Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 44 (4/2015), część 1
DOI: 10.15584/nsawg.2015.4.1.31 **ISSN 1898-5084**

dr Marek Makowiec[1]
Katedra Zachowań Organizacyjnych, Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Metodyka identyfikacji utrudnień i dysfunkcji występujących w pracy zdalnej w celu jej zhumanizowania

WPROWADZENIE

Doba gospodarki cyfrowej, w której rozległość i sprawność sieci, w tym Internetu, zaczyna odgrywać decydującą rolę, pozwoliła na urzeczywistnienie się idei „globalnej wioski" Marshalla McLuhana, prezentowanej w jego książce *Understanding Media: The Extension of Man*, już w 1964 roku [Maciejowski, 2004, s. 11]. Rozwój nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych i wzrost rangi elastycznych systemów organizacji czasu pracy w przedsiębiorstwach i instytucjach administracyjnych sprzyjały upowszechnianiu się elastycznych form zatrudnienia, stymulujących rozwój nowego rynku pracy, rynku telepracowników, a obecnie *freelancerów*[2]. Wskazać należy, że szczególnym przypadkiem elastycznej i szybko rozwijającej się, zwłaszcza w krajach zachodnich, formy zatrudnienia jest właśnie telepraca.

Analizując realia i prawidłowości występujące w polskiej gospodarce trzeba sobie z całą stanowczością powiedzieć, że polski rynek pracy nie jest gotowy w pełni na zatrudnianie i bycie zatrudnionym w systemie pracy zdalnej. Wydaje się, że mentalność polskich pracodawców i pracowników przejawiająca się w stereotypowym podejściu: do sposobu wykonywania pracy, jej koordynowania i kontrolowania, do relacji na płaszczyźnie przełożony – podwładny, elastyczno-

[1] Adres korespondencyjny: Katedra Zachowań Organizacyjnych, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: makowiec@uek.krakow.pl, tel. 12 293 75 506.

[2] *Freelancer* – (pol. wolny strzelec) – osoba pracująca bez etatu, realizująca projekty na zlecenie, najczęściej specjalizująca się w danej dziedzinie (głównie usługi związane z pracą twórczą). Określenia „wolny strzelec" zazwyczaj nie nadaje się osobom wykonującym pracę fizyczną. Pierwszy raz określenia *freelancer* użył Walter Scott (1771–1832) w swej książce pt. *Ivanhoe* do opisania średniowiecznego najemnego wojownika. *Free* oznaczało wolny, *lancer* – pochodziło od lancy, czyli rodzaju broni. Opracowano na podstawie [*E-przedsiębiorczość*, 2008, s. 97].

ści i wzajemnego zaufania stanowi barierę, której nie da się łatwo i szybko przezwyciężyć. Niedostatek wiedzy z zakresu zarządzania telepracownikami, często sceptyczne podejście do szkoleń w tym zakresie, opory i niechęć do współpracy z telepracownikiem tradycyjnej załogi przedsiębiorstwa oraz pewne nieprawdziwe stereotypy, które funkcjonują w społeczeństwie, wymagają przemyślanych i odpowiednio zorganizowanych działań. Zmiana większości z nich jest jednak trudna i czasochłonna, a wprowadzenie telepracy na tak nieprzystosowany grunt, może zaowocować szeregiem różnych niekorzystnych zjawisk.

Celem opracowania jest zidentyfikowanie utrudnień i dysfunkcji, jakie pojawiają się w trakcie świadczenia telepracy domowej oraz stworzenie autorskiej metodyki służącej usprawnieniu organizacji telepracy i eliminacji pojawiających się wszelkich znamion dehumanizacji.

TELEPRACA W POLSCE

Z danych PKPP „Lewiatan" wynika, że zarówno wśród właścicieli firm, jak i pracowników rośnie popularność tej formy zatrudnienia. O ile w 2007 roku pracę w domu zlecało swoim pracownikom tylko 2% przedsiębiorców, to w roku 2011 było ich już 8,8%, a w sektorze małych i średnich firm nawet 11% [*Telepraca…*, 2012]. W końcu 2012 r. odsetek przedsiębiorców, którzy uważali, że pracownicy wykonujący zadania w domu przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności firmy, wynosił 39,7%, podczas gdy w 2010 roku było to 34,9% [*Elementarz Telepracy*, 2012, s. 9].

Badania przeprowadzone przez Instytut Badawczy MillwardBrown SMG/KRC na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości potwierdzają wysoki poziom znajomości telepracy wśród Polaków[3]. Jej znajomość deklaruje 82,9% badanych – w tym blisko 90% pracowników i ponad 80% pracodawców. Znaczenie gorzej wygląda sytuacja, jeśli chodzi o stosowanie telepracy, jej stosowanie potwierdza jedynie 11,3% polskich firm zatrudniających do 250 osób.

Wyniki przytoczonych danych pokazują jednak, że aż 58% badanych nie chce być zatrudnionych w ramach telepracy[4]. Dane te podają zatem w wątpliwość zasadność stosowania tej formy zatrudnienia w Polsce. W tym momencie należy równocześnie zastanowić się nad tym, jakie czynniki decydują, że ludzie są sceptyczni wobec tej formy zatrudnienia, która jak mogłoby się wydawać, powinna być dużo bardziej atrakcyjna w stosunku do tradycyjnego zatrudnienia. Dane te potwierdzają także, że telepraca nie jest rozwiązaniem problemów współczesnego rynku pracy, i każdorazowo przed zastosowaniem tej formy zatrudnienia należy wnikliwie przeanalizować sytuację w organizacji, która planuje zatrudnić w ten

[3] Badanie zostało przeprowadzone na próbie 800 respondentów w lutym 2010 roku przez Instytut Badawczy MillwardBrown SMG/KRC [http://www.telepraca] z dn. 01.08.2012 r.

[4] Badanie z dn. 01.08.2012 r. [http://www.telepraca]

sposób pracownika oraz w przypadku zatrudnianego, czy posiada odpowiednie predyspozycje i jest w stanie zaakceptować wszystkie towarzyszące tej formie zatrudnienia problemy i utrudnienia.

Jak pokazują wyniki badania realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości – głównego koordynatora projektu „Telepraca – nowa forma organizacji pracy w przedsiębiorstwach", którego celem było przełamanie stereotypowego postrzegania pracy zdalnej i promowanie idei pracy na odległość, jako korzystnego i efektywnego sposobu zatrudniania w firmie, telepraca jest postrzegana raczej negatywnie zarówno przez pracodawców, jak i pracowników[5].

Ponad 86% przedsiębiorstw zatrudniających do 49 osób nie stosuje telepracy. Wskaźnik ten jeszcze rośnie w przypadku przedsiębiorstw zatrudniających od 50 do 249 osób, wśród których aż 92,9% nie zatrudnia telepracowników. Badanie pokazuje, że aż 58% badanych nie chce być zatrudnionych w ramach telepracy. Szczególnie widać to wśród pracowników przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 50 osób. W przypadku takich firm odsetek osób, które nie chcą być zatrudnione w takiej formie, rośnie do 71%. Zdaniem ponad 50% badanych telepraca osłabia osobiste kontakty między pracownikami, a blisko 50% zgadza się ze stwierdzeniem, że utrudnia wyznaczanie jasnych granic między obowiązkami zawodowymi a domowymi. Zwraca uwagę zdecydowanie bardziej krytyczne postrzeganie telepracy przez pracowników. Ze stwierdzeniem dotyczącym osłabienia kontaktów między pracownikami zdecydowanie zgadza się 24% właścicieli i ponad 28% pracowników. Rozbieżność w postrzeganiu widać również w przypadku stwierdzenia, że w ramach telepracy dostępna może być praca ciesząca się prestiżem. Zdecydowanie zgadza się z tym 24% właścicieli, ale już tylko 13% pracowników. Spore różnice widać w postrzeganiu telepracy jako formy ułatwiającej pogodzenie obowiązków służbowych z rodzinnymi. Zdecydowanie zgadza się z tym stwierdzeniem ponad 37% właścicieli, ale już tylko niecałe 31% pracowników [szerzej: https://...przydatne].

Wyniki badań wskazują więc, że pracownicy są bardziej od pracodawców krytyczni w ocenie korzyści, jakie daje im możliwość telepracy. Zasadne wydaje się więc podjęcie prób identyfikacji utrudnień i uciążliwości na jakie uskarżają się telepracownicy, by możliwe było później opracowanie metodyki przeciwdziałania im.

WYNIKI BADAŃ TELEPRACOWNIKÓW I FIRM ICH ZATRUDNIAJĄCYCH

By zidentyfikować wszystkie utrudnienia, na jakie uskarżają się telepracownicy, zastosowano następujące metody i techniki badawcze:

[5] Projekt ten realizowany był w okresie od kwietnia 2010 roku do grudnia 2012 roku, a obszerne jego wyniki są opublikowane na stronach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości [http://www.parp] z dn. 05.08.2013 oraz [https://… 472] z dn. 05.08.2013.

- formularz ankiety skierowany do telepracowników,
- formularz ankiety skierowany do firm/instytucji zatrudniających telepracowników,
- bezpośrednie pogłębione wywiady kwestionariuszowe z telepracownikami oraz firmami zatrudniającymi telepracowników,
- obserwację materialnego środowiska pracy telepracownika, a więc fizycznego środowiska pracy oraz przestrzeni pracy i wyposażenia,
- badania typu *desk research* w tym studia literaturowe, literatury krajowej i obcojęzycznej, głównie angielskojęzycznej, prezentującej wyniki badań dotyczących negatywnych konsekwencji stosowania telepracy i wskazywane sposoby przeciwdziałania im.

Uwzględniając, że humanizacja organizacji telepracy winna przyczyniać się do tworzenia w jej ramach takich warunków, które będzie można określić jako właściwe (poprawne, pożądane) i jednocześnie sprzyjające dążeniu do osiągnięcia wysokiej sprawności wyznaczonych celów, czynniki mogące temu przeciwdziałać ujęto w cztery zasadnicze grupy, tzw. płaszczyzny. Stanowią je: płaszczyzna przebiegu pracy, płaszczyzna społecznego środowiska pracy, płaszczyzna materialnego środowiska pracy, płaszczyzna możliwości człowieka.

Weryfikując poszczególne płaszczyzny i wyodrębnione w ich ramach grupy czynników, stworzono autorski formularz ankiety. Badania prowadzono przez prawie 6 miesięcy. Bardzo rozbudowaną ankietę poprawnie uzupełniło 172 telepracowników i 35 przedsiębiorstw/organizacji.

Analizując wszystkie wyniki badań oraz po przeprowadzonych pogłębionych wywiadach kwestionariuszowych z telepracownikami i pracodawcami zatrudniającymi ich, daje się zauważyć wiele prawidłowości, m.in.:

- w ramach telepracy domowej, bez względu na wiek, płeć, wykształcenie, branżę, sektor zatrudnienia, wielkość zatrudnienia organizacji zatrudniającej telepracownika i długość jej funkcjonowania na rynku oraz specjalistyczne przygotowanie telepracownika, daje się zdiagnozować czynniki oddziałujące negatywnie na człowieka świadczącego pracę zdalnie;
- jest możliwe zidentyfikowanie specyficznych czynników oddziałujących dehumanizująco na człowieka pracującego w systemie telepracy domowej, w ramach konkretnych zakresów zawierających się w płaszczyznach przebiegu pracy, społecznego środowiska pracy, materialnego środowiska pracy oraz możliwości człowieka. Do czynników tych zaliczyć można m.in.:
  - niewłaściwie wyliczoną ilość czasu, która będzie potrzebna do zrealizowania powierzonego zadania/zadań,
  - z racji trudnych i skomplikowanych zadań odczuwanie zmęczenia w dniu kolejnym, po zakończeniu pracy i wypoczynku,
  - konieczność systematycznego wydłużania czasu pracy, celem sprostania wymaganiom przełożonego, praktycznie zawsze przekraczanie 40-godzinnego kodeksowego czasu pracy w tygodniu,

- brak zaangażowania pracodawcy w pomoc i zorganizowanie właściwie miejsca pracy w domu telepracownika, niewłaściwie zorganizowane miejsce pracy pod kątem ergonomii,
- korespondowanie przestrzeni do pracy telepracownika w domu bezpośrednio z przestrzenią innych domowników, przez co występuje utrudnianie i przeszkadzanie przez domowników w wykonywaniu zadań powierzonych przez przełożonego,
- brak umiejętności inspirowania i kreowanie przez bezpośredniego przełożonego niewłaściwej atmosfery w pracy,
- brak obiektywizmu w ocenianiu pracy i zaangażowania telepracownika,
- brak umiejętności pomocy przez przełożonego w rozwiązaniu problemu i odpowiedniego zaangażowania w pomoc innych pracowników, jeśli taka pomoc wydaje się konieczna,
- brak wpływu telepracownika na ważne decyzje dotyczące przyszłości zatrudniającego go przedsiębiorstwa,
- brak umiejętności przez przełożonych rozwiązywania konfliktów i problemów, które mogą się pojawić pomiędzy telepracownikiem a innymi pracownikami,
- osamotnienie i pozostawienie samemu sobie w realizacji poszczególnych zadań do wykonania,
- zupełny brak zaangażowania kierownictwa/przełożonego w sytuację życiową poza pracą i brak chęci niesienia pomocy w jakikolwiek sposób, gdyby taka pomoc była potrzebna,
- brak dobrze zorganizowanej współpracy pomiędzy telepracownikiem a innymi współpracownikami oraz przełożonym,
- nieuczciwą rywalizację pomiędzy współpracownikami,
- brak doceniania za kreatywność i zaangażowanie dla dobra zatrudniającej organizacji,
- ustalanie przez kierownictwo nieczytelnych, nielogicznych i niezrozumiałych dla wszystkich pracowników norm i zasad,
- brak lojalności wobec telepracownika,
- nieprawidłowe i niewłaściwe funkcjonowanie urządzeń i oprzyrządowania technicznego wspierającego telepracownika,
- niewłaściwa ekspozycja stanowiska pracy, co wywołuje odbicia i refleksy świetlne pochodzące ze światła słonecznego,
- konieczność pracy i zajmowania pozycji w trakcie jej świadczenia, która powoduje, że po upływie kilku godzin pracy telepracownik czuje różnorodne dolegliwości (bóle pleców, ramion, nadgarstka, bóle i zawroty głowy itp.),
- zorganizowanie stanowiska niezgodnie z zasadami ergonomii, co przekłada się na brak komfortu pracy,
- konieczność posiadania łatwości i dużej szybkości przetwarzania informacji oraz właściwego rozumienia komunikatów otrzymywanych z różnych źródeł,

  - konieczność posiadania dużej podzielności uwagi i spostrzegawczości przy świadczeniu pracy jako telepracownik,
  - występowanie negatywnych emocji z racji przenikania pracy i domu/mieszkania,
  - brak możliwości pełnego wypoczynku i regeneracji sił, tak aby następnego dnia w pełni energii (wypoczętym) przystąpić znowu do pracy,
  - konieczność bycia osobą asertywną w kontaktach z innymi ludźmi;
- możliwe jest zidentyfikowanie instrumentów, narzędzi, działań, które mogą się przyczynić do zmniejszenia negatywnego wpływu telepracy na człowieka poprzez m.in.:
  - umożliwienie telepracownikowi świadczenia pracy w wybranych przez niego najodpowiedniejszych godzinach pracy, nawet późnym wieczorem,
  - swobodę w ustalaniu przerw w pracy,
  - umożliwienie utożsamiania włożonego własnego wysiłku w realizację konkretnego zadania z uzyskanym efektem pracy,
  - ułatwianie oraz dofinansowywanie szkoleń podnoszących kwalifikacje telepracowników,
  - organizowanie imprez integracyjnych mających w zamierzeniu zachęcić do współpracy pracowników zatrudnionych w sposób tradycyjny w biurze z pracownikami wykonującymi pracę zdalnie,
  - organizowanie częstych spotkań z przełożonymi oraz wysyłanie ich na specjalistyczne szkolenia, które mogą ułatwić współpracę,
  - odpowiednio wczesne diagnozowanie problemów lub konfliktów, które mogą się pojawić na gruncie relacji z pracownikami z biura oraz pomoc w ich rozwiązaniu;
- lepsze wyposażenie stanowiska pracy telepracownika oraz uwzględnienie przy jego projektowaniu zasad ergonomii, jak też wyodrębnienie z mieszkania przestrzeni do pracy (najlepiej oddzielny pokój), może pozwolić znacząco poprawić wyniki pracy telepracownika;
- zarówno telepracownicy, jak i zatrudniający ich pracodawcy uskarżają się na brak wzajemnego zaufania, brak lojalności i brak obiektywizmu w ocenianiu, przez co pojawiają się bardzo wygórowane oczekiwania stawiane telepracownikowi oraz roszczeniowe i eksploatatorskie podejście wobec niego. By rozwiązać te problemy powinno się dążyć do choć sporadycznego organizowania spotkań bezpośrednich „twarzą w twarz" z telepracownikiem, celem poznania wzajemnych oczekiwań, wytłumaczenia ewentualnych uchybień i problemów, w końcu umożliwienia i ułatwienia partnerskiej współpracy;
- przełożeni i menedżerowie w organizacji zatrudniającej telepracownika powinni przechodzić specjalistyczne kursy i szkolenia, które mogą się przełożyć na ułatwienie i usprawnienie kontaktu z telepracownikami. Ważne jest też systematyczne diagnozowanie przez przełożonych relacji panujących pomiędzy telepracownikami i tradycyjnie zatrudnionymi osobami w przedsiębiorstwie/or-

ganizacji, by w miarę możliwości szybko reagować na przejawy nielojalności, dyskryminacji, blokowania dostępu do potrzebnych informacji itp.;
- niezbędne jest organizowanie imprez i spotkań integracyjnych, które pozwolą poznać się wzajemnie i ułatwią charakterystykę osobowościową telepracownika w oczach przełożonego oraz współpracowników zatrudnionych w organizacji. Ważne jest także dbanie o zapewnienie systematycznych spotkań bezpośrednich w organizacji twarzą w twarz z telepracownikiem;
- pomimo zdiagnozowania czynników oddziałujących negatywnie, dehumanizująco na telepracownika, ta forma zatrudnienia daje wiele korzyści zarówno telepracownikowi, jak i pracodawcy, a zdiagnozowane uciążliwości można skutecznie minimalizować lub nawet całkowicie wyeliminować.

Badania wykazały, że płaszczyzna materialnego środowiska pracy została oceniona przez ankietowanych jako mająca największy wpływ dehumanizujący na telepracownika.

Inne badania i analizy potwierdzają także wyciągnięte wnioski, dodatkowo uwypuklając, że szczególnie niekorzystnie na strukturę osobowości i zachowanie pracownika, wpływają właśnie czynniki fizycznego środowiska pracy [Penc, 2010, s. 197].

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

Przez pracę zdalną stereotypy i uprzedzenia tracą na znaczeniu, ponieważ nie można ocenić drugiej osoby po wyglądzie. Często nie da się zidentyfikować od razu, ile dana osoba ma lat, czy jest atrakcyjna fizycznie, jakiego jest koloru skóry, czy jest niepełnosprawna. Nie można jej także ocenić po ubiorze. Dzięki temu drugą osobę ocenia się przede wszystkim na podstawie rezultatów jej pracy, a na

tym głównie zależy pracodawcom, co zresztą wykazały przeprowadzone badania i analizy.

Wskazać też trzeba równocześnie, że umożliwienie pracownikom pracy zdalnej pozwala pracodawcy zaoszczędzić ok. 30–40% kosztów utrzymania firmy. W Stanach Zjednoczonych oszczędności wynikające ze stosowania pracy zdalnej firmy liczą w dziesiątkach milionów dolarów [Tomkiewicz, 2013].

Podsumowując, pomimo tego, że zidentyfikowano i zdiagnozowano przyczyny dehumanizacji organizacji telepracy, zasadne jest dbanie o jej rozpowszechnianie i promowanie tej formy zatrudnienia wśród zarówno pracodawców, jak też telepracowników i potencjalnych telepracowników.

AUTORSKA METODYKA PRZECIWDZIAŁANIA DEHUMANIZACJI TELEPRACY

Opracowana metodyka humanizowania organizacji telepracy daje podstawę do wysunięcia wniosku o dużej przydatności tego typu narzędzi, szczególnie z racji, iż identyfikując konkretne aktywnie działające na telepracownika czynniki dehumanizacyjne, możliwe jest takie dobranie konkretnych metod i instrumentów, które pozwolą zminimalizować, lub wręcz całkowicie wyeliminować stwierdzone nieprawidłowości i utrudnienia.

Stworzona metodyka sprowadza się do pięciu głównych etapów, w trakcie których jest możliwe:

1. Rozpoznanie i analiza przedmiotu badania.
2. Identyfikacja zjawiska dehumanizacji, jego przyczyn i skutków.
3. Dobór instrumentów humanizowania telepracy.
4. Projektowanie zhumanizowanego systemu telepracy.
5. Wdrożenie i utrzymanie zmian.

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

W trakcie drugiego etapu nastąpi identyfikacja czynników dehumanizacji organizacji telepracy. Będzie ona dokonywana za pomocą formularza ankiety służącej zdiagnozowaniu negatywnych czynników dehumanizacyjnych w telepracy. Przygotowując formularz ankiety starano się ująć w nim najważniejsze elementy składowe poszczególnych płaszczyzn humanizacji organizacji pracy (tj. przebiegu pracy, społecznego i materialnego środowiska pracy oraz możliwości człowieka). Na tym etapie możliwe jest także określenie stosunku pracodawców do telepracy oraz wstępne wyprowadzenie wniosków na temat przyczyn i skutków zjawiska dehumanizacji.

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

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

Wybór konkretnych metod, przy wykorzystaniu których prowadzone są działania humanizujące, jest uzależniony od efektów uzyskanych w poprzednim etapie metody. W dalszych fazach postępowania, stosując właściwe zaproponowane metody i techniki oraz instrumenty umożliwiające eliminację stwierdzonych dysfunkcji, możliwe będzie takie zaprojektowanie systemu telepracy, który będzie uwzględniał eliminację zidentyfikowanych zjawisk dehumanizacji pracy zdalnej.

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

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

W czwartym etapie w metodyce przeciwdziałania dehumanizacji telepracy precyzyjnie skonstruowano model doboru konkretnych metod humanizacji pracy, które zostały przypisane do najczęściej pojawiających się dysfunkcji w ramach poszczególnych zakresów składających się na płaszczyznę przebiegu pracy, społecznego środowiska pracy, materialnego środowiska pracy oraz możliwości człowieka.

Projektując zhumanizowany system pracy zdalnej należy uwzględnić wiele kwestii, każdorazowo indywidualnie należy dobrać konkretną metodę (metody), którą jeszcze często winno się specjalnie „przystosować" do pracy zdalnej. Niezbędne może się okazać skorzystanie ze specjalistycznego wsparcia ekspertów/doradców zewnętrznych i jest to uzasadnione zarówno z ekonomicznego punktu widzenia, jak też i z punktu widzenia samego telepracownika. Wówczas, gdy pracownik zdalny będzie miał możliwość zidentyfikowania wszystkich uciążliwości i utrudnień i jeśli działania te podjęte zostaną odpowiednio wcześnie, można zarówno zaplanować standardy postępowania, celem niedopuszczenia do ich wystąpienia w przyszłości, jak i później ewentualne działania zaradcze.

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

- wdrożenie nowej organizacji telepracy,
- określnie efektów wdrożenia zmian.

W ramach pierwszej fazy, chcąc zmienić niekorzystne warunki świadczenia pracy, ogólnie przyczynić się do zhumanizowania telepracy, konieczne są: chęć i zaangażowanie samego telepracownika oraz aktywna jego współpraca z pracodawcą, współpracownikami, doradcami zewnętrznymi i każdorazowo uwzględnianie pokontrolnych opinii i zaleceń oraz stałe monitorowanie zmian usprawniających. Końcowa faza postępowania polega na określeniu efektów racjonalizacji. Oprócz zaleceń płynących z opisów zastosowanych konkretnych metod humanizacji pracy, konieczne jest uwzględnienie takich wskaźników jak: poziom zadowolenia telepracownika, mierniki rezultatów i wyników (mierniki jakościowe i ilościowe), wskaźnik efektywnego wykorzystania czasu pracy, wskaźnik efektywności zatrudnieniowej, wydajność pracy, absencja chorobowa pracowników (np. liczba godzin utraconych/liczba zaplanowanych godzin pracy ogółem w danym okresie), rotacja pracowników (dobrowolne odejścia), liczba godzin szkoleń na jednego pracownika w roku, liczba nadgodzin itp.

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

Zaznaczyć trzeba, że w zależności od zasięgu przeprowadzonej reorganizacji pracy, efekty płynące z racjonalizacji mogą być przesunięte w czasie, a ich monitorowanie winno być prowadzone w sposób ciągły, angażując w te działania także specjalistów zewnętrznych, którzy przy okazji będą sugerować konieczność podejmowania ewentualnych korekt. Końcowe efekty wykorzystania metodyki w dużej mierze są i będą uzależnione od konkretnej sytuacji oraz prawidłowości sposobu zastosowania zaproponowanych metod lub technik wskazanych w kroku doboru instrumentów humanizowania telepracy.

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

WNIOSKI I KONKLUZJE

Przeprowadzone badania uwypukliły, że problem dehumanizacji z dużym nasileniem dotyka telepracy i w dalszym ciągu jest i raczej dalej będzie bardzo aktualny. Zjawisko dehumanizacji z charakterystycznymi dla siebie konsekwencjami jest obserwowane w trakcie świadczenia pracy zdalnej, jednak przy wsparciu przedstawicieli przedsiębiorstwa, aktywnej postawie telepracownika i zaangażowaniu właściwych specjalistów, może zostać wyeliminowane nawet całkowicie, przyczyniając się do stworzenia podwalin „zdrowej organizacji".

Należy bez wątpienia stwierdzić, że telepraca to świetne rozwiązanie – ale źle wdrożone nie zadziała właściwie nigdy, nawet jeśli stosować ją będą bardzo dobrze przygotowane osoby.

Pracodawcy niesieni falą trendu coraz częściej pozwalają pracownikom pracować z domu lub z dowolnego miejsca na świecie, często jednak nie dając im odpowiednich narzędzi do wykonywania tego typu pracy. I nie chodzi tu o komputery, tablety czy smartfony, ale o szkolenia z zarządzania sobą w czasie, jasne reguły telepracy, uświadamianie celów i dbanie o zachowanie pewnych aspektów pracy w grupie.

Wymienione narzędzia nie są ani łatwe, ani tanie w zaadoptowaniu. Jednak tylko kompleksowe podejście do telepracy może przynieść efekty, które będą lepsze niż dotychczasowe, tradycyjne formy zatrudnienia. Praca z domu wcale nie musi oznaczać dla organizacji braku innowacji wewnętrznej – wręcz przeciwnie, a do tego przyczynić się do budowy bezcennego zaufania między pracownikiem a współpracownikami i pracodawcą. Praca z domu przynieść może organizacji oszczędności, a pracownikom dać poczucie swobody i większej możliwości zarządzania sobą w czasie.

Właściwa „kompozycja" wszystkich czynników wchodzących w poszczególne zakresy w ramach płaszczyzny przebiegu pracy, społecznego środowiska pracy, materialnego środowiska pracy oraz płaszczyzny możliwości człowieka, w przypadku ich pozytywnego oddziaływania na telepracownika, będzie przyczyniać się do zapobiegania ich zmęczeniu, powodować, że praca stanie się łatwiejsza i przyjemniejsza.

W wyniku tego zwiększy się pozytywna motywacja ludzi do pracy i zaangażowania, pracownicy wydatkować będą mniej energii fizycznej i umysłowej, staną się bardziej operatywni i kreatywni, będą popełniać mniej błędów, a także szybciej przetwarzać informacje. Z drugiej zaś strony niewłaściwe ukształtowanie tych czynników oraz zwiększony negatywny ich wpływ na telepracowników, może prowadzić do pogorszenia się produktywności i jakości pracy, wzrostu kosztów ponoszonych z tego tytułu, braku zaangażowania pracowników i ich lojalności, ogólnie dehumanizacji organizacji pracy i wszystkich jej następstw i konsekwencji.

Podsumowując należy zauważyć, że poziom zhumanizowania organizacji pracy zdalnej, nawet pomimo braku stałego i bezpośredniego kontaktu z telepracownikiem, powinien być stale i sukcesywnie monitorowany przez przedstawiciela organizacji zatrudniającej telepracownika. W przeciwnym wypadku stanowić to może jedną z zasadniczych przyczyn obniżających efektywność pracy pracownika zdalnego, będąc równocześnie jednym z czynników ograniczających rozwój przedsiębiorstwa.

BIBLIOGRAFIA

Badanie przeprowadzone przez Instytut Badawczy MillwardBrown SMG/KRC, http://www.telepraca.gov.pl/telepraca,informacje_ogolne04021.html (dostęp: 01.08.2012).

Elementarz Telepracy, 2012, red. B. Grucza i zespół, Polski Związek Pracodawców Prywatnych Informatyki i Telekomunikacji LEWIATAN, Warszawa.

E-przedsiębiorczość. Telepraca i usługi zdalne, red. I. Harnik, Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Drukarnia „Vacat", Kraków 2008.

http://www.parp.gov.pl/index/more/15374.

http://www.telepraca.gov.pl/telepraca,informacje_ogolne04021.html.

https://www.web.gov.pl/telepraca/472_2717_o-projekcie.html (dostęp: 05.08.2013).

https://www.web.gov.pl/telepraca/przydatne-artykuly (dostęp: 05.08.2013).

Maciejowski T., 2004, *Firma w internecie. Budowanie przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Penc J., 2010, *Humanistyczne wartości zarządzania. W poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości: http://www.parp.gov.pl/index/more/15374, (dostęp: 5.08.2013).

Telepraca coraz bardziej popularna, „Gazeta Prawna", dodatek „Praca" z 6 lutego 2012 r.

Tomkiewicz M., *Telepraca formą oszczędności*, http://www.computerworld.pl/artykuly/325293/Telepraca.forma.oszczednosci.html (dostęp: 01.08.2013).

Streszczenie

W ramach opracowania, na podstawie przeprowadzonych badań opisano wpływ pracy zdalnej na człowieka identyfikując dysfunkcje pojawiające się w trakcie świadczenia telepracy domowej. Praca zdalna jest jedną z elastycznych form zatrudnienia i świadczenia pracy, która jest już stosowana od dawna w wielu podmiotach gospodarujących i w instytucjach w Stanach Zjednoczonych oraz Europie, coraz częściej znajdując zastosowanie w Polsce. W opracowaniu zaprezentowano autorską metodykę identyfikacji utrudnień i dysfunkcji występujących w pracy zdalnej, która może być praktycznie wykorzystywana jako narzędzie służące usprawnianiu organizacji telepracy domowej i eliminacji pojawiających się wszelkich znamion dehumanizacji.

Słowa kluczowe: telepraca, gospodarka cyfrowa, utrudnienia i dysfunkcje występujące w pracy zdalnej, humanizowanie pracy zdalnej

Methodology to Identify Impediments and Dysfunction Occurring in Teleworking in Order to Humanize It

Summary

In the framework of the study, the impact of telecommuting on a person was expounded on, by identifying dysfunctions that occur during the provision of home-based telework. . Telecommuting is one of the flexible forms of employment and labor supply which has been used for a long time in a number of entities and institutions in the United States and Europe, and is increasingly being used in Poland. The paper presents an original method of identifying difficulties and dysfunctions occurring in remote work which can be practically used as a tool for improving the organization of Work At Home/Telework and eliminating any emerging signs of dehumanization.

Keywords: teleworking, digital economy, difficulties and dysfunctions of remote work, humanizing telework

JEL: D80, O33, J8