).

Poniżej zaprezentowane zostaną wyniki badań dotyczących wybranych sfer funkcjonowania telepracowników, a mianowicie tych, które w mniemaniu autora artykułu w najlepszy sposób opisują i wyjaśniają interesujące zjawiska i pozwalają jednocześnie Czytelnikowi wyrobić sobie pogląd co do wpływu telepracy na produktywność, satysfakcję pracowników i synchronizację życia zawodowego ze sferą rodzinną, bowiem te trzy sfery funkcjonowania jednostki cieszą się największą popularnością ze strony badaczy telepracy.

### TELEPRACA A PRODUKTYWNOŚĆ

Telepraca, będąc jedną z najbardziej elastycznych form aktywności zawodowej, wydaje się doskonałym sposobem na zwiększenie produktywności pracowników. Możliwość samodzielnego organizowania zadań i wykonywania czynności w dowolnym momencie, optymalnym dla jednostki, bez wątplenia może wpływać pozytywnie na wydajność pracy. Pamiętać także należy, iż telepracownik może w pełni oddać się wykonywaniu powierzonych zadań, bez konieczności angażowania się w inne, biurowe zajęcia (np. odbieranie telefonów, rozmowy ze współpracownikami). Jeśli dodać do tego oszczędność czasu i energii, związaną z wykonywaniem pracy w domu (brak konieczności dojazdów do centrali firmy), telepraca w istocie jawi się jako idealny sposób na zwiększenie efektywności pracy jednostki. Jednak czy badania empiryczne potwierdzają postawione tezy? Większość badaczy zajmujących się problematyką telepracy (M. Olson, 1988, za: Hartman, Stoner, Arora, 1991; Callentine, 1995, za: Hill i in., 1998) wskazuje na znaczny wzrost produktywności pracowników wykonujących pracę poza siedzibą firmy (są to wartości rzędu 10–30%). Z drugiej jednak strony, odnaleźć można również badania (R. Ramsower, 1985, za: Hill i in., 1998), wskazujące na brak jakichkolwiek różnic w zakresie produktywności pomiędzy telepracownikami a pracownikami „tradycyjnymi”.

Warto w tym miejscu odwołać się do badań cytowanych już E. J. Hilla i współpracowników przeprowadzonych na grupie 246 pracowników różnych oddziałów firmy IBM. Badania te były częścią programu mającego na celu określenie opinii pracowników na temat różnych aspektów pracy (m.in. dotyczyły spostrzeganej produktywności). Zadaniem respondentów było z kolei określenie, jak ich zdaniem telepraca wpływa na różne aspekty funkcjonowania człowieka (były to luźne wypowiedzi pisemne, zbierane za pośrednictwem specjalnego programu komputerowego). Następnie uzyskane wyniki poddane zostały analizie ilościowej (m.in. kontrolowano wpływ zmiennych demograficznych na otrzymane dane).

Spośród wszystkich komentarzy na temat telepracy, najczęściej odnosiło się właśnie do produktywności (179 wypowiedzi), z czego aż 111 wskazywało na pozytywny wpływ telepracy na wydajność pracowników. Dodatkowo respondenci podkreślali takie aspekty, jak: oszczędność czasu, która związana jest z brakiem dojazdów, większa elastyczność, bardziej wydajne i zaawansowane urządzenia/narzędzia pracy, komfortowe środowisko pracy, możliwość wykonywania zadań w dowolnym terminie. Analizy ilościowe potwierdziły pozytywny wpływ telepracy na wydajność pracowników (nawet po uwzględnieniu wpływu zmiennych demograficznych).

Badanie to zdaje się potwierdzać tezę, iż telepraca jest skutecznym sposobem na zwiększenie efektywności telepracowników. Pamiętać jednak należy o ograniczeniach metodologicznych opisywanego eksperymentu. Największe zastrzeżenia można mieć do samej miary produktywności – badanie nie miało charakteru ustrukturalizowanego kwestionariusza – a dodatkowo produktywność była oceniana przez samych badanych – brak tu oceny ze strony przełożonych czy też ewentualnych współpracowników (w literaturze przedmiotu określanych mianem wirtualnych współpracowników). Pamiętać również należy, iż pracownicy firmy IBM, w porównaniu do pracowników innych firm, dysponowali bardziej wydajnym sprzętem i posiadali większą wiedzę na temat używanej technologii, co bez wątpienia miało wpływ na efekty realizowanych działań. Trudno więc generalizować wyniki na całą populację telepracowników. Na zakończenie warto wspomnieć o tym, iż większość respondentów wykonywała pracę poza siedzibą firmy przez okres krótszy niż jeden rok, istnieje więc prawdopodobieństwo, iż pozytywne efekty miały tylko charakter chwilowy. Zaleca się więc badania „podłużne”, rozciągnięte w czasie, dzięki którym możliwe będzie stwierdzenie, czy pozytywny wpływ telepracy na efekty działań jednostki ma charakter trwały.

#### **TELEPRACA A SATYSFAKCJA PRACOWNIKÓW**

Tak jak wielokrotnie było wspomniane, jednym z postulowanych efektów telepracy jest zwiększona satysfakcja podmiotu z wykonywanych działań (por. Ramsower, Gajendron, Harrison, 2007). Telepraca spostrzegana jest także jako sposób na synchronizację życia zawodowego ze sferą rodzinną (o czym będzie mowa w dalszej części artykułu) – dzięki dużej elastyczności, telepracownicy mogą dostosować sposób wykonywania działań do indywidualnych potrzeb, pragnień i wartości (Golden, 2006). Z drugiej jednak strony, telepracownicy wykonują swą pracę w warunkach tzw. izolacji społecznej, z dala od centrali firmy, co może negatywnie wpływać na poziom satysfakcji zawodowej. Innymi słowy, telepraca może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na satysfakcję pracowników.

Warto w tym miejscu odwołać się do badań cytowanego już T. D. Golden, przeprowadzonych na grupie 294 osób – telepracowników dużej firmy zajmującej się sprzedażą usług telekomunikacyjnych. Grupa respondentów była zróżnicowana ze względu na wiek (były to osoby w wieku od 23 do 61 lat, ze średnią 43 lat) i płeć, 53% próby stanowili mężczyźni. Pracownicy wykonywali wiele różnych czynności, związanych z piastowaniem profesjonalnych stanowisk pracy. Wszyscy respondenci wykonywali swoje zadania za pośrednictwem telepracy przez okres minimum jednego roku, przy czym różnili się oni pod względem ilości czasu poświęcanego tygodniowo na pracę poza centralą firmy (liczba godzin poświęconych na telepracę wahała się od 2 do 35 tygodniowo, osiągając średnią wartość równą 15 godzin).

Uzyskane wyniki w pełni potwierdziły hipotezy autora – zależność pomiędzy telepracą a satysfakcją zawodową miała charakter krzywoliniowy i w dużej mierze była zdeterminowana rozmiarem i ilością pracy wykonywanej poza centralą firmy. Innymi słowy, największą satysfakcję odczuwali pracownicy poświęcający umiarkowaną ilość czasu na telepracę, podczas gdy ci respondenci, którzy jedynie marginalnie pracowali poza siedzibą firmy, lub z drugiej strony wykonywali większość swojej pracy w domu – odczuwali mniejszą satysfakcję z wykonywanej aktywności zawodowej. Dodatkowo autor wykazał, iż takie czynniki, jak: relacje z przełożonymi i współpracownikami, a także stosunki rodzinne, pełnią rolę modyfikującą, wpływając tym samym na satysfakcję telepracowników. Do podobnych konkluzji doszli R. I. Hartman, Ch. R. Stoner i R. Arora (1991). W ich badaniu przeprowadzonym na grupie 97 telepracowników reprezentujących różne państwowe i prywatne organizacje okazało się, iż największy wpływ na satysfakcję telepracowników mają stosunki z przełożonymi, a ściślej rzecz biorąc, techniczne i emocjonalne wsparcie, na które może liczyć pracownik.

Pamiętać jednak należy o ograniczeniach metodologicznych badań przeprowadzonych przez T. D. Golden (2006). Otóż w cytowanych badaniach zastosowano jedynie procedurę korelacyjną, która wykazała, iż istnieje związek pomiędzy wykonywaniem telepracy a satysfakcją pracowników. Ciężko jednak w oparciu o uzyskane dane prognozować kierunek i przyczynowość owej zależności. Zaleca się więc badania o charakterze przyczynowo-skutkowym, uwzględniające manipulowanie większą liczbą zmiennych.

#### **TELEPRACA JAKO SPOSÓB NA SYNCHRONIZACJĘ ŻYCIA ZAWODOWEGO ZE SFERĄ PRYWATNĄ**

Przez wielu teoretyków i praktyków telepraca spostrzegana jest jako remedium na odwieczny problem milionów pracowników, który sprowadza się do pytania, jak wypełniać sumiennie obowiązki służbowe i jednocześnie wywiązy-

wać się z zadań wynikających z roli rodzica i współmałżonka. Telepraca, będąc elastyczną formą aktywności zawodowej i dając poczucie autonomii, pozwala samodzielnie organizować czas i zakres wykonywanych działań. Wydaje się więc, iż jest idealnym sposobem na godzenie życia zawodowego z życiem prywatnym. Możliwość spędzania większej ilości czasu z rodziną jest jednym z głównych motywów, skłaniających pracowników do zaangażowania się w tę nową formę aktywności zawodowej. Telepraca daje możliwość kontynuowania kariery także tym osobom, które ze względu na konieczność sprawowania opieki nad dziećmi nie byłyby skłonne do podjęcia tradycyjnej formy aktywności zarobkowej (szczególnie dotyczy to kobiet: Sullivan, Lewis, 2001). Z drugiej jednak strony, praca w domu zamazuje granice pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, przyczyniając się do zmniejszenia jakości życia pracowników i nasilając konflikty wewnątrzrodzinne. Często podkreśla się też fakt, iż telepraca może zwiększać tendencję jednostki do pracoholizmu.

W literaturze przedmiotu spotkać można więc dwa przeciwstawne stanowiska. Które z nich jest prawdziwe? Czy telepraca pozwala osiągnąć równowagę życie rodzinne – praca, czy przeciwnie, wpływa na nasilenie konfliktów, zwiększa poziom stresu, przyczyniając się do rozpadu życia rodzinnego?

Na wstępie warto odwołać się do badania cytowanych już C. Sullivan i S. Lewis. Grupę badaną stanowiło 14 telepracowników (8 kobiet i 6 mężczyzn), wraz z partnerami życiowymi. Z każdym z respondentów przeprowadzono pogłębiony wywiad indywidualny, mający na celu określenie, jak telepracownicy i ich rodziny postrzegają interakcje życia zawodowego ze sferą prywatną. Jeśli chodzi o uzyskane wyniki, to większość respondentów deklarowała, iż telepraca wiąże się ze zwiększoną niezależnością i autonomią w zakresie organizowania zadań, z kolei kobiety podkreślały fakt, iż ta forma aktywności zawodowej daje im możliwość godzenia obowiązków służbowych z życiem rodzinnym. Jednocześnie niemal wszyscy respondenci, niezależnie od płci, deklarowali, iż telepraca doprowadziła do załamania granicy pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym, choć zaznaczyć należy, iż nie dla wszystkich zamazywanie się granic postrzegane było jako zjawisko negatywne. Również badania cytowanego już E. J. Hilla i in. (1998) potwierdzają tezę, iż telepraca powoduje zamazywanie się granic pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, uniemożliwiając tym samym utrzymanie równowagi pomiędzy obowiązkami wynikającymi z treści pracy, a tymi będącymi pochodną piastowanych ról zawodowych.

Warto w tym miejscu wspomnieć także o badaniach J. Vittersø i in. (2003), przeprowadzonych na próbie 217 telepracowników i ich partnerów życiowych. Telepracownicy reprezentowali różne narodowości (byli to mieszkańcy takich państw, jak: Wielka Brytania – 88, Norwegia – 54, Islandia – 33, Portugalia – 33 badanych). Była to próba zróżnicowana pod względem płci – 135 mężczyzn i 82 kobiety. Średnia wieku wynosiła 38,3. Respondenci spędzali średnio ok. 48,6 godziny tygodniowo na pracy poza centralą firmy.

Uzyskane wyniki wskazują na istnienie negatywnego związku pomiędzy telepracą wykonywaną w domu a ogólną satysfakcją z życia partnera telepracownika ( $\beta = -0,27$ ;  $p < 0,05$ ). Dodatkowo okazało się, iż zwiększona koncentracja pracownika na wykonywaniu obowiązków służbowych wiąże się ze zmniejszonym poczuciem przynależności (*sense of belonging*) odczuwanym przez jego partnera ( $\beta = -0,28$ ;  $p < 0,05$ ).

Uzyskane wyniki zdają się obalać mit o synchronizacji życia zawodowego ze sferą prywatną poprzez wykorzystywanie telepracy. Wręcz przeciwnie – otrzymane dane sugerują, iż telepraca wywiera zdecydowanie negatywny wpływ na życie prywatne, powodując zamazywanie się granic pomiędzy tymi dwiema sferami i wpływając na obniżenie satysfakcji życiowej innych członków rodziny. Warto jednak w tym miejscu odwołać się do badań przeprowadzonych przez T. D. Goldeną i Z. Simseka (Golden, Veiga, Simsek, 2006). Otóż cytowani autorzy uważają, iż na związek życia zawodowego ze sferą rodzinną, ściślej rzecz biorąc, na pojawiające się konflikty, można spojrzeć co najmniej z dwóch perspektyw – praca zawodowa może zaburzać życie rodzinne (np. nadmierna koncentracja na wykonywaniu obowiązków służbowych kosztem realizacji działań wynikających z roli członka rodziny), z drugiej zaś strony – wymagania rodzinne i sama obecność członków rodziny mogą działać jak dystraktory zakłócające przebieg czynności służbowych. Aby zweryfikować stawianą hipotezę, autorzy poddali badaniu 454 telepracowników dużej firmy informatycznej. Wszyscy respondenci posiadali wyższe wykształcenie; mężczyźni stanowili 65% badanych; średnia wieku wynosiła 37 lat. Wszyscy respondenci wykonywali swoje zadania za pośrednictwem telepracy przez okres minimum 1 roku (maksymalny okres wykonywania pracy poza siedzibą firmy wynosił z kolei 10 lat), przy czym różnili się oni pod względem ilości czasu poświęcanego tygodniowo na pracę poza centralą firmy (liczba godzin poświęconych na telepracę wahała się od 3 do 43 tygodniowo).

Uzyskane wyniki pozwalają przypuszczać, iż istnieje negatywny związek pomiędzy rozmiarem i liczbą godzin spędzonych na pracy poza centralą firmy (*extent of telework*) a poziomem konfliktów mających swe źródło w aktywności zawodowej podmiotu (*work family conflict* – WFC). Innymi słowy – im więcej czasu spędza jednostka na pracy w domu, w tym mniejszym stopniu aktywność zawodowa jest przyczyną konfliktów w środowisku rodzinnym ( $\beta = -0,27$ ;  $p < 0,001$ ). Z drugiej zaś strony, uzyskane wyniki zdają się sugerować, iż telepraca jest pozytywnie związana z poziomem nasilenia konfliktu mającego swój początek w sferze rodzinnej podmiotu (*family work conflict* – FWC). Innymi słowy – im więcej czasu poświęca jednostka na pracę w domu, tym pojawia się więcej konfliktów wynikających z konieczności realizowania obowiązków rodzinnych, które kolidują z pracą zawodową ( $\beta = 0,19$ ;  $p < 0,001$ ).

Pamiętać jednak należy o ograniczeniach metodologicznych cytowanego badania. Podobnie jak we wcześniejszej pracy T. D. Golden'a (2006), w niniejszym badaniu zastosowano jedynie procedurę korelacyjną. Ciężko więc w oparciu o uzyskane dane prognozować kierunek i przyczynowość zależności pomiędzy telepracą a poziomem konfliktu (zarówno WFC, jak i FWC). Zaleca się więc badania, których celem będzie określenie związku przyczynowo-skutkowego, uwzględniające manipulowanie większą liczbą zmiennych.

#### **PODSUMOWANIE I ZALECENIA CO DO DALESZYCH KIERUNKÓW BADAŃ DOTYCZĄCYCH PROBLEMATYKI TELEPRACY**

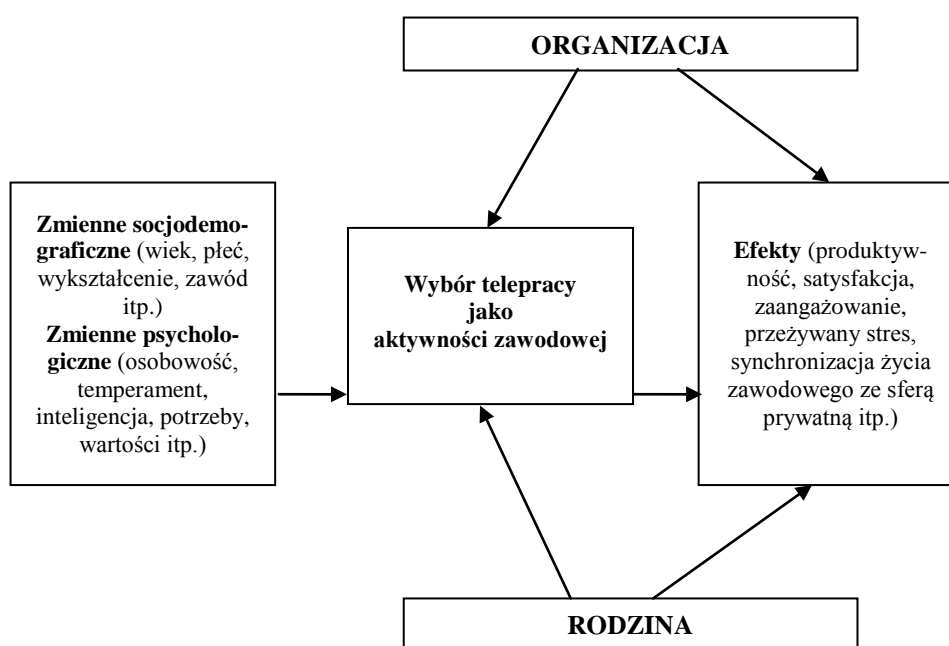
Analiza przytoczonych badań pozwala zbudować model teoretyczny, uwzględniający wszystkie opisywane zjawiska. Model ten w swej istocie jest podobny do modelu zaprezentowanego w opracowaniu D. C. Feldmana i T. W. Gaineya (1997, s. 376), patrz rys. 1.

Poszczególne składowe modelu zostały opisane we wcześniejszych częściach artykułu. Wspomniane zostały również ograniczenia metodologiczne cytowanych prac, a także często anegdotyczny charakter danych. Choć wspomniane tematy cieszą się dużą popularnością ze strony badaczy zajmujących się zjawiskiem wykonywania pracy poza centralą firmy, uzyskane wyniki nie pozwalają w sposób jednoznaczny udzielić odpowiedzi na interesujące pytania i wyjaśnić poszczególnych składowych modelu. Nadal każdy z elementów wymaga dokładniejszego zbadania i bardziej szczegółowej interpretacji.

W ramach podsumowania należy stwierdzić, iż telepraca postawiła przed psychologami nowe zadania. W pierwszej kolejności należy zbadać i określić zmienne, które wpływają na wybór telepracy jako formy aktywności zawodowej. Brak jednoznacznych danych na temat czynników psychologicznych i demograficznych wpływających na zaangażowanie się w wykonywanie telepracy. Przed psychologami stoi także problem doboru personelu do tej niestandardowej formy pracy. Należy określić, jakie cechy warunkują sukces jednostki w wykonywaniu powierzonych zadań. Niezmiernie ważne jest również dobranie odpowiednich metod selekcji i rekrutacji personelu, nie wiadomo bowiem, czy standardowe procedury mogą być z powodzeniem zastosowane do doboru telepracowników. Równie istotne wydaje się określenie rzeczywistego wpływu telepracy na funkcjonowanie jednostki.

W tym miejscu warto również wspomnieć o brakach przedstawionego modelu – istotnych elementach, które powinny być poruszone przez praktyków i teoretyków telepracy, a które do tej pory nie znalazły odzwierciedlenia w prowadzonych badaniach. Dotychczasowa literatura przedmiotu w sposób marginalny traktuje o wpływie organizacji i rodziny na sam fakt zaangażowania się jednostki w telepracę, jak również na efekty telepracy w postaci produktyw-

ności, satysfakcji czy też synchronizacji życia rodzinnego ze sferą zawodową. W dalszych badaniach warto uwzględnić wzajemną interakcję pomiędzy jednostką, jej rodziną i organizacją. Zaleca się więc badanie interaktywnego wpływu zmiennych, niewykluczone bowiem, iż cechy psychologiczne jednostki, w połączeniu z charakterystyką środowiska rodzinnego i zawodowego, stanowiąc będą istotny czynnik, wyjaśniający dużą część wariacji wyboru formy telepracy i efektów jej wykonywania.



Rys. 1. Teoretyczny model telepracy

Tak jak wielokrotnie zwracano uwagę, telepraca może wywierać zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na funkcjonowanie zawodowe i rodzinne jednostki. Jest to jeden z głównych problemów poruszanych w literaturze przedmiotu. Wydaje się, iż osiągnięte efekty w dużej mierze zależą od przystosowania zawodowego jednostki. Tylko jednostka przystosowana może osiągać wysokie wyniki działań, odczuwać satysfakcję i przejawiać zaangażowanie (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005), jednostka nieprzystosowana z kolei, mimo dużych wysiłków i ogromnych możliwości, jakie daje telepraca (chodzi o zwiększoną elastyczność działań i autonomię podmiotu), odczuwać będzie negatywne konsekwencje w postaci spadku wydajności i obniżenia satysfakcji itp. W literaturze dotyczącej problematyki telepracy brak jakiegokolwiek wzmianki o konstrukcie przystosowania zawodowego. Jest to więc

kolejny temat, który wymaga dokładnego zbadania, i kolejne zadanie stojące przed psychologami pracy.

Na zakończenie warto wspomnieć, iż dotychczasowa literatura przedmiotu w głównej mierze opisuje telepracę z perspektywy jednostkowej, skupiając się głównie na funkcjonowaniu indywidualnym podmiotu. Mało miejsca poświęcono odczuciom oraz funkcjonowaniu rodziny. Zaleca się również zbadanie wpływu, jaki wywiera telepraca na innych pracowników organizacji, którzy nadal wykonują swe zadania w sposób „tradycyjny”.

Przedmiotem badania psychologów pracy powinny stać się również strategie kierowania telepracownikami, jak również same odczucia przełożonych, którym przyszło zarządzać „wirtualną załogą”. Niezwykle interesująco jawi się zarówno problem przepływu komunikacji w firmie i zbadanie kultury organizacyjnej, jak i subkultur pracowniczych w przedsiębiorstwach, które wdrażają telepracę.

Telepraca jest nadal tematem nowym i niezbadanym (szczególnie na gruncie polskiej psychologii). Zanim więc zdecydujemy się na propagowanie jej idei i zachęcanie przedsiębiorstw do wdrażania alternatywnych form aktywności zawodowej, warto przyjrzeć się nieco dokładniej opisywanym w niniejszym artykule zagadnieniom i przeprowadzić szereg dodatkowych badań, które pozwolą nam z dużym prawdopodobieństwem określić jej wpływ na funkcjonowanie wszystkich podmiotów zaangażowanych w proces jej wykonywania (chodzi tu o pracowników i organizacje decydujące się na wdrożenie telepracy), jak również innych podmiotów, mogących odczuwać skutki telepracy (chodzi głównie o rodziny telepracowników).

## PODSUMOWANIE

W ostatnim czasie zaobserwować można znaczne zmiany na rynku pracy, takie jak: transformacje systemowe, rozwój naukowo-techniczny czy spadek zatrudnienia w przemyśle przetwórczym. Jedną z najważniejszych konsekwencji owych zmian jest pojawienie się alternatywnych form zatrudnienia, wśród których na szczególną uwagę zasługuje telepraca. Mimo dużej popularności, jaką cieszy się ta niestandardowa forma aktywności zawodowej, telepraca nie ma jednej, uniwersalnej definicji, która aprobowana byłaby przez wszystkich badaczy zajmujących się tym zjawiskiem. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto następującą definicję telepracy: jest to każda aktywność zarobkowa, będąca efektem intencji jednostki bądź wynikająca z potrzeb organizacji, polegająca na elastycznym wykonywaniu zadań wynikających z opisu stanowiska pracy, w miejscu innym niż centrala firmy (dom, telecentrum, mobilne miejsce pracy), niezależnie od faktu, czy aktywność ta wykonywana jest systematycznie czy też ma charakter sporadyczny i doraźny. Efekty telepracy



dostarczane są przez pracownika do centrali bądź oddziału firmy za pośrednictwem dostępnych urządzeń telekomunikacyjnych i/lub informatycznych.

Dokładny przegląd literatury przedmiotu pozwala wyodrębnić trzy aspekty, cieszące się największym zainteresowaniem ze strony badaczy: 1) struktura demograficzna i psychologiczna telepracowników, 2) motywy skłaniające pracowników do podjęcia telepracy (zarówno te leżące po stronie jednostki, jak i te popychające organizację do wdrożenia telepracy), 3) wpływ telepracy na funkcjonowanie zawodowe i rodzinne jednostki (produktywność, satysfakcja z wykonywanych działań, zaangażowanie podmiotu, przeżywany stres, możliwość synchronizacji życia zawodowego ze sferą prywatną itp.).

Opisywane badania zawierają jednak liczne ograniczenia metodologiczne, co każe z dużą ostrożnością podchodzić do uzyskanych wyników. Duża część informacji na temat różnych aspektów telepracy ma charakter anegdotyczny o małej wartości merytorycznej. Mimo postulowanych pozytywnych efektów wdrożenia telepracy (w postaci np. zwiększonej produktywności, satysfakcji, czy choćby w postaci równowagi pomiędzy pracą a rodziną), brak jednoznacznych danych, które pozwoliłyby z dużą stanowczością twierdzić o pozytywnym wpływie telepracy na wybrane aspekty funkcjonowania człowieka. Część badań wskazuje na zależności odwrotne. Istnieje więc silna potrzeba dokładnego zbadania problematyki telepracy. Zaleca się również określenie interaktywnego wpływu charakterystyki jednostki, rodziny i środowiska zawodowego na wybór telepracy i funkcjonowanie zawodowe telepracownika. Warto również uwzględnić wpływ zmiennych pośredniczących (w postaci przede wszystkim przystosowania zawodowego) na efekty wdrożenia telepracy. Jako że do tej pory w literaturze przedmiotu dominowała perspektywa indywidualistyczna, należy więcej uwagi poświęcić innym podmiotom zaangażowanym w telepracę (chodzi o takie problemy, jak funkcjonowanie rodziny telepracownika, zarządzanie grupą telepracowników, wpływ telepracy na innych członków organizacji itp.).

Przed przystąpieniem do propagowania idei telepracy i zachęcaniem przedsiębiorców do wdrożenia tej elastycznej formy zatrudnienia należy w sposób dokładny określić rzeczywisty wpływ telepracy na funkcjonowanie pracownika, jego rodziny i organizacji, w której przyszło mu pracować.

#### BIBLIOGRAFIA

- Anderson J., Bricout J. C., West M. D. (2001), *Telecommuting: Meeting the needs of businesses and employees with disabilities*, „Journal of Vocational Rehabilitation” **16**, 97–104
- Bailey D. E., Kurland N. B. (2002), *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*, „Journal of Organizational Behaviour” **23**, 383–400
- Bricout J. C. (2004), *Using telework to enhance return to work outcomes for individuals with spinal cord injuries*, „NeuroRehabilitation” **19**, 147–159

- Dobrowolska M. (2007), *Alternatywne formy zatrudnienia*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy psychologii pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 165–182
- Feldman D. C., Gainey T. W. (1997), *Patterns of telecommuting and their consequences: framing the research agenda*, „Human Resource Management Review” **7**, 4, 369–388
- Fetzner M. A. (2003), *Viability of Telework at PROCEMPA*, „CyberPsychology & Behaviour” **6**, 1, 15–30
- Golden T. D. (2006), *The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction*, „Journal of Organizational Behaviour” **27**, 319–340
- Golden T. D., Veiga J. F., Simsek Z. (2006), *Telecommuting’s differential impact on work-family conflict: is there no place like home?*, „Journal of Applied Psychology” **91**, 6, 1340–1350
- Goszczyńska M. (2007), *Wyzwania i zagrożenia dla polskiego rynku pracy u progu XXI wieku*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy psychologii pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 27–52
- Hartman R. I., Stoner Ch. R., Arora R. (1991), *An investigation of selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction*, „Journal of Business Psychology” **6**, 2, 207–225
- Hill E. J., Miller B. C., Weiner S. P., Colihan J. (1998), *Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance*, „Personnel Psychology” **51**, 667–683
- Hone K. S., Kerrin M., Cox T. (1998), *CORDIT: A Multi-Dimensional Model for Evaluating the Psychological Impact of Teleworking*, „European Psychologist” **3**, 3, 227–237
- Janiec M., Czerwiak T., Kreft W., Piontek R. (2006), *Prowadzenie działalności biznesowej z zastosowaniem telepracy – poradnik*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
- Kołtun U. (2007), *Elastyczne zatrudnienie i wspieranie aktywności zawodowej młodych niepełnosprawnych*, [w:] E. Giermanowska (red.), *Młodzi niepełnosprawni – aktywizacja zawodowa i nietypowe formy zatrudnienia*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, 19–62
- Konradt U., Hertel G., Schmook R. (2003), *Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” **12**, 1, 61–79
- Kristof-Brown A. L., Zimmerman R. D., Johnson E. C. (2005), *Consequences of individuals’ fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit*, „Personnel Psychology” **58**, 281–42
- Najmiec A. (2003), *Psychologiczne, społeczne i organizacyjne uwarunkowania telepracy*, CIDP, Warszawa
- Nilles J. M. (2003), *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa
- Ratajczak Z. (2007), *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Standem P., Lamond D., Daniels K. (1999), *The home as a workplaces Work Family interaction and Psychological well-being in telework*, „Journal of Occupational Health Psychology” **4**, 4, 368–381
- Sullivan C., Lewis S. (2001), *Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-residents*, „Gender, Work and Organization” **8**, 2, 123–145
- Vittersø J., Akselsen S., Evjemno B., Julsrud T. E., Yttri B., Bergvik S. (2003), *Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners*.

*Quantitative and qualitative results from a european survey*, „Journal of Happiness Studies” **4**, 201–233

West M. D., Anderson J. (2005), *Telework and employees with disabilities: Accommodation and funding options*, „Journal of Vocational Rehabilitation” **23**, 115–122

MATEUSZ HAUK

### **TELEWORKING – THE DEFINITION, DESCRIBED SUBJECTS AND NEW DIRECTIONS FOR THE FUTURE RESEARCH**

The aim of this article is to describe the notion of telework and show the most popular aspects of telecommuting. Detailed review of the literature points out that there is no one, widely accepted definition of telework. Thus, for the purpose of this article, telecommuting is defined as “Every sort of money-gained activity, caused by external motivation of the individual and/or induced by the organization, no matter what is the extent of time spent on teleworking. What is very important is the fact that teleworking is connected with fulfilling the obligations in a flexible way, outside the conventional workplace, with the use of available telecommunications or computer-based technology to transport its effects”. Further investigation of the literature shows that 3 aspects are being the most popular among telework researchers: 1) demographic and psychological characteristic of telecommuting individuals, 2) causes of teleworking, 3) outcomes of teleworking, such as: increased productivity, organizational loyalty, satisfaction and high morale, decreased level of stress and positive work-life balance.

Majority of the surveys have got plenty of methodological limitations, thus the results are not to be generalized on wider population. Moreover, obtained data varies in different studies, so that telework with all its aspects needs further investigation. At the end of the article there are proposed new directions for the future research.

**Key words:** teleworking, telecommuting, remote work, virtual teams, new work arrangements, flexibility, work related criteria, job performance, job satisfaction, work-family conflict, work-life balance, work isolation.