



OPTIMALIZACJA ORGANIZACJI PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWIE NA PRZYKŁADZIE TELEPRACY

Karolina Karbownik

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule postawiono następujące pytania badawcze: Czy telepraca może stanowić ważne źródło wartości dodanej dla firmy, czy raczej utożsamia się ją z zagrożeniem dla organizacji zatrudniającej pracowników w formie telepracy? Jak niwelować jej wady i wzmacniać zalety? Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu oraz badania ankietowe umożliwiły znalezienie odpowiedzi na zadane pytania.

Słowa kluczowe: telepraca, telepracownik, zdalna forma zatrudnienia

DOI: 10.17512/znpcz.2017.1.1.06

Wprowadzenie

Telepraca stanowi nowoczesną metodę pracy, gdyż dzięki najnowszym technologiom informacyjno-komunikacyjnym umożliwia pracownikowi wykonywanie czynności wynikających ze stosunku zatrudnienia na odległość. Pracodawca pozyskuje w ten sposób pracownika, którego wiedza, kompetencje i umiejętności są dla niego cenne, a z różnych względów nie jest on w stanie pracować w siedzibie przedsiębiorstwa. Do takich osób zaliczają się przede wszystkim osoby niepełnosprawne. W związku z powyższym taka forma pracy staje się niejako szansą dla tych osób na wykonywanie swojego zawodu i podjęcie zatrudnienia, a także dla innych, którym umożliwia pogodzenie ze sobą wykonywania różnych obowiązków pozazawodowych (np. szkolnych, rodzicielskich, opiekuńczych i in.). Zatem telepraca stwarza dodatkową możliwość podjęcia zatrudnienia przez osoby będące w szczególnej sytuacji, napotykać na różnego rodzaju ograniczenia dyskwalifikujące je do wykonywania pracy w tradycyjnej formie w siedzibie firmy, a wyrażające chęć i będące w stanie podjąć obowiązkami wynikającym ze stosunku pracy, pracując np. w miejscu swojego zamieszkania i wykorzystując w tym celu nowoczesne narzędzia teleinformatyczne. Przedsiębiorca zatrudniający pracowników w formie telepracy również czerpie z tego tytułu korzyści, gdyż nie tylko ogranicza koszty zatrudnienia, ale przede wszystkim zyskuje wykwalifikowaną kadrę pracowniczą, bez względu na jej osobistą sytuację życiową.

Istota telepracy i sposoby jej definiowania

Telepraca jako forma zatrudnienia i wykonywania obowiązków wynikających ze stosunku pracy bywa także określana mianem:

- teledojazdy,
- praca na odległość,
- praca elastyczna,
- praca mobilna,
- praca zdalna,
- e-praca.

Polskie prawo definiuje telepracę w art. 675 *Kodeksu pracy*, gdzie zapisano: „Praca [...] wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca)” (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy - *Kodeks pracy* oraz niektórych innych ustaw, 675 § 1). Nie jest to jednak pełna definicja, ponieważ telepraca może być wykonywana częściowo poza siedzibą przedsiębiorstwa. Dzięki czemu jedynie zdając raporty czy dokumentację z wykonywanych zadań, można przebywać w siedzibie, pozostałe zaś obowiązki wykonywać z innego miejsca czy podczas wyjazdów służbowych.

Na tej podstawie można sformułować dwa podstawowe warunki uznania formy zatrudnienia za telepracę:

- Praca wykonywana jest przynajmniej częściowo poza siedzibą firmy.
- Praca wykonywana jest przy użyciu komunikacji elektronicznej.

Kodeks pracy definiuje również osobę telepracownika. Jest to „pracownik, który wykonuje pracę w warunkach określonych w § 1 i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej” (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy - *Kodeks pracy* oraz niektórych innych ustaw, 675 § 2).

W oparciu o powyższe można określić cechy telepracownika:

- Jest to osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, a więc freelancerzy i osoby fizyczne, które prowadzą działalność gospodarczą nie zaliczają się do telepracowników.
- Telepracownik pracuje przede wszystkim (ale nie musi być jedynie) w elastycznym wymiarze czasu pracy, najważniejsze, by praca miała charakter ciągły i regularny.

Z kolei Komisja Europejska telepracę definiuje jako metodę organizowania, jak i wykonywania pracy, gdzie pracownik przez pewną część swojego czasu pracy pracuje poza zatrudniającym go przedsiębiorstwem, tym samym dostarczając do pracodawcy wyniki (tzw. rezultaty) pracy przy użyciu technologii informacyjnych, a także technologii przekazywania danych, zwłaszcza Internetu (Janiec i in. 2006, s. 9). Definicja KE zwraca uwagę na aspekt organizacyjny telepracy, ponadto wskazuje na fakt, iż pracownik wykonuje swoje obowiązki poza miejscem pracy.

Literatura naukowa dostarcza wielu informacji na temat badań w zakresie telepracy. Mają one często charakter interdyscyplinarny, gdyż postrzegają problem telepracy i jej znaczenie nie tylko z punktu widzenia ekonomii i zarządzania, lecz

również psychologii, prawa, ekologii czy logistyki. Stąd doprecyzowanie sposobu definiowania telepracy nastęrcza wiele trudności, w zależności od tego, przez pryzmat jakiej dyscypliny naukowej będziemy postrzegać telepracę i na jakim gruncie podejmować rozważania z telepracą związane.

Prawne uwarunkowania telepracy

Przedsiębiorcy zwracają uwagę, że rozwój telepracy w Polsce nie jest aż tak możliwy, jak w przypadku innych państw, wyżej rozwiniętych. Stan ten wiąże się przede wszystkim z tym, że chociaż w prawie funkcjonuje odniesienie do definicji telepracy, ale jednak m.in. przepisy w zakresie bezpieczeństwa w wielu przypadkach pomijają te kwestie, a nawet nie umieszczają tej formy organizacji pracy w kulturze bezpieczeństwa. Stan ten potwierdzają doświadczenia oraz kwestie praktyczne, ponieważ pracodawca, chcąc poprawić warunki zatrudnienia w taki sposób, aby dostosować je do potrzeb i oczekiwań pracowników, i decydując się na zatrudnianie pracownika zdalnego, ponosi w rezultacie wyższe koszty z tym związane, niż gdy zatrudnia pracownika i tworzy mu stanowisko w siedzibie firmy. Zobowiązują go do tego przepisy, które nakładają na pracodawcę obowiązek wyposażenia e-pracownika w ergonomiczny sprzęt. Ponadto w gestii osoby zatrudniającej leży kontrola pracowników czy dbanie o kulturę bezpieczeństwa w danym miejscu pracy.

Aktualny *Kodeks pracy* z 2011 roku w części zmienia te przepisy. Na jego podstawie pracodawca jest obowiązany:

- wyposażyć e-workera w sprzęt, który jest niezbędny dla niego do wykonywania pracy w systemie zdalnym;
- ubezpieczyć dany sprzęt;
- pokryć ewentualne koszty, które są związane z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją sprzętu;
- zabezpieczyć dla telepracownika pomoc techniczną, jak i niezbędne szkolenia w zakresie obsługi danego sprzętu.

Oczywiście powyższe ustalenia mogą przebiegać inaczej, gdyż przede wszystkim są regulowane przez umowę pomiędzy pracodawcą i telepracownikiem (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy - *Kodeks pracy* oraz niektórych innych ustaw, art. 6711 §1).

Poza powyższym Ustawa reguluje również kwestie związane z ubezpieczeniem, a także zasadami wykorzystania udostępnionego sprzętu, sposób oraz kontrolę w zakresie wykonywania powierzonych obowiązków.

W przypadku gdy telepracownik do pracy udostępnia własny sprzęt, wówczas ma prawo do ekwiwalentu pieniężnego. Jeśli chodzi o jego wysokość, to ustala się ją w porozumieniu.

Pracodawca zachowuje też kontrolę nad wykonywaniem przez swojego pracownika obowiązków, jednak niezbędna jest tutaj zgoda osoby kontrolowanej, o czym mówi art. 6714 §3, gdzie zapisano, że to pracodawca powinien określić, w jaki sposób będzie przeprowadzana kontrola, przy uwzględnieniu miejsca wykonywania pracy, jak również charakteru pracy. Wiąże się to z faktem, że kontrole

nie mogą naruszać prywatności e-pracownika, a także jego rodziny. Tym bardziej praca nie może utrudniać korzystania z pomieszczeń domowych, które jest zgodne z ich pierwotnym przeznaczeniem.

Znowelizowany *Kodeks pracy* zdejmuje z pracodawcy obowiązek dbania o bezpieczny, a także higieniczny stan pomieszczeń pracy, a przy tym nie musi on zapewniać już pracownikowi odpowiednich urządzeń higieniczno-sanitarnych, zwłaszcza gdy praca jest wykonywana w domu pracownika. Co przy braku odpowiedniej świadomości ze strony pracownika może stanowić poważne zagrożenie dla bezpieczeństwa. To samo odnosi się do sytuacji, gdy chodzi o właściwe zorganizowanie sobie miejsca pracy. W tym przypadku zastosowanie ma ergonomia, o której wielu telepracowników nawet nie wie.

Ponadto *Kodeks pracy* zwraca uwagę, że telepracownik nie może być traktowany inaczej pod kątem:

- nawiązania i rozwiązania stosunku pracy,
- warunków zatrudnienia,
- awansowania oraz dostępu do szkolenia, by podnosić kwalifikacji zawodowe.

Wspomniane „inne traktowanie” odnosi się do pozostałych pracowników zatrudnionych do wykonywania takiej samej, ewentualnie podobnej pracy, przy zachowaniu odrębności, która związana jest z warunkami pracy w formie telepracy (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy - *Kodeks pracy* oraz niektórych innych ustaw, art. 6715 §1).

Metodyka badań

Przedmiotem badań jest telepraca, postrzegana jako możliwość wykonywania pracy przez osoby niepełnosprawne. Problem główny to pytanie: Czy telepraca stanowi szansę czy zagrożenie dla firmy, gdy zatrudnia telepracowników?

Dla rozwiązania tak sformułowanego problemu postawiono następujące pytania szczególne:

- Kto może być telepracownikiem?
- Jak ocenia się telepracowników i telepracę?
- Co firma zyskuje, zatrudniając chociaż część personelu jako pracowników zdalnych?

Określenie problemu, zadania oraz cele badań, a także specyfika danej dyscypliny naukowej jest głównym kryterium doboru metod, technik oraz narzędzi badawczych.

Badania przeprowadzono w oparciu o sondaż diagnostyczny oraz obserwację. W literaturze przedmiotu istnieje kilka jego definicji. Przede wszystkim jest to sposób zbierania informacji o atrybutach strukturalnych i funkcjonalnych oraz dynamice zjawisk społecznych, opiniach i poglądach wybranych zbiorowości, nasileniu się i kierunkach rozwoju określonych zjawisk i wszelkich innych zjawiskach instytucjonalnie niezlokalizowanych, które posiadają odpowiednie znaczenie. W tym celu wybiera się specjalnie dobraną grupę, która stanowi reprezentację populacji generalnej, której badane zjawisko dotyczy (Sołoma 1999, s. 51).

Z kolei obserwacja polega na dostrzeganiu pewnych zachowań, zjawisk, zależności w danej grupie – w oparciu o co dostrzega się pewne zależności lub możliwości rozwoju czy, w tym przypadku, zmiany (Sołoma 1999, s. 63).

Ankiety zalicza się do jednych z najpopularniejszych metod pozyskiwania informacji. Polega ona tym, iż na stawiane pytania (może to być kafeteria otwarta, jak i zamknięta) w kwestionariuszu ankiety udziela się odpowiedzi w sposób pisemny. Badanie to miało charakter całkowicie anonimowy, dzięki czemu można przypuszczać, że uzyskane w ten sposób odpowiedzi są wiarygodne, a respondenci chętnie brali w nim udział. Zaletą ankiety jest fakt, że umożliwia zbadanie większej liczby osób w krótkim czasie.

Wszystkie narzędzia badawcze muszą być trafne w odniesieniu do pomiaru, a zatem informacji o tym czynniku, który stanowi przedmiot badań, a nie o kilku czynnikach jednocześnie bez możliwości ich rozróżnienia, w związku z czym muszą być rzetelne, więc nie mogą być obarczane błędem, a także muszą być w użyciu i stosowane na dużą skalę. W prezentowanej pracy wykorzystano narzędzie kwestionariusz ankiety.

Kwestionariusz to arkusz papieru z wydrukowaną listą pytań, na które odpowiada się, dokonując wyboru z dostępnych wariantów odpowiedzi, lub pozostawia się dowolność w udzielaniu odpowiedzi. Kluczowe są tutaj treść, jak i rodzaj pytań. Mogą to być pytania otwarte, zamknięte i półotwarte. Pytania otwarte to takie, gdzie badany sam formułuje odpowiedzi. W związku z tym ma pozostawioną swobodę w wyrażaniu własnych opinii i poglądów o badanych osobach, rzeczach, zjawiskach, procesach. Pytania zamknięte to takie, które mają już gotowe warianty odpowiedzi, spośród których respondent dokonuje wyboru. Natomiast pytania półotwarte są jednocześnie pytaniami otwartymi, jak i zamkniętymi, gdyż poza odpowiedziami do wyboru, można zaznaczyć wariant „inne”, gdzie respondent może udzielić własnej odpowiedzi. W przypadku kwestionariusza w tej pracy wykorzystano pytania otwarte oraz półotwarte.

Przeprowadzone badania, miały charakter dobrowolny, zostały przeprowadzone na grupie 145 przedstawicieli kadry zarządzającej, zróżnicowanych pod względem wieku oraz doświadczenia zawodowego. W tym celu ankietę rozesłano w marcu 2013 r. do różnych firm, które zatrudniają pracowników zdalnie, co zapewniało optymalne warunki do jej wypełnienia.

Specyfika telepracowników

W części teoretycznej zwrócono uwagę, że do wykonywania zatrudnienia w formie telepracy potrzebne jest posiadanie odpowiednich predyspozycji. Postanowiono to sprawdzić również w części empirycznej. Dlatego poniżej przedstawiony zostanie profil e-pracownika.

W *Tabeli 1* przedstawiono strukturę odpowiedzi dotyczących charakterystyki osób zatrudnionych w formie telepracy.

Tabela 1. Osoby pracujące głównie w telepracy

Lp.	Grupa osób pracujących w telepracy	Liczba osób z danej grupy pracujących w telepracy [%]
1.	Kobiety wychowujące dzieci	36
2.	Osoby opiekujące się chorym członkiem rodziny	25
3.	Osoby z niepełnosprawnością	21
4.	Osoby posiadające problemy zdrowotne	13
5.	Osoby mieszkające za granicą	5

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Z przeprowadzonego badania wynika, że wśród telepracowników największą ich część stanowiły kobiety, które wychowują małe dzieci, a mimo to chcą pracować, być aktywne zawodowo i samodzielne finansowo (36%). Na drugim miejscu znalazły się osoby opiekujące się chorymi członkami rodziny (25%), które muszą swoje obowiązki względem pracodawcy godzić z opieką nad bliskimi potrzebującymi ich stałej obecności. Z kolei 21% e-pracowników to osoby niepełnosprawne, które z różnych względów mają ograniczoną możliwość dotarcia do siedziby organizacji i tam wykonywania swoich obowiązków w trybie pracy stacjonarnej. Natomiast 13% to osoby ogólnie schorowane, lecz nieposiadające orzeczonego, określonego stopnia niepełnosprawności. Zaś 5% mieszka poza granicami kraju, stąd nie mogą pracować w systemie stacjonarnym.

W następnej kolejności sformułowano pytanie dotyczące poziomu wykształcenia pracowników zatrudnianych zdalnie, w formie telepracy. W *Tabeli 2* przedstawiono strukturę uzyskanych odpowiedzi.

Tabela 2. Wykształcenie telepracowników

Lp.	Rodzaj wykształcenia	X = %
1.	Wyższe	49
2.	Średnie	41
3.	Zawodowe	10
4.	Gimnazjalne	0
5.	Podstawowe	0

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Jak wynika z danych zamieszczonych w *Tabeli 2*, wśród telepracowników prawie połowa to osoby z wyższym wykształceniem, 41% ankietowanych legitymowało się wykształceniem średnim, a jedynie 10% posiadało wykształcenie zawodowe. Może to świadczyć o tym, że aby być e-pracownikiem, trzeba mieć odpowiednie kwalifikacje zawodowe, które predysponują osobę do pracy i wykonywania obowiązków na danym stanowisku zdalnie.

Poza przygotowaniem zawodowym wynikającym ze zdobytego wykształcenia osoby podejmujące aktywność zawodową w formie telepracy powinny posiadać

szczególne cechy, które umożliwiają im wykonywanie pracy zawodowej na odległość i bycie dobrymi telepracownikami (*Tabela 3*).

Tabela 3. Cechy przydatne w telepracy

Lp.	Nazwa cechy	X = %
1.	Chęć do pracy	23
2.	Podzielność uwagi	19
3.	Zorganizowanie	17
4.	Zaangażowanie	16
5.	Kulturalność	14
6.	Opanowanie	6
7.	Miły głos	4
8.	Inne	1

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Jak wynika z analizy zamieszczonych w *Tabeli 3* odpowiedzi udzielonych przez kadrę kierowniczą, najważniejszą cechą, którą powinni posiadać pracownicy zatrudnieni zdalnie, jest chęć do pracy (23%). W dalszej kolejności menedżerowie zarządzający zespołami, w skład których wchodzi telepracownicy, wskazali, że powinni oni posiadać także podzielność uwagi (19%), dobre zorganizowanie (17%), zaangażowanie (16%), kulturalność (14%), opanowanie (6%) oraz miły głos (4%). Tylko 1% wskazał na opcję „inne”, a więc na zorientowanie i doświadczenie w telepracy. Co ważne, te same cechy są niezbędne do pracy stacjonarnej, z wyłączeniem zorganizowania, postrzeganego w tym przypadku jako rodzaj samodyscypliny pozwalającej na godzenie obowiązków domowych z pracą zdalną.

Ocena telepracowników i telepracy

Kadra kierownicza, decydując się na zatrudnienie telepracownika – przynajmniej jeśli chodzi o część obowiązków – dokonuje oceny, czy taka forma zatrudnienia będzie dla nich korzystna. W pierwszej kolejności należy jednak zmienić sposób postrzegania telepracowników. Realnie są oni równoprawnym zespołem pracowniczym. Natomiast w dalszej kolejności ocenie poddaje się samą telepracę, która stanowi dość nową formę zatrudnienia. Stąd budzi ona wiele sprzecznych ze sobą opinii, ponieważ dla wielu wykonywanie pracy w domu nie ma nic wspólnego z faktyczną pracą zarobkową. Dodatkowo przełożeni obawiają się zatrudniać pracowników w tej formie, ponieważ nie można na bieżąco nadzorować postępów w pracy personelu, oczywiście nie jest tak wszędzie i należy podejmować działania, by takich opinii było jak najmniej. Zweryfikowaniu tej opinii posłużyło kolejne pytanie postawione w kwestionariuszu ankietowym, dotyczące zalet telepracowników (*Tabela 4*).

Tabela 4. Zalety telepracowników

Lp.	Nazwa zalety	X = %
1.	Sumienność	28
2.	Dyspozycyjność	24
3.	Dokładność	21
4.	Duża efektywność	19
5.	Łagodzenie konfliktów	8
6.	Inne	0

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Jak wynika ze struktury uzyskanych odpowiedzi zaprezentowanych w *Tabeli 4*, kadra zarządzająca ceni sobie w swoich e-pracowników przede wszystkim:

- sumienność (28%) – co pozwala na realizację wyznaczonych zadań w określonym czasie;
- dyspozycyjność (24%) – dzięki czemu można przystąpić do danego przedsięwzięcia w czasie koniecznym, na co przykładem są wymagania klientów, by zadzwonić do nich o określonej godzinie;
- dokładność (21%) – za sprawą której można należycie wykonać zlecenie;
- dużą efektywność (19%) – która pozwala na osiągnięcie lepszych wyników, niż jest to pierwotnie zakładane;
- łagodzenie konfliktów (8%) – podczas rozmów z klientami umiejętność ta pozwala nie tylko rzeczowo odnieść się do problemu, ale także uspokoić klienta, a tym samym budować odpowiedni wizerunek firmy.

Jak widać, są to zalety pracowników na określonych stanowiskach pracy w ogóle, w tym szczególnie te, którymi wyróżniają się pracownicy zatrudnieni w formie telepracy.

Z drugiej strony nie można idealizować telepracowników, stąd pytanie skierowane do kadry kierowniczej o wady, jakie dostrzegają przełożeni u osób wykonujących pracę w ich przedsiębiorstwie w badanej formie zatrudnienia. *Tabela 5* przedstawia procentowy udział odpowiedzi uzyskanych na to pytanie.

Tabela 5. Wady e-pracowników

Lp.	Wada	X = %
1.	Brak możliwości pełnej kontroli	35
2.	Brak wypracowania oczekiwanej normy	31
3.	Załatwianie prywatnych spraw przy użyciu np. telefonu służbowego	27
4.	Lenistwo	6
5.	Opieszałość	1

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Jak wynika z analizy danych zamieszczonych w *Tabeli 5*, pomimo wielu wcześniej prezentowanych i wysoko cenionych przez menedżerów zalet telepracowników, przełożeni dostrzegają także wady u pracowników zatrudnianych w formie telepracy. Do najistotniejszych wad dostrzeganych przez kadre zarządzającą można zaliczyć:

- brak pełnego kontrolowania, co może przekładać się na mniejszy poziom efektywności – 35%;
- brak wypracowania normy, która może wpływać na dłuższą realizację wyznaczonych celów – 35%;
- prowadzenie prywatnych rozmów na koszt pracodawcy, co może podnosić koszty zatrudnienia takiego pracownika – 27%;
- brak chęci do pracy, co również obniża potencjał pracowniczy – 6%;
- opieszałość, mogąca także obniżyć poziom efektywności oraz wypracowania normy – 1%.

Z przeprowadzonego badania wynika, że poza możliwością pełnej kontroli nad wykonywaną przez telepracownika pracą, pozostałe wady tej formy zatrudnienia nie różnią się niczym szczególnym od tych, które występują, nieraz w większym nasileniu, u pracowników zatrudnionych stacjonarnie. Może to wskazywać na potrzebę stosowania specyficznych, dostosowanych do zatrudnienia zdalnego, systemów motywacyjnych telepracowników oraz wdrożenia narzędzi kontrolowania czasu pracy i wykonywania zadań.

Poza dokonaniem oceny telepracowników, jako osób zdalnie wykonujących zadania i obowiązki wynikające z zatrudnienia w przedsiębiorstwie, poproszono kierownictwo, by wskazało zalety telepracy, która postrzegana jest jako nowy sposób zatrudnienia.

Podsumowanie

Zmiany, jakie przyniósł XX wiek, były przełomowe, również w obrębie funkcjonowania organizacji i zarządzania nimi. Największą rewolucją tego okresu stała się komputeryzacja oraz Internet. W wyniku tych zmian wiele obowiązków pracowniczych przejęły komputery, a fizyczna obecność pracownika w miejscu pracy przestała być konieczna.

Możliwość szybkiej wymiany informacji, bez względu na odległość, umożliwiła wprowadzenie telepracy – nowego sposobu wykonywania swoich obowiązków przez pracowników. Wiązało się to z kolei z wprowadzeniem innych rozwiązań, chociażby w obrębie kierowania personelem. W końcu nie można naocznie obserwować telepracownika, w jaki sposób wykonuje swoje obowiązki. Ponadto praca zdalna ogranicza możliwość tradycyjnego motywowania pracowników, gdyż np. trudno jest pochwalić słownie pracownika przed innymi, skoro zespół jest rozproszony geograficznie.

Analiza zebranej literatury przedmiotu wykazała, że wielu pracodawców obawia się wdrożenia tej formy zatrudnienia w swoich przedsiębiorstwach i dlatego też sami rezygnują z takiej możliwości. Jednak wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że telepraca to przede wszystkim źródło wielorakich korzyści dla przed-

siębiorstwa. Wynika to głównie stąd, że dzięki telepracy można pozyskać lub zatrzymać wartościową, wysoko wykwalifikowaną kadrę, pomimo trudnej, specyficznej sytuacji życiowej osób zatrudnionych, których codzienna obecność w siedzibie firmy byłaby niemożliwa, oraz można otrzymać dofinansowanie do zatrudnienia e-pracownika i ograniczyć inne koszty zatrudnienia. Zatrudnienie w formie telepracy powoduje również zagrożenia, jak chociażby ryzyko, że tajemnica firmy może trafić w niepowołane ręce, utrudnienia w kontrolowaniu pracowników, gdyż ciężko nadzoruje się pracowników zdalnych, a także zawsze można zatrudnić kogoś, kto w warunkach telepracy nie sprawdzi się jako rzetelny i lojalny pracownik. Mimo to praca zdalna to odpowiedź na współczesne potrzeby pracowników i pracodawców, i jako taka będzie coraz powszechniej stosowana.

Literatura

1. Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
2. Babbie E. (2007), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Greenberg A., Nilssen A. (2008), *Telepraca – odpowiedź na wyzwania związane z rozproszonym biznesem XXI wieku*, Wainhouse Research, Warszawa.
4. Janiec M., Czerniak T., Kreft W., Piontek R. (2006), *Prowadzenie działalności biznesowej z wykorzystaniem telepracy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
5. KOM (2007), *Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity: Lepsze i liczniejsze miejsca pracy dzięki elastyczności i bezpieczeństwu zatrudnienia*, Bruksela, COM(2007) 359.
6. Perez M.P., Sanchez A.M., de Luis Carnicer M.P. (2002), *Benefits and Barriers of Telework: Perception Differences of Human Resources Managers According to Company's Operations Strategy*, "Technovation", Vol. 22, Issue 1.
7. Sołoma L. (1999), *Metody i techniki badań socjologicznych: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Olsztynie, Olsztyn.
8. Stroińska E. (2014), *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną*, Poltext, Warszawa.
9. Szpriger T. (2012), *Innowacyjne modele e-biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
10. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy - *Kodeks pracy* oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2007 nr 181 poz. 1288).

BENEFITS AND RISKS OF EMPLOYEES TELEWORKERS

Abstract: In the article was the following research questions: Whether telecommuting can provide an important source of added value for the company, or rather, identified her with the threat for organizations employing workers in the form of telework? How to iron out its advantages and strengthen benefits? Carried out an analysis of the literature and surveys made it possible to find answers to the questions.

Keywords: telecommuting, teleworker, teleworking