

Politechnika Częstochowska

Bogusława Ziółkowska  
Karolina Karbownik

# **TELEPRACA W PROCESACH ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWAMI**

Monografia



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2022

**Recenzent**

prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

**Korekta językowa**

Anita Ganoun

**Redakcja techniczna**

Dorota Boratyńska

**Projekt okładki**

Dorota Boratyńska

ISBN 978-83-7193-913-6

e-ISBN 978-83-7193-914-3

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2022

© Copyright by Bogusława Ziółkowska, Karolina Karbownik, Częstochowa 2022

## PRZEDMOWA

Telepraca, zwana również pracą zdalną, jest obecnie coraz bardziej popularnym systemem pracy w Polsce i na świecie. Jednak powody podejmowania pracy zdalnej przez indywidualnych telepracowników są zróżnicowane. Do 2020 roku praca zdalna była najczęściej wykonywana przez niewielki odsetek wysoko wykwalifikowanych specjalistów i menedżerów jako praca okazjonalna lub częściowa<sup>1</sup>. Sytuacja ta zmieniła się dramatycznie wraz z wybuchem pandemii COVID-19, ponieważ telepraca stała się normą dla wszystkich zawodów, w których była technicznie wykonalna. Przed pandemią rozpowszechnienie telepracy w UE było raczej skromne, z powolną tendencją wzrostową.

Ogólnie rzecz biorąc, telepraca niesie potencjalne korzyści dla firm pod względem produktywności i poszerzenia możliwości różnych sposobów organizacji pracy, podczas gdy dla pracowników telepraca przynosi korzyści pod względem elastyczności, autonomii i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Jednak w odniesieniu do warunków pracy, chociaż telepraca ma kilka zalet, badania wykazały również istotne wady, które należy wziąć pod uwagę. Potencjalne wady telepracy są związane głównie z powszechnością technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT), prowadzącą do większej dostępności pracowników i zwiększonego obciążenia pracą, zacierania granic między pracą a życiem prywatnym, izolacji oraz nieformalnych nadgodzin lub wykonywania obowiązków poza formalnymi godzinami pracy ustalonymi w umowie o pracę. W niektórych okresach pandemii około połowa pracowników pracowała w domu przez co najmniej część swojego czasu pracy, z czego prawie połowa z takim trybem pracy nie miała wcześniejszego doświadczenia<sup>2</sup>.

Przepisy dotyczące telepracy różnią się w poszczególnych państwach członkowskich, ponieważ są one silnie powiązane z systemami stosunków pracy oraz praktykami i kulturą w miejscu pracy. Przed wybuchem COVID-19 większość państw członkowskich wdrożyła przepisy na szczeblu krajowym po przyjęciu umowy ramowej partnerów społecznych UE w sprawie telepracy z 2002 roku. Jednak od początku pandemii w 2020 roku kraje albo przyjęły nowe przepisy dotyczące telepracy, albo rozpoczęły debaty na temat tego, jak sprostać wyzwaniom związanym z telepracą. Parlament Europejski zatwierdził rezolucję w sprawie prawa do rozłączenia w dniu 21 stycznia 2021 roku; Rada Unii Europejskiej opublikowała konkluzje w sprawie telepracy w dniu 3 czerwca 2021 roku, wzywając partnerów społecznych do zajęcia się możliwościami i zagrożeniami związanymi z telepracą oraz do rozważenia opracowania krajowych planów działania i strategii w celu uwzględnienia tej kwestii

---

<sup>1</sup> M. Sosterio i in., *Teleworkability and the COVID-19 Crisis: A New Digital Divide?*, „JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology” 2020, nr 5, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/231337/1/jrc-wplet202005.pdf> (dostęp: 15.09.2022).

<sup>2</sup> Eurofound, *Living, Working and COVID-19*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19> (dostęp: 15.09.2022).

w istniejących lub przyszłych strategiach. Inicjatywy te ukierunkowały dialog społeczny na temat telepracy i prawa do odłączenia się na szczeblu UE. Regulacje na poziomie krajowym obejmują szczegółowe przepisy ustawowe, przepisy kodeksów pracy, przepisy dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa (lub inne kwestie związane ze środowiskiem pracy) oraz przepisy dotyczące telepracy w ramach układów zbiorowych. Niektóre kraje mają bardzo mało regulacji lub przyjęły łagodniejsze inicjatywy.

Monografia zawiera przegląd literatury pod kątem zarówno eksplikacji pojęcia „telepracy”, jak i motywów jej podejmowania. Przedstawiono również wyniki autorskich badań, których celem było zidentyfikowanie najważniejszych czynników wpływających na zainteresowanie telepracą wśród pracowników i przedsiębiorców (pracodawców). Wykazano, że głównymi czynnikami motywującymi pracowników do podejmowania pracy zdalnej są elastyczne godziny pracy, możliwość pracy w dowolnym miejscu na świecie oraz samodzielna organizacja pracy. Badanie było przeprowadzone przed pandemią COVID-19, która wymusiła wprowadzenie pracy zdalnej w wielu organizacjach do tej pory niekorzystających z telepracy.

Treść monografii została podzielona na 5 rozdziałów zasadniczych, z których każdy stanowi rozwinięcie ściśle określonego problemu, a zarazem tworzy przedpole do podnoszenia kolejnych istotnych wątków w rozdziałach następnych.

I tak w rozdziale pierwszym dokonano przeglądu definicji telepracy i wskazano uzasadnienie dla jej stosowania w przedsiębiorstwach. Zaprezentowano też pojęcia tożsame, w sensie ich wykorzystywania dla określenia telepracy. Odniesiono się do czynności i zadań, których zlecenie w formie telepracy jest najbardziej uzasadnione i najczęściej stosowane. Wyróżniono rodzaje telepracy wg wskazanych kryteriów klasyfikacyjnych oraz odniesiono się do tych obszarów funkcjonalnych w przedsiębiorstwie, w których praca zdalna najczęściej jest wdrażana. W następnej kolejności omówiono uregulowania legislacyjne w zakresie telepracy w wybranych państwach UE, w tym w Polsce. Zróżnicowanie w tym zakresie wynika z uwarunkowań kulturowych, podejścia do pracownika oraz korzyści, jakie telepraca przynosi pracodawcy. Cechą wspólną uregulowań w zakresie telepracy jest przeniesienie punktu ciężkości co do ustaleń szczegółowych w zakresie porozumienia umownego pomiędzy pracodawcą i pracownikiem.

Ze względu na dynamiczny wzrost popularności telepracy, która staje się coraz częściej stosowana w praktyce gospodarczej, rozdział drugi został poświęcony identyfikacji wyzwań, przed którymi stają menedżerowie zarządzający zespołem złożonym częściowo lub w całości z e-pracowników. Ważnym elementem jest zidentyfikowanie głównych problemów występujących na linii telepracownik – przełożony, trudności związanych z komunikacją, integrowaniem zespołu, nadzorem i motywowaniem. Ponadto dokonano przeglądu korzyści i zagrożeń wynikających ze stosowania telepracy, występujących zarówno po stronie pracodawcy, jak i telepracownika.

W rozdziale trzecim zamieszczono wyniki badania ankietowego na temat telepracy, przeprowadzonego wśród kadry menedżerskiej i pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych (telepracowników). W badaniach skoncentrowano się na rozumieniu kategorii telepracy, identyfikowaniu różnic pomiędzy telepracą

i pracą stacjonarną, komunikacji w telepracy, wadach i dobrych stronach w telepracy. W dalszej kolejności skoncentrowano uwagę na procedurze pozyskiwania pracowników do telepracy, zidentyfikowano cechy i kompetencje, jakie powinien posiadać kandydat na pracownika, oraz określono, jak powinien przebiegać proces rekrutacji i selekcji pracowniczej.

Współczesna telepraca opiera się na komputerach i ich właściwym oprogramowaniu dedykowanym telepracy. Inicjuje to dużą zmianę w realizowaniu tradycyjnie postrzeganych funkcji zarządzania. Stąd w czwartym rozdziale monografii poruszono problem zmian, jakie występują w obszarze planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania telepracy i telepracowników.

Telepraca obecnie stanowi duże wyzwanie dla przedsiębiorców i kadry menedżerskiej. Po doświadczeniach z okresu pandemii COVID-19 większość z nich nie ma wątpliwości, że jest to bardzo przydatna forma zatrudnienia. Wielu pracodawców przekonało się do telepracy, a także wielu pracowników nie chce już powracać do trybu pracy stacjonarnej. Ze względu na wagę i znaczenie problemu, jakim jest stopniowe przenoszenie zatrudnienia do e-przestrzeni, w rozdziale piątym autorki wskazały na potrzebę rozwiązywania go na poziomie strategicznym. Jako przydatne narzędzie zaproponowały w tym celu analizę SWOT/TOWS, która, mimo iż została zastosowana w odniesieniu do uzyskanych wyników badań, nadaje się do wykorzystania przez menedżerów, którzy coraz częściej będą zmuszeni do pracy ze swoimi podwładnymi w przestrzeni wirtualnej stworzonej przez komputery, ich oprogramowanie i sieci komunikacyjne.