



# PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI BIZNESOWEJ Z ZASTOSOWANIEM TELEPRACY - PORADNIK

Autorzy:

Monika Janiec, Tomasz Czerniak, Wojciech Kreft, Radosław Piontek

Konsultacja

dr Jacek P. Męcina



POLSKA AGENCJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI  
POLISH AGENCY FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT



**TELEPRACA.** OGÓLNOPOLSKI PROGRAM PROMOCJI I SZKOLEŃ DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

Warszawa 2006

Publikacja powstała w ramach projektu „Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców”, realizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt realizuje konsorcjum firm:



Rysunki: Piotr Kosiński

Wydanie I

Wydawca: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości  
ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa

ISBN 83-60009-23-6

Nakład: 5700 egzemplarzy

© Copyrights by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2006

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	<b>11</b>
Skąd pomysł na poradniki? .....	11
Czym jest projekt „Telepraca”? .....	11
Po co poradniki? .....	12
Ile poradników? .....	13
Gdzie szukać pozostałych informacji o telepracy? .....	13
Jak czytać poradniki? .....	14
Podsumowanie .....	14
<b>I. Wprowadzenie do telepracy</b> .....	<b>15</b>
Jak zdefiniować telepracę? .....	15
Definicje telepracy. Przegląd .....	15
Nasza definicja .....	17
Inne przykłady definicji .....	18
Historia i rozwój telepracy .....	19
Początki .....	19
Wpływ technologii na zmiany stosunków pracy i wzrost roli telepracy .....	20
Telepraca na świecie .....	21
Telepraca w Polsce .....	23
Przyszłość telepracy .....	24
Rodzaje telepracowników i telepracy .....	26
Telepracownik .....	26
Status prawny telepracownika .....	26
Rodzaje telepracy .....	27
Telepraca w domu .....	27
Telepraca nomadyczna .....	28
Telepraca w telecentrach .....	29
Telepraca zamorska .....	32

Zawody wykonywane w systemie telepracy .....	33
Podsumowanie .....	36
<b>II. Uwarunkowania telepracy .....</b>	<b>39</b>
Technologiczne uwarunkowania telepracy .....	39
Ciągły proces zmian w nowoczesnej firmie .....	39
Szeroka dostępność Internetu podstawą rozwoju telepracy .....	40
Plany rządu dotyczące informatyzacji .....	40
Wymagania technologiczne telepracy .....	41
Podstawowe koszty związane z technologią używaną do telepracy .....	41
Psychologiczne uwarunkowania telepracy .....	44
Wpływ telepracy na telepracownika .....	44
Co przesądza o tym, czy ktoś będzie dobrym telepracownikiem? .....	44
Podsumowanie .....	45
Co jeszcze można zrobić? .....	46
Społeczne aspekty rozwoju telepracy .....	47
Ważne czynniki .....	47
Telepartyzantka .....	48
Ucieczka za miasto .....	48
Ekonomiczne i prawne warunki rozwoju telepracy .....	50
Korzyści ekonomiczne .....	50
Koszty .....	51
Aspekty prawne .....	51
Umowa o pracę .....	53
Umowa o dzieło .....	54
Umowa zlecenia .....	55
Umowa agencyjna .....	57
Problemy prawne telepracy .....	58
Pierwsze wnioski .....	58
Korzyści wynikające z wprowadzenia telepracy .....	59
Korzyści z punktu widzenia telepracownika .....	60
Korzyści z punktu widzenia pracodawcy .....	62

Korzyści z punktu widzenia społecznych aspektów telepracy .....	64
Wymiary kosztów (wad) wprowadzenia telepracy wynikające z różnych uwarunkowań ....	66
Koszty (wady) z punktu widzenia telepracownika .....	66
Koszty (wady) z punktu widzenia pracodawcy .....	68
Podsumowanie .....	70
<b>III. Gdzie można wykorzystać telepracę? .....</b>	<b>73</b>
Analiza przedsiębiorstwa pod kątem zastosowania telepracy .....	73
Czy Ty i Twoja firma jesteście gotowi na telepracę? .....	73
Etapy sprawdzania adekwatności zastosowania telepracy w Twojej firmie .....	74
Analiza kosztów .....	76
Koszty bezpośrednie .....	76
Koszty pośrednie .....	78
Korzyści bezpośrednie .....	79
Korzyści pośrednie .....	80
Wyniki .....	80
Analiza obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa opartego na telepracy .....	83
Obszary działania firmy .....	83
Analiza aktywności wewnątrz działów .....	85
Analiza pracy .....	86
Zbiór zadań na stanowisku pracy .....	86
Przeprojektowanie pracy .....	87
Podsumowanie .....	90
<b>IV. Plan wdrożenia telepracy .....</b>	<b>93</b>
Przygotowanie procesu (przekonanie Zarządu i podjęcie decyzji) .....	93
Konserwatywna postawa zarządzających .....	93
Prezentacja projektu pilotażowego .....	94
Opracowanie projektu pilotażowego .....	95
Co trzeba umieścić w projekcie pilotażowym? .....	95
Komitet doradczy .....	96
Rzecznicy .....	96
Podstawowe dokumenty .....	97

Czas .....	97
Dobór uczestników do projektu pilotażowego .....	98
Formalne procedury doboru .....	98
Wybór pierwszych telepracowników.....	98
Stanowiska pracy .....	99
Ludzie .....	101
Tworzenie infrastruktury technicznej.....	102
Podstawowe reguły technologiczne .....	102
Szkolenia .....	103
Wstęp do szkoleń .....	103
Tematy szkoleń .....	104
Korzyści uzyskane dzięki odpowiedniej realizacji szkoleń.....	106
Dostęp do szkoleń i rozwój kariery zawodowej.....	106
Jaki rodzaj telepracy zastosować?.....	107
Połączenie różnych odmian telepracy.....	107
Rozbudowa systemu telepracy .....	110
Ocena rezultatów .....	110
Baza do rozszerzenia zastosowania telepracy .....	110
Podsumowanie .....	111
<b>V. Współpraca z partnerami zewnętrznymi .....</b>	<b>113</b>
Biznesplan .....	113
Części biznesplanu.....	114
Jak znaleźć telepracodawcę? .....	115
Kto to jest dobry telepracodawca?.....	115
Jak znaleźć telepracodawcę? .....	116
Kto jest dobrym telepracownikiem?.....	118
Pożądane cechy telepracownika.....	118
Niebezpieczeństwa dla pracodawców .....	118
Kto nie powinien być telepracownikiem .....	119
Nadzór ze strony telepracodawcy i zarządzanie.....	120
Konieczne jest zaufanie .....	120

Uwaga skoncentrowana na produkcie, czyli efekcie pracy .....	120
Narady i przeglądy .....	122
Telespotkania i telekonferencje .....	123
Informacje zwrotne .....	123
Efektywność a styl pracy telepracownika .....	123
Formy płatności i wynagrodzeń .....	124
Określenie rodzajów pracy możliwych do wykonania w formie telepracy .....	125
Telepraca w różnych branżach .....	125
Przykłady telepracowników – studia przypadków .....	126
Praca na własny rachunek w małych i średnich firmach .....	126
Telepracownicy potrzebują wsparcia wewnątrz firmy .....	132
Sprawdzenie rodzaju dostępnych usług .....	133
<b>VI. Dynamika rozwoju telepracy .....</b>	<b>135</b>
Duża dynamika zmian w telepracy .....	135
Gdzie szukać informacji? .....	136
Podsumowanie .....	137
<b>Załącznik 1. Linki do stron www związanych z telepracą .....</b>	<b>141</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>147</b>
Publikacje .....	147
Strony internetowe .....	148
Artykuły prasowe .....	149



**Szanowni Państwo,**

**Oddajemy w Państwa ręce poradnik „Prowadzenie działalności biznesowej z zastosowaniem telepracy” przygotowany przez Konsorcjum w składzie Doradztwo Gospodarcze DGA S.A. (Lider projektu), F5 Consulting Sp. z o.o., Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej oraz PBS Spółka z o.o. w ramach Projektu „Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców”. Projekt, realizowany na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.**

Jesteśmy przekonani, że poradnik okaże się przydatnym kompendium wiedzy na temat idei telepracy, jej zastosowania i wdrożenia, a przede wszystkim, że przyczyni się do promocji i upowszechnienia tej formy zatrudnienia w Polsce.

***Życzymy praktycznego zastosowania prezentowanych w podręczniku informacji,***

W imieniu Konsorcjum  
**Anna Szymańska**



Zarządzający Projektem  
Wiceprezes Zarządu  
Doradztwo Gospodarcze DGA S.A.



# Wstęp

## Skąd pomysł na poradniki?

Poradnik, który trzymasz w ręku, jest jedną z czterech publikacji przygotowanych w trakcie realizacji projektu „**Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców**”. Powyższy projekt to **innowacyjne i pierwsze na tak dużą skalę w Polsce przedsięwzięcie promujące nową formę zatrudnienia**, jaką jest **TELEPRACA**.

Aby dotrzeć do jak najszerszego grona odbiorców oraz dostarczyć kompendium wiedzy na temat wdrożenia i zastosowania telepracy, zdecydowano o przygotowaniu poradników. W publikacjach chcemy spopularyzować wiedzę na temat nowej formy zatrudnienia wśród polskich przedsiębiorców i potencjalnych telepracowników oraz pomóc zainteresowanym we wdrożeniu i zastosowaniu tego popularnego w innych krajach modelu pracy.

## Czym jest projekt „Telepraca”?

Projekt **Telepraca** został sfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Unii Europejskiej oraz środków budżetu państwa i jest realizowany na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Projekt adresowany jest przede wszystkim do przedsiębiorstw, które mogą skorzystać z tej formy zatrudnienia pracowników i dysponują niezbędnymi rozwiązaniami teleinformatycznymi, oraz jednostek samorządu terytorialnego i ich jednostek organizacyjnych – Gminnych Centrów Informacji.

Wdrożenie telepracy pozwala na usprawnienie działań, zwiększenie efektywności pracy oraz zmniejszenie kosztów prowadzenia działalności w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, m.in. w finansach, księgowości, informatyce lub marketingu.

Projekt „Telepraca” ma pomóc Tobie w podjęciu decyzji o zastosowaniu telepracy oraz zidentyfikowaniu tych form działania przedsiębiorstwa i stanowisk pracy, które mogą być powierzone telepracownikom. Jego zadaniem jest również dostarczenie informacji na temat rozwiązań prawnych i organizacyjnych niezbędnych do wdrożenia telepracy.

Projekt wychodzi naprzeciw polityce promocji zatrudnienia, poprzez zwiększenie możliwości osób niepełnosprawnych i kobiet na rynku pracy oraz sprzyja wyrównywaniu dysproporcji w dostępie do pra-

cy między terenami wiejskimi a miejskimi. Telepraca umożliwia bowiem elastyczne ukształtowanie stosunku pracy, zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Pracodawca może ograniczyć koszty związane z przygotowaniem stanowiska pracy, natomiast pracownik może indywidualnie kształtować swój czas pracy, co pozwala na swobodne dokształcanie lub godzenie życia rodzinnego z zawodowym.

***Projekt Telepraca ma charakter koncepcyjny i popularyzatorski. Obejmuje szeroko zakrojone analizy i badania (przegląd publikacji i opracowań, przeprowadzenie badań), które poprzez opracowane poradniki, kampanię promocyjną, cykl konferencji i działania szkoleniowo-doradcze dają podstawy do stworzenia spójnej koncepcji wykorzystania telepracy w Polsce oraz promowania modeli i mechanizmów funkcjonowania rynku pracy na odległość. Realizacja projektu obejmuje okres od sierpnia 2005 roku do marca 2007 roku.***

## Po co poradniki?

Rozwój telepracy w Polsce napotyka wiele barier. Jedną z nich jest brak wiedzy i informacji wśród przedsiębiorców na temat możliwości efektywnego wykorzystania telepracy w działalności biznesowej.

Luki informacyjne dotyczą szczególnie:

- Sfery prawnej dotyczącej możliwych form zatrudnienia telepracowników,
- Sfery biznesowej, czyli zidentyfikowanych korzyści wynikających z wdrożenia i zastosowania telepracy,
- Kwestii organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem (możliwości łączenia tradycyjnych form organizacji przedsiębiorstwa z elementami telepracy).

Celem poradników jest rozpowszechnienie wiedzy o tej formie zatrudnienia głównie wśród przedsiębiorców i potencjalnych telepracowników zamieszkujących zarówno aglomeracje miejskie, jak i tereny wiejskie.

Przedmiotem projektu, a tematem serii poradników jest **telepraca**. Pod tym pojęciem zazwyczaj rozumie się **każdy rodzaj pracy wykonywany poza tradycyjnym miejscem pracy, o ile jej wyniki są wykonywane i dostarczane za pomocą technologii informatycznych**. **Telepraca jest więc metodą organizacji pracy, która wykorzystuje nowoczesne technologie, redukuje koszty oraz poprawia dostępność i efektywność wielu usług.**

## Ile poradników?

W ramach projektu **Telepraca** zostały opracowane cztery poradniki:

- ⇒ **Poradnik z zakresu prowadzenia działalności biznesowej z zastosowaniem telepracy.** Ten poradnik masz przed sobą. Przeznaczony jest przede wszystkim dla mikro i małych przedsiębiorstw, które chciałyby skorzystać z telepracy jako ich podstawowej formy działania.
- ⇒ **Poradnik z zakresu tworzenia i prowadzenia firm oferujących usługi telepracy** pomaga w wykorzystywaniu telepracy w bieżącej działalności przedsiębiorstw oraz w tworzeniu tzw. telecentrów.
- ⇒ **Poradnik z zakresu reorganizacji działalności przedsiębiorstwa ze względu na zastosowanie telepracy.** W tym poradniku radzimy, co należy zrobić, aby średniej wielkości przedsiębiorstwo mogło zastosować telepracę jako jedną z możliwych form zatrudnienia.
- ⇒ **Poradnik dla Gminnych Centrów Informacji zamierzających funkcjonować jako instytucje pośredniczące na rynku telepracy.** Ten poradnik wspiera funkcjonowanie Gminnych Centrów Informacji poprzez rozszerzenie ich oddziaływania na lokalnym rynku pracy.

## Gdzie szukać pozostałych informacji o telepracy?

Wszystkie poradniki oraz inne informacje dotyczące telepracy są dostępne na stronie internetowej projektu: **[www.telepraca-efs.pl](http://www.telepraca-efs.pl)**.

### Struktura poradników

Na początku każdego z rozdziałów zostały omówione podstawowe pojęcia związane z telepracą, których zrozumienie będzie przydatne do przyswojenia treści danego rozdziału.

Prezentowane zjawiska społeczne i gospodarcze zostały zilustrowane wynikami badań krajowych oraz zagranicznych.

W treści rozdziałów znajdziesz również szereg przykładów z praktyki krajowej lub zagranicznej, które przybliżą Ci omawiane aspekty telepracy.

Na końcu każdego rozdziału umieściliśmy krótkie podsumowanie jego zawartości.

## Jak czytać poradniki?

Oprócz podstawowego tekstu napotkacie w poradnikach następujące wyróżnienia:

W taki sposób zaznaczyliśmy najważniejsze informacje i wnioski.

*W ten sposób wyróżniliśmy przykłady wdrożenia telepracy, ciekawe informacje anegdoty itp.*

---

**Ważne informacje z podrozdziałów przypominamy w ten sposób.**

---

- ✓ **A tak przypominamy najważniejsze wnioski, informacje i porady w każdej z części poradnika.**

## Podsumowanie

W niniejszym poradniku dowiesz się:

- ✓ **Czym jest telepraca, kto może być telepracownikiem i w jakich branżach najlepiej stosować telepracę?**
- ✓ **Jakie są korzyści i zagrożenia wynikające ze stosowania telepracy?**
- ✓ **Jak korzystać z telepracy w mikro i małym przedsiębiorstwie?**



# I. Wprowadzenie do telepracy

*W tym rozdziale dowiesz się, czym jest telepraca, jakie są jej definicje, jak się rozwijała, kto to jest „telepracownik”; dla jakich zawodów telepraca jest formą rozwojową, a w jakich nie da się jej zastosować.*

## Jak zdefiniować telepracę?

**Telepraca nie ma jednej definicji** – jest terminem nowym i podlegającym ewolucji wraz ze zmianami otaczającej nas rzeczywistości. Jednak, aby poradnik był dla Ciebie zrozumiały i, co ważniejsze, pomógł Tobie w zrozumieniu i zastosowaniu telepracy, musimy określić, co rozumiemy pod tym terminem.

Telepraca **jest innowacyjną metodą pracy oraz formą zorganizowania całego procesu pracy**. Zarówno na świecie, jak i w Polsce brak kanonicznej definicji telepracy, dlatego przytaczamy różne jej warianty.

## Definicje telepracy. Przegląd

Teoretycy telepracy używają wielu nazw na jej określenie: telepraca, teledojazdy, praca na odległość, praca elastyczna, praca mobilna czy e-praca itd. Terminem tym określa się pewne zjawisko, którego obecność i znaczenie jest powszechnie akceptowane jako związane z dużymi zmianami zachodzącymi nie tylko w relacjach pracownik-pracodawca, ale także w sposobie organizacji pracy przez pracowników. **Pojęcie telepracy wiąże się zatem z alternatywnymi stylami pracy związanymi z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi telekomunikacji:** sieci komputerowych, szybkiej transmisji danych czy telefonii mobilnej.

Za prekursora telepracy uważa się Amerykanina **Jacka M. Nilles'a**, który swojej idei nadał nazwę „praca zdalna”, w oryginale angielskim – **telecommute** (w dosłownym tłumaczeniu na polski „zdalne dojeżdżanie” do pracy). Ostatnio bardziej popularny stał się termin **telework** (telepraca), promowany przez Komisję Europejską (pozostałe terminy nadal możesz napotkać przeglądając zagraniczne, zwłaszcza angielskojęzyczne, publikacje na ten temat).

Jack Nilles definiuje telepracę następująco:

**Każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą techniką informacyjną (np. telekomunikacją i komputerami); przemieszczanie pracy do pracowników zamiast pracowników do pracy”<sup>1</sup>.**

Powyższą definicję autor poszerza o pojęcie *teledojazdów*, czyli „okresową pracę poza centralą firmy; wykonywanie pracy w domu, w siedzibie klienta lub w telecentrum, co najmniej jeden dzień w tygodniu”<sup>2</sup>.

Kategoria „teledojazdów”, którą wyróżnił Nilles, okazuje się jednak nieprzydatna do polskich warunków pracy. Autor wyodrębnił ją na podstawie obserwacji pracy w typowych amerykańskich aglomeracjach, które charakteryzują duże odległości od miejsca zamieszkiwania do miejsca pracy.

Stąd dla potrzeb niniejszego podręcznika będziemy używać wyłącznie określenia **telepraca**.

***Termin „praca zdalna” został wypracowany przez Jacka Nilles’a<sup>3</sup>, który odegrał decydującą rolę w promowaniu tej koncepcji w USA, a spopularyzowany przez futurologa Francisa Kinsmana w książce The Telecommuters (John Wiley&Sons, 1987). Natomiast termin „telepraca” spopularyzowała w Europie Komisja Europejska w sponsorowanych przez nią badaniach tego zjawiska.***

Definicja telepracy zaproponowana przez Komisję Europejską brzmi następująco:

**„Telepraca jest to metoda organizowania i wykonywania pracy, w której pracownik pracuje poza miejscem pracy pracodawcy przez znaczną część swojego czasu pracy, dostarczając do pracodawcy wyniki [rezultaty] pracy przy wykorzystaniu technologii informacyjnych oraz technologii przekazywania danych, zwłaszcza Internetu.”<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> J. Nilles, *Telepraca, strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003r., s. 21

<sup>2</sup> Ibidem s. 21

<sup>3</sup> J. Nilles jest także twórcą terminu „kompleks biurowca” na określenie nieświadomej potrzeby przebywania w eleganckim gmachu firmy dla zademonstrowania własnej wartości i prestiżu. Gdyby nie kompleks biurowca, znacznie więcej ludzi byłoby zainteresowanych pracą w domu.

<sup>4</sup> A. Grabowska, *Telepraca jako nowa metoda pracy*, <http://www.ajgrabow.webpark.pl/1.htm> (07.03.2006)

Termin **flexiwork** („elastyczna” praca) koncentruje z kolei uwagę na osobie, która wykonuje pracę (pracowniku) i podkreśla istotne jej cechy z punktu widzenia pracownika – elastyczność godzin pracy, miejsca jej wykonywania, sposobu zawierania umów ze zleceniodawcą itp.

*Przykładem „elastycznej” pracy może być idea „gorących biur”. Zamiast typowej sytuacji, kiedy każdy pracownik ma „własne”, tj. przeznaczone tylko dla siebie, biurko, przy którym tylko on pracuje, biurka nie mają już swoich „właścicieli” i każdy pracownik może używać i pracować przy dowolnym biurku. W tym celu każde z nich ma standardowe wyposażenie umożliwiające efektywną pracę – np. komputer z odpowiednim oprogramowaniem oraz telefon. Pracownicy mogą przechowywać swoje indywidualne dokumenty, których używają, w niewielkich szafkach na kółkach, które dzięki temu dają się łatwo przemieszczać z miejsca na miejsce. Ponieważ wykorzystanie typowego biurowego miejsca pracy wynosi ok. 20% w ciągu dnia roboczego, więc oszczędności z tym związane mogą być bardzo istotne. Jedno z biur IBM w stanie Nowy Jork obsługuje w ten sposób 800 pracowników, mając do dyspozycji zaledwie 200 biur.*<sup>5</sup>

Najnowszym określeniem jest **e-work**, które nawiązuje do ścisłego wykorzystania technologii teleinformatycznych i telekomunikacyjnych.

## Nasza definicja

Cechą wspólną wszystkich definicji jest podkreślenie użycia komputerów i mediów telekomunikacyjnych oraz zwrócenie uwagi na elastyczność miejsca świadczenia pracy. Na potrzeby niniejszego poradnika przyjęliśmy ogólną definicję bazującą na tej charakterystyce:

Telepracą jest każdy rodzaj pracy umysłowej wykonywany poza tradycyjnym miejscem pracy, o ile wyniki tej pracy dostarczane są za pomocą technologii informatycznej.

---

<sup>5</sup> [www.eto.org.uk](http://www.eto.org.uk)

## Inne przykłady definicji

Poniższe przykładowe definicje pokazują, w jak zróżnicowany sposób definiowana jest telepraca przez różnych autorów i instytucje. Według nich telepraca to:

- **Praca wykonywana na rzecz pracodawcy lub klienta głównie w miejscu innym niż tradycyjne miejsce pracy z wykorzystaniem technik informacyjnych.**

Źródło: R. Blanpain, autor raportu z 1995 r. dla Komisji Europejskiej

- **W umowie o pracę strony mogą ustalić, że praca będzie wykonywana poza pomieszczeniami zakładu pracy, z zastosowaniem urządzeń informatycznych (Telepraca).**

Źródło: Projekt nowego kodeksu pracy z lipca 2005 r.

- **Określenie charakteryzujące pracę, która może być prowadzona z dala od konwencjonalnego miejsca zatrudnienia z użyciem komputera włącznie.**

Źródło: [www.telepraca.idn.org.pl](http://www.telepraca.idn.org.pl) [w National Rehabilitation Board (Irlandia)].

Przytoczone powyżej definicje są bardzo zróżnicowane i zawierają wiele rodzajów telepracy różniące się ze względu na przestrzeń (dom, telecentrum, podróż) oraz częstotliwość wykonywania.

Należy podkreślić, że przedstawione wyżej definicje mają cechy wspólne związane z odrębnym, niż lokal przedsiębiorstwa, miejscem świadczenia pracy, wykorzystaniem technologii teleinformatycznych oraz indywidualnie kształtowanym czasem wykonywania pracy.

---

**Jest wiele definicji telepracy, ale najważniejsze to zapamiętać, że dotyczą one świadczenia pracy poza siedzibą firmy i zostały oparte na wykorzystaniu nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych.**

---

## Historia i rozwój telepracy

### Początki

Choć pojęcie telepracy (ang. *teleworking*, *telecommuting*, *flexiwork*, *e-work*) jest pojęciem stosunkowo nowym, sama idea telepracy sięga korzeniami lat 70-tych XIX wieku.

***Za pierwszego telepracownika niektórzy uznają prezesa jednego z banków w Bostonie, który kazał poprowadzić linię telefoniczną z banku do własnego mieszkania, położonego kilka pięter wyżej, aby także wtedy, kiedy był fizycznie nieobecny w banku, mógł reagować i odpowiadać na potrzeby klientów.***

Sam termin „*telework*” został użyty po raz pierwszy w 1972 r. przez Jacka Schiffa na łamach gazety „Washington Post” i od tego czasu wszedł do powszechnego użycia w krajach anglojęzycznych.

***Alvin Toffler w 1980 r. w swojej książce „Trzecia fala” pisał o koncepcji idei pracy elektronicznej, zaś w 1994 r. stwierdził, że sercem Trzeciej Fali będzie właśnie telepraca, pod naporem której z czasem upadną tradycyjne miejsca pracy. Uważał, że takiej zmianie organizacji pracy sprzyjać będą zarówno wzrastające problemy komunikacyjne, rozwijające się nowe technologie, jak i oczekiwania społeczne. Na razie ta prognoza jeszcze się nie sprawdziła, ale niewykluczone, że stanie się tak w niedalekiej przyszłości.***

Jack M. Nilles podkreśla, iż zaczęło się od pytania, jakie kiedyś zadał mu pewien człowiek: „*Jeżeli ludzie potrafią stanąć na księżycu, to dlaczego nie potrafią poradzić sobie z korkami ulicznymi?*”<sup>6</sup>. Analiza problemu doprowadziła go do innego pytania: „*Czy wszyscy musimy chodzić [jeździć] do pracy, skoro istnieją możliwości techniczne, które pozwalają większości z nas na wykonywanie wielu prac w domu lub w jego pobliżu?*” Takie sformułowanie od razu ustawiło myślenie o koncepcji telepracy w kontekście środków transportu. Z tego punktu widzenia podstawową **przyczyną stosowania telepracy było początkowo dążenie do ograniczenia korzystania ze środków transportu** przez pracowników, zastępując je telekomunikacją, która umożliwia przesyłanie efektów pracy zamiast fizycznego przemieszczania ludzi mających tę pracę wykonać.

<sup>6</sup>J. Nilles, *Telepraca, strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003r., s. 7.

Kolejny aspekt oszczędności związanych z telepracą:

*Do pionierów telepracy zaliczyć można firmę Siemens-Nixdorf. W jej szwedzkim oddziale doszło do wprowadzenia systemu telepracy, kiedy to po raz kolejny pracownicy oddziału zostali zmuszeni do zmiany siedziby. Wówczas dział personalny przypomniał, iż w wyniku poprzedniej przeprowadzki odeszła prawie 1/4 kwalifikowanego personelu. Aby tego uniknąć, postanowiono skorzystać z systemu telepracy. Przedtem jednak, zgodnie z zarządzeniem dyrekcji firmy, pracownicy pozbyli się wszelkiej niepotrzebnej makulatury, zabierając ze sobą tylko po dwa niewielkie pojemniki na dokumenty. W nowym biurze czekało już zmodyfikowane środowisko pracy, przestrzeń podzielona na apartamenty oraz ruchome wózki z segregatorami. Po zawarciu odpowiedniej umowy, określającej czas pracy i zakres obowiązków, każdy pracownik wyposażony został w komputer, modem, telefon komórkowy, dodatkową linię telefoniczną (w domu) oraz stał się integralną częścią specjalnego systemu komunikacyjnego, automatycznie lokalizującego pracowników. Gdy pracownik przychodził do biura, korystał ze swojego ruchomego wózka z dokumentami, stawiając go przy wybranym stanowisku komputerowym.<sup>7</sup> Szwedzki oddział firmy Siemens-Nixdorf w 1997 roku został odznaczony przez Króla Szwecji, Karola Gustawa XVI główną nagrodą konkursu innowacyjnych projektów związanych z nowoczesnymi technologiami informatycznymi. W efekcie opracowania i wdrożenia systemu telepracy „Flexlive” koszty firmy spadły w ciągu roku o 25 tysięcy dolarów na pracownika.*

### Wpływ technologii na zmiany stosunków pracy i wzrost roli telepracy

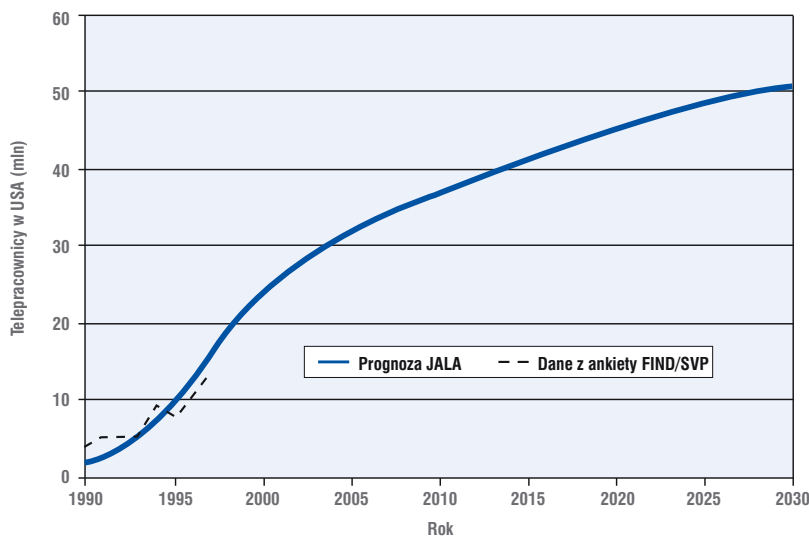
Telepraca, jako forma pracy zdecentralizowanej i rozproszonej, jest kolejnym etapem związanym z ewolucją form zatrudnienia. Historycznie praca była zjawiskiem scentralizowanym. Dominowało rolnictwo, a praca wykonywana była w pobliżu miejsca zamieszkania. Rewolucja przemysłowa XIX wieku i koncentracja produkcji w fabrykach doprowadziła do centralizacji miejsc pracy. Od połowy ubiegłego wieku udział poszczególnych rodzajów wytwórczości systematycznie się zmienia. Do kilku procent spadł udział rolnictwa, coraz mniejsze znaczenia ma tradycyjnie rozumiany przemysł. **Największa wartość tworzona jest w sektorze usług, w tym związanych z wykorzystaniem, przekazywaniem i analizowaniem informacji. Te zmiany mają pozytywny wpływ na zwiększanie się możliwości zastosowania telepracy.**

<sup>7</sup> R. Depta, *Teleworking jako alternatywna forma pracy w przyszłości*, <http://telepraca.idn.org.pl/> (07.03.2006)

Rozwój telepracy nie byłby możliwy bez rosnącego zastosowania technologii teleinformatycznych. Choć jej początki sięgają lat 70-tych XX wieku, telepraca upowszechniła się wraz ze zwiększeniem dostępu do Internetu – w latach 90-tych. Rozwój społeczeństwa informacyjnego pociągnął za sobą przeobrażenia w sferze stosunków społeczno-gospodarczych; narodziła się nowa globalna gospodarka bazująca na wiedzy, sprawnym przepływie informacji i szerokich możliwościach jej zastosowania.

## Telepraca na świecie

Dzięki tak szybkiemu rozwojowi usług i możliwości telekomunikacyjnych rośnie również popularność telepracy. W 1999 roku w 15 państwach Unii Europejskiej pracowało, przynajmniej 1 pełny dzień w tygodniu, około 6 mln stałych telepracowników; w tym samym czasie w USA było ich 9,3 mln<sup>8</sup>. Statystyki z roku 2000 pokazują, że w Stanach Zjednoczonych liczba ta wzrosła do ok. 16,5 mln.<sup>9</sup> **Przewiduje się, że odsetek telepracowników wśród ogółu zatrudnionych będzie nadal rósł**, co wskazuje poniższy wykres:



Źródło: J. Nilles, *Telepraca, strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003r., s. 323

<sup>8</sup> www.telecommute.org

<sup>9</sup> A. Książ, *Warsztat w sypialni*, „PC Kurier” 8/2001.

Późniejsze badanie, przeprowadzone pomiędzy 30 lipca a 10 sierpnia 2001 roku w USA, wskazało na wzrost liczby telepracowników do 28,8 mln. Stanowili oni 17% ogółu zatrudnionych w tym kraju. **Jeden na pięciu Amerykanów wybierał pracę w systemie telepracy.** Powyższe badanie wskazało również, że telepracownicy w większości byli bardziej usatysfakcjonowani pracą, efektywniejsi, a także bardziej lojalni w stosunku do swoich pracodawców.<sup>10</sup> Podczas przeprowadzania badania zatrudnionym w sposób tradycyjny pracownikom ankieterzy zadawali pytanie: *czy skorzystaliby z możliwości pracy w domu, gdyby mieli taką okazję?* Odpowiedzi były następujące:

- 39% respondentów było zainteresowanych takim rozwiązaniem,
- 31% „czuło”, że skorzystałoby z takiej możliwości,
- 10% wahało się, czy przyjąłoby taką propozycję,
- 20% odniosło się sceptycznie do tego sposobu zarobkowania.

Ponadto niemal połowa badanych pracujących w domu wykonywała więcej niż jedną formę telepracy. Prawie 80% amerykańskich telepracowników było bardzo przywiązanych tego sposobu zarobkowania i wiązało z nim swoją przyszłość. Więcej niż 2/3 badanych telepracowników wyraziło olbrzymią satysfakcję z tak wykonywanej pracy.

Wśród krajów **Unii Europejskiej** telepraca podejmowana jest najczęściej w Skandynawii: w Szwecji i Finlandii zatrudnieni w tej formie stanowią około 15% całej siły roboczej, w Danii – 11%. Uważa się, że przyczynia się do tego wysoka jakość i relatywnie niska cena nowych technologii oraz sprzyjające warunki ekonomiczne.

Również w krajach Beneluksu telepracownicy stanowią znaczący procent siły roboczej: w Holandii – 14%, w Belgii – 11%. W obu tych krajach stosowana polityka rynku pracy równoważy stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia z elastycznością, która ułatwia wprowadzenie innowacyjnych form zarobkowania.

Telepraca jest najmniej popularna w Hiszpanii, Portugalii i Grecji (ok. 2% siły roboczej), gdzie znajduje się dopiero na etapie prób i eksperymentów. Krajem o relatywnie niewielkim odsetku telepracowników jest również Francja, w której, mimo utworzenia w 1997 r. krajowego stowarzyszenia ds. telepracy oraz powszechnej dyskusji w prasie, przedsiębiorstwa nie dostrzegają jeszcze korzyści z wprowadzania tego sposobu organizacji czasu i pracy.

W nowych państwach UE telepraca – jak wynika z raportu Komisji Europejskiej – telepraca jest jeszcze słabo rozwinięta. Ocenia się, iż rozwój tej formy zatrudnienia w Europie Środkowej i Wschodniej jest obecnie na takim etapie, na jakim był w krajach Europy Zachodniej ok. 5-10 lat temu.

---

<sup>10</sup> [www.telecommute.org](http://www.telecommute.org)

Szacuje się, że na całym świecie na odległość pracuje już kilkadziesiąt milionów osób: ok. 30 mln w USA i prawie tyle samo w Europie. Niektóre prognozy przewidują, iż do 2007 roku liczba telepracowników w Europie zwiększy się do 40 mln. Z badań ankietowych wynika, że 60% pracujących, którzy do tej pory nie korzystali z żadnej formy telepracy, jest gotowych zrobić to w najbliższej przyszłości.

Telepraca przynosi korzyści również pracodawcom:

*„Według różnych źródeł telepraca powoduje wzrost wydajności pracowników o 15 do 30%, a dodatkowo oszczędności wynikające m.in. z niższych kosztów wynajęcia biura. Telepracę częściej wykonują mężczyźni (6%) niż kobiety (4%). Dla 5% respondentów w państwach kandydujących do UE dom stanowi miejsce stałej pracy (UE - 3%), 11% pracuje w domu sporadycznie (UE - 8,5%).”<sup>11</sup>*

## Telepraca w Polsce

W Polsce ten model organizacji pracy jest nadal słabo znany lub jeszcze niedoceniany przez większość firm. Wynika to głównie z:

- mentalności pracodawców i zarządzających firmami,
- tradycyjnego sposobu zarządzania (pozytywny wyjątek stanowią firmy związane z Internetem),
- niskiego poziomu zastosowania nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych w polskich przedsiębiorstwach.

**Telepraca nie znajdzie szerszego zastosowania, jeśli praca nie przestanie być mierzona liczbą godzin spędzonych w biurze, a zacznie być oceniana według produktywności pracownika.** Nie można jednak zapomnieć o tym, że nie bez znaczenia pozostają wciąż stosunkowo wysokie koszty usług telekomunikacyjnych i nowoczesnego wyposażenia stanowiska pracy.

Z badania przeprowadzonego **w ramach projektu „Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców”** w listopadzie i grudniu 2005 roku przez sopocką Pracownię Badań

<sup>11</sup> [www.telepraca.idn.org.pl](http://www.telepraca.idn.org.pl) [w Metropól, 12.02.2004 r].

Społecznych na próbie około tysiąca firm wynika, że 16% przedsiębiorstw w Polsce stosuje telepracę. Tę metodę pracy wdrożyły najczęściej tzw. **mikro** firmy (zatrudniające do 9 osób). Badane przedsiębiorstwa, deklarujące wykorzystywanie telepracy, stosują ją najczęściej do zadań związanych z:

- finansami - w 33 % (przedsiębiorstw deklarujących stosowanie telepracy);
- grafiką komputerową - 28 %;
- księgowością - 25 %;
- usługami prawniczymi – 22 %;
- projektami techniczno-inżynierskimi - 18 %;
- systemami informatycznymi - 16 %;
- pracami edytorsko-redaktorskimi - 14 %;
- badaniami marketingowymi lub społecznymi - 11 %;
- przygotowaniem projektów architektonicznych - 9 %;
- usługami marketingowymi (copywriting) - 6 %;
- tłumaczeniami - 3 %;
- działaniami public relations - 1 %.

Niestety nadal niewiele polskich firm wyraża zainteresowanie telepracą. Tylko 19% badanych przez PBS przedsiębiorstw zadeklarowało chęć wprowadzenia tej formy zatrudnienia w bliższej lub dalszej przyszłości. Spośród nich tylko jedna trzecia wskazała konkretne przykłady prac, które mogłyby być podejmowane przez osoby pracujące w domu (np. przez: grafików, informatyków i specjalistów ds. księgowości). W zakładach przemysłowych powierzano by im także pomocnicze prace administracyjne, np. związane z działem HR.<sup>12</sup>

**Jedna piąta spośród firm, które wyraziły zainteresowanie pracą na odległość nie podała żadnych obowiązków, których mogliby podjąć się telepracownicy!  
Wyniki powyższych badań świadczą o braku uświadomionej identyfikacji zadań, do których realizacji może być wykorzystywana telepraca.**

## Przyszłość telepracy

Przypomnijmy – zastosowanie i rozwój telepracy stały się możliwe dzięki:

- Obniżeniu kosztów i zastosowaniu na większą skalę komputerów oraz urządzeń i usług telekomunikacyjnych;
- Zwiększonej dostępności do Internetu;

<sup>12</sup> Powyższe liczby wydają się być wysokie w porównaniu do udziału telepracowników w innych krajach, ale należy tu założyć, że przedsiębiorcy w badaniu chcieli polepszyć swój obraz i w związku z tym informowali o chęci wykorzystania telepracy.

- Wzrastającemu zainteresowaniu ze strony pracodawców i pracowników wykorzystaniem nowych sposobów pracy;
- Dostępowi do nowych usług (outsourcing, porady prawno-finansowe, telemarketing, nowe segmenty sprzedaży).

Barierą rozwoju telepracy w Polsce (oprócz wspomnianego konserwatywnego podejścia zarządzających) jest dostępność i koszt zastosowania technik informatycznych i telekomunikacyjnych. Wśród kosztów, poza rozwojem własnej sieci informatycznej i zapewnieniem odpowiedniego sprzętu dla pracowników, znajdują się m. in. szkolenia dla pracowników (te koszty są opisane w dalszej części poradnika).

**Pamiętaj o tym, że badania wskazują na znaczny wzrost wydajności pracownika dzięki zastosowaniu telepracy – szacuje się, że efektywność takiej formy pracy jest większa od 15 do 30%.**

Aby można było jednak mówić o zwiększeniu efektywności telepracy istotny jest odpowiedni system wynagrodzeń dla tej grupy pracowników. Niezbędne jest uzależnienie składników wynagrodzenia od efektów pracy. Należy bowiem podkreślić, że samo zastosowanie telepracy w przedsiębiorstwie wcale nie musi wiązać się ze wzrostem efektywności pracy, a często może być wręcz odwrotnie. Brak odpowiedniego systemu motywacyjnego dla telepracowników oraz niewłaściwa kontrola efektów telepracy mogą przynieść firmie straty, a nie oczekiwane zyski. Dlatego też stwierdzenie o wzroście efektywności pracy na odległość jest prawdziwe jedynie przy spełnieniu dodatkowych warunków, jakimi są:

- powiązanie wynagrodzeń z efektami pracy;
- właściwa kontrola telepracowników.

Dzięki możliwości wykorzystywania nowoczesnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych, bezpośrednia wymiana informacji oraz dostarczenie efektów pracy nie są już problemem, niezależnie od odległości miejsca wykonywania pracy. Niezależnie od miejsca pobytu telepracowników będą oni mogli pracować i dostarczać efekty swojej pracy.

---

***Telepraca od kilkunastu lat rozwija się bardzo dynamicznie i nadal tak będzie – Twoja firma nie powinna rezygnować z możliwości jej wykorzystania lub przynajmniej z podjęcia próby jej wdrożenia.***

***Telepraca najlepiej rozwija się w krajach, gdzie panuje zarówno odpowiednia kultura pracy (USA, kraje skandynawskie), jak i wysoki duch przedsiębiorczości (USA). Polskie firmy, w tym również Twoja, na pewno mogą efektywnie wykorzystać możliwości telepracy dla swojego rozwoju. Wymaga to przede wszystkim zmian w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem i koncentracji na wynikach pracy. Należy również pamiętać o połączeniu kontroli efektów pracy telepracownika oraz wynagrodzenia.***

---

## Rodzaje telepracowników i telepracy

### Telepracownik

Pod tym pojęciem rozumie się osobę zatrudnioną poza siedzibą firmy na pełen etat lub w niepełnym wymiarze godzin. Może to być również pracownik, który dojeżdża z okolicy do telecentrum lub miejsca, w którym może skorzystać z komputera i dostępu do Internetu. Telepracownik to również osoba pracująca „na odległość” kilka dni w miesiącu/tygodniu, w pozostałe zaś dni dojeżdżająca do biura i pracująca w siedzibie firmy wraz z innymi pracownikami.

### Status prawny telepracownika

Kto najczęściej jest telepracownikiem?

**Z badań przeprowadzonych przez Institute for Employment Studies wyłania się następujący obraz typowego telepracownika:**

- **Jest to częściej mężczyzna niż kobieta,**
- **Na ogół w środkowym okresie kariery zawodowej (wiek 35-54 lata),**
- **Pozostaje w związku małżeńskim (73 %),**
- **Pracuje na całym etacie (77 %),**
- **Jest to najczęściej osoba o wyższym wykształceniu,**
- **Nieco częściej jest to osoba wykonująca pracę podporządkowaną (52 %) niż pracująca na własny rachunek (47 %), ponad dwukrotnie częściej specjalista niż inni pracownik,**
- **Co trzeci telepracownik reprezentuje bankowość, finanse lub usługi biznesowe,**
- **Osoby niepełnosprawne stanowią niecałe 10% telepracowników – dokładnie tyle samo, ile wśród ogółu zatrudnionych w tradycyjnych formach<sup>13</sup>.**

Kto najczęściej wybiera ścieżkę telepracownika w Polsce?

- Młodzież, ponieważ nie ma problemu z opanowaniem nowoczesnych technologii i posiada w tym zakresie pewne doświadczenie;
- Kobiety, ponieważ będąc telepracowniczkami łatwiej im godzić obowiązki zawodowe z rodzinnymi;

<sup>13</sup> G. Koptas-Górzańska, *Europa nam ucieka*, Rzeczpospolita, 2000.05.31

- Osoby myślące o założeniu własnego biznesu, ponieważ potrafią samodzielnie zarządzać czasem pracy;
- Osoby doksztalające się, którym łatwiej godzić naukę z indywidualnie określonym czasem pracy.

## Rodzaje telepracy

Na nasze potrzeby wyróżniliśmy dwa główne rodzaje telepracy:

- 1. Telepraca wykonywana w domu,**
- 2. Telepraca świadczona poza domem.**

### Telepraca w domu

Najczęściej spotykanym typem telepracy jest praca wykonywana w domu (po angielsku nazywana *home-based telework*) –pracownik część swojej pracy, do tej pory wykonywanej w tradycyjnym miejscu pracy udostępnionym przez pracodawcę, wykonuje w swoim domu, korzystając z technologii informatycznych.

Jest to **forma bardzo elastyczna**, ułatwiająca pracodawcy organizację w dowolny sposób środowiska pracy. Telepraca domowa jest często jednym z elementów „elastycznie pracującej instytucji”, ale pełna jej realizacja wymusza potrzebę przemyślenia na nowo całej dotychczasowej polityki zatrudnienia w firmie oraz jej następstw. Ta potrzeba również dotyczy mikro i małych firm.

Wymiar pracy świadczonej w ten sposób może być różny – od sporadycznego i nieregularnego (na przykład jeden dzień w tygodniu) do przeważającego (nawet powyżej 50% czasu pracy) i wykonywanego w sposób regularny. Różne mogą być także uregulowania dotyczące np. rozliczania się z pracownikiem z tytułu ponoszonych dodatkowych kosztów związanych z pracą na rzecz pracodawcy w domu. Powinności jednak pamiętać, iż telepraca (bez względu na jej rodzaj: w domu czy mobilna) może obejmować różne rodzaje telepracowników:

- **Telepracowników zatrudnionych.** W tym przypadku sporządzana jest indywidualna umowa o pracę, w której uznaje się miejsce zamieszkania za miejsce pracy równorzędne do siedziby firmy lub ją zastępujące.

*Np. dziennikarz wysyłający teksty do redakcji za pomocą poczty elektronicznej lub fotograf współpracujący z agencją i przekazujący efekty swojej pracy do agencji w formie zapisu cyfrowego.*

- **Telepracowników samozatrudniających się lub kontraktowych.** W tym przypadku osoby prywatne dobrowolnie decydują się na pracę w domu. Samozatrudniający się pracownicy muszą „wysłuchiwać się w głos rynku”. Taki pracownik zazwyczaj godzi się wykonać zlecenie w siedzibie firmy, jeśli zleceniodawca ma takie życzenie.

*Np. grafik komputerowy prowadzący własną działalność gospodarczą, który często prezentuje swoje produkty u klientów, czy też administrator sieci komputerowej.*

- **Telepracowników nieformalnych.** Osoby prywatne i zarząd firmy, które dostrzegając zalety telepracy, stosują tę formę zatrudnienia, nierzadko wbrew oficjalnej polityce zatrudniającej instytucji lub firmy. Według badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii nieformalna telepraca jest bardziej powszechna niż formalnie istniejące programy.<sup>14</sup>

*Np. Członkowie zarządu wysyłający efekty swojej pracy za pomocą poczty elektronicznej, nie przebywający w godzinach pracy w biurze; doradcy zatrudnieni w firmie, którzy nie stosują się do regulacji dotyczących telepracy w danym przedsiębiorstwie.*

- **Telepracowników-przedsiębiorców (tzw. freelance).** Specjaliści różnych dziedzin świadomie odrzucają formułę oficjalnego biura. Rozwijają swoje interesy w oparciu o sieć informatyczną i nowoczesne technologie telekomunikacyjne, pracując w sposób najbardziej odpowiedni do ich indywidualnych predyspozycji i potrzeb.

*Np. nowoczesne usługi z zakresu bankowości świadczone są jedynie za pomocą sieci internetowej, bank natomiast fizycznie nie posiada biura.*

W przypadku mikro i małych firm najczęstsze zastosowanie mają dwa pierwsze spośród wymienionych powyżej rodzajów telepracowników.

## Telepraca nomadyczna

Drugim indywidualnym typem telepracy jest tzw. **telepraca nomadyczna** (mobilna). Telepracownicy pracują poza siedzibą firmy, ale nie u siebie w domu – może to być praca w czasie podróży, w hotelu czy na miejscu u klienta. Telepracownik nomadyczny swoje obowiązki zawodowe często wykonuje w podróży, a jego warsztat pracy znajduje się tam, gdzie akurat przebywa: w samolocie, pociągu lub pokoju hotelowym. Ten rodzaj pracy jest charakterystyczny np. dla przedstawicieli handlowych, mających stałe połączenie z centralną bazą danych lub konsultantów doradzających klientowi w jego siedzibie.

<sup>14</sup> www.eto.org.uk, ETO - European Telework Online, Polska.

*Za przykład niech posłużą handlowcy i inżynierowie serwisowi. Mogą to być również dyrektorzy firm i kierownicy działów, którzy za pośrednictwem notebooka i telefonu komórkowego korzystają z możliwości, jakie oferuje najnowsza technika: poczty głosowej, faksu, usług przywoławczych i zdalnego dostępu. Owi „nomadzi” posiadają w domu kilka urządzeń biurowych. Najważniejsze jest dla nich posiadanie „w drodze” stałego dostępu do odpowiedniej infrastruktury.*

## Telepraca w telecentrach

*Kolejnym rodzajem telepracy jest praca w tzw. telecentrach. Po pierwsze mogą to być biura z pełnym wyposażeniem w infrastrukturę teleinformatyczną, specjalnie zakładane przez firmy dla swoich pracowników, na przykład w pobliżu miejsca zamieszkania, co pozwala wyeliminować konieczność dojazdu do głównej siedziby firmy. Tak rozumiane telecentra czasem trudno odróżnić od oddziałów tworzonych od dawna przez większe firmy. Czynnikiem wyróżniającym tego typu telecentra jest głównie brak przypisania danego pracownika do konkretnego stanowiska pracy, np. poprzez wspomniane wcześniej „gorące biurka”.*

W tradycyjnie zorganizowanej instytucji lub przedsiębiorstwie, poszczególne działy skupiają swój personel w jednym miejscu. **Rozwijające się możliwości teleinformatyczne i usługi telekomunikacyjne** umożliwiają dowolnemu zespołowi ludzi wspólną pracę, niezależnie od tego, czy znajdują się w tym samym biurze, mieście lub kraju. Możliwości te **wykorzystują telecentra**. Każdy z pracowników przyjeżdża do biura w telecentrum, którego lokalizacja najbardziej odpowiada jego potrzebom. Natomiast „zespołowość” pracy uzyskuje się za pośrednictwem Internetu, Intranetu oraz Extranetu. Telecentra mogą być własnością jednej firmy. Przedsiębiorstwo może również posiadać lub wynajmować stanowiska robocze (biurka) w telecentrum należącym do innych instytucji lub firm.

Kiedy pracownik zmienia stanowisko lub funkcję u danego pracodawcy, nie musi przenosić się w inne miejsce – zmianie ulegają jedynie wewnętrzne powiązania w strukturze organizacji. Natomiast kiedy pracownik rezygnuje z pracy lub awansuje na inne stanowisko, firma może łatwo zastąpić go inną osobą, niezależnie od jej miejsca zamieszkania. Korzyści telepracy są w takim przypadku oczywiste – choćby dzięki ograniczeniu kosztów związanych z tworzeniem nowego stanowiska pracy.

Rozwój sieci dobrze wyposażonych telecentrów pozwoliłby wykorzystać na większą skalę pracę na odległość. Na przeszkodzie stoją jednak te same bariery, które uniemożliwiają szybki rozwój telepracy.

**Drugim typem telecentrów** są centra tworzone przez niezależne instytucje prywatne lub publiczne, które udostępniają swoje zasoby (odpłatnie lub nie) firmom i/lub osobom chcącym pracować poprzez telepracę.

Telecentrum lokalne jest szczególnie interesującym rodzajem świadczenia usług telepracy.

W odróżnieniu od telecentrum satelickiego, będącego własnością wykorzystującej je korporacji, telecentrum lokalne istnieje zazwyczaj jako odrębna jednostka gospodarcza.

Niektóre lokalne centra telepracy obsługują jedynie najbliższe otoczenie – z tego powodu nazywa się je sąsiedzkimi centrami telepracy. Zazwyczaj są to obiekty nieduże, korzysta z nich średnio do 20 pracowników. Centra sąsiedzkie są planowane i lokalizowane w ten sposób, aby wyeliminować korzystanie z samochodu lub nawet z komunikacji publicznej.

***W 1994 roku władze stanu Kalifornia w programie prac nad telecentrami przystąpiły do eksperymentowania z kilkoma różnymi wersjami centrów sąsiedzkich rozproszonych po całym stanie. Rząd Federalny USA w ramach „FlexiPlace Program” zorganizował w całym kraju sieć telecentrów dla pracowników urzędów federalnych. Często zwłaszcza w Europie, telecentra organizuje się na wsiach, w miastach i w miasteczkach, a ich działalność łączy się w jednym budynku z innymi rodzajami działalności, jak handel detaliczny lub świadczenie usług komercyjnych.<sup>15</sup>***

**Telechatki** – jest to specjalny rodzaj telecentrów, nazwany tak z powodu ich pochodzenia i lokalizacji na terenach wiejskich. Idea telechatek narodziła się w Skandynawii, a obecnie rozpowszechnia się również w innych częściach Europy, szczególnie w Irlandii, Francji, Anglii, Walii oraz Szkocji. Telechatki organizuje się w adaptowanych do tego celu wiejskich domach, nieużywanych zabudowaniach gospodarczych lub w wydzielonych salach szkolnych. Mogą to być również tradycyjne pomieszczenia biurowe.

Rozwinięciem idei telechatek są **telewioski** – społeczność, jeszcze nie istniejącej w żadnym kraju telewioski, byłaby zorientowana przede wszystkim na telepracę.

***Każda wioska jest „okablowana”. Poszczególne budynki mieszkalne posiadają wewnętrzną sieć domową, połączoną z siecią wioski, która za pośrednictwem krajowej sieci szkieletowej umożliwia łączność z „globalną wioską”. Jest to forma atrakcyjna***

<sup>15</sup> [http://www.gurusonline.tv/uk/conteudos/nilles\\_3.asp](http://www.gurusonline.tv/uk/conteudos/nilles_3.asp) (07.03.2006)

***dla osób przedsiębiorczych, pragnących łączyć wiejski styl życia z profesjonalnym dostępem do „infostrady”. Taka telewizka rozwijana jest w pobliżu Crickhowell w Walii. Nad zastosowaniem tej koncepcji dyskutują mieszkańcy innych, równie atrakcyjnych ekologicznie regionów, np. Highlands lub szkockich wysp. Kilka projektów, w różnych stadiach rozwoju, rozwijanych jest w Ameryce Północnej.<sup>16</sup>***

Pierwotnym przeznaczeniem telechatek było zapewnienie dostępu do najnowszej techniki i wyrobienie odpowiednich umiejętności teleinformatycznych u ludzi zamieszkujących poza centrum miasta. Brak dostępu do najnowszych technologii nierzadko powoduje, że nie są konkurencyjni na rynku pracy, a co za tym idzie, nie znajdują zatrudnienia w firmach zazwyczaj skupionych w centrach miejskich, a wyposażonych w sprzęt najnowszej generacji. Większość telechatek nadal spełnia tę rolę, organizując, między innymi, szkolenia w zakresie podstaw obsługi komputera, edytorów tekstu, arkuszy kalkulacyjnych, programów DTP oraz korzystania z poczty elektronicznej i technik sieciowych. Natomiast osoby posiadające własny komputer mają dzięki telechatkom dostęp do bardziej kosztownego sprzętu, np. wysokiej jakości drukarek.

Telechatki są pomyślane jako część systemu „odnowy” ekonomicznej regionu, gdyż pomagają mieszkańcom lokalnych społeczności w znalezieniu pracy odpowiedniej do ich kwalifikacji. Pracy, którą mogą świadczyć zarówno w okolicznych firmach, jak i w systemie telepracy dla pracodawców spoza regionu (nawet poza Polską). W wielu przypadkach telechatki pełnią również rolę „nauczyciela” – zapoznają lokalne przedsiębiorstwa i osoby indywidualne z możliwościami, jakie niosą nowoczesne i stale zmieniające się rozwiązania teleinformatyczne. Często spełniają również istotną rolę społeczną np. walki z wykluczeniem cyfrowym (ang. *digital divide*). Umożliwiają miejscowym telepracownikom nawiązanie wzajemnych kontaktów i dają namiastkę biurowych „spotkań przy kawie”. Nie wolno jednak zapominać, że wiele telechatek ma trudną sytuację finansową, a ich działalność zależy nieraz od zdobytych dofinansowań i prowadzonych szkoleń.

***Dotychczasowe przykłady opisywały zagadnienia telepracy „rozproszonej” – aktywności zawodowej przedtem wykonywanej w głównej siedzibie firmy, a obecnie „rozpraszanej” po domach, telecentrach oraz telewizkach. Technika dopuszcza także proces odwrotny. W przypadku niektórych rodzajów pracy daje to bardzo dobre wyniki. Przykładu koncentracji telepracy dostarcza firma Dell, która wszelkie operacje związane z obsługą klientów z krajów europejskich przeniosła w jeden rejon kontynentu: do ośrodków w Irlandii i Wielkiej Brytanii. Podobne rozwiązanie przyjął American Express.<sup>17</sup>***

<sup>16</sup> <http://www.eto.org.uk/nat/pl/iso/faq/faq02.htm#televillage> (07.03.2006)

<sup>17</sup> <http://www.eto.org.uk/nat/pl/iso/faq/faq02.htm#televillage> (07.03.2006)

## Telepraca zamorska

Telepraca zamorska – termin ten został stworzony przez Management Technology Associates (MTA) w latach 1992-1993 na potrzeby sporządzonego dla Departamentu Handlu i Przemysłu Rządu Brytyjskiego „Studium na temat telepracy, telehandlu i otwartych sieci elektronicznych” (ang. *Study of Telework, Teletrade and Open Electronic Networking*). W opracowaniu świadomie odrzucono złudzenie, że telepraca stanowi remedium na problemy regionów słabo rozwiniętych ekonomicznie, a także równie niebezpieczną wizję telepracy jako stylu życia ograniczonego do wiejskiego domu i ogródka. Terminu **telepraca zamorska** użyto na określenie zjawiska wyprowadzania pracy poza teren własnego regionu, miasta lub kraju.

Należy pamiętać, że telepraca i wspierająca ją technika nie kreują nowych miejsc pracy, ani ich nie likwidują. Są to zjawiska neutralne. Jedyne, co oferują, to nowe możliwości. Od Ciebie zależy, czy z nich skorzystasz.

Wiele krajów bardzo często korzysta z ekonomicznych atutów, jakie oferuje telepraca zamorska. I tak na przykład, wytwarzanie oprogramowania staje się domeną Indii, administracja systemami i zarządzanie danymi przyciągają Filipiny, systemami obsługi klientów interesują się Zachodnie Indie, a w Polsce otwierane są centra obsługi księgowej poszczególnych firm. Jednak telepraca „zamorska” nie oznacza prostego przesunięcia pracy do krajów, gdzie koszty pracy są niższe. Warunki sprzyjające wykorzystaniu tej formy telepracy i wynikającego z niej wzrostu zatrudnienia będą powstawały jedynie w rejonach, w których istnieje odpowiednia kombinacja kosztów, umiejętności i indywidualnej przedsiębiorczości<sup>18</sup>.

---

***Telepracownik to osoba pracująca poza siedzibą firmy.***

***Jest najczęściej mężczyzną z kilkunastoletnim już doświadczeniem zawodowym, z wyższym wykształceniem, zatrudnionym na stałe w firmie, specjalizującym się przede wszystkim w finansach.***

***Można określić kilka rodzajów telepracy. Najważniejsze z nich zależą jednak od lokalizacji telepracownika: pracuje w domu lub poza nim, w siedzibie klienta lub w telecentrum.***

***Działalność telecentrów i oddziałów firm wykorzystujących telepracę zależy głównie od ich rentowności, która jest związana z odpowiednim zarządzaniem telepracownikami zatrudnionymi w oddziałach regionalnych. Bardzo istotne jest zagwarantowanie możliwości awansu telepracownikom oraz powiązanej z systemem wynagradzania kontroli efektów ich pracy.***

---

<sup>18</sup> [www.mtanet.co.uk](http://www.mtanet.co.uk)

## Zawody wykonywane w systemie telepracy

Telepraca może być wykorzystywana w wielu zawodach:

Wszystkich, które nie są bezpośrednio związane z produkcją dóbr materialnych, nie wymagają bezpośrednich kontaktów z klientem lub członkami zespołu, a ich wykonywanie nie wiąże się z dostępem do specjalistycznych urządzeń dostępnych tylko w miejscu pracy.

Wyróżniamy następujące grupy telepracowników w wymienionych niżej zawodach:

### ■ **Profesjonaliści (najczęściej wolnych zawodów) i menedżerowie:**

- Architekci,
- Księgowi,
- Menedżerowie,
- Specjaliści od marketingu i public relations,
- Zarządzający personelem,
- Menedżerowie projektów,
- Przedstawiciele handlowi i sprzedawcy,
- Specjaliści z zakresu finansów,

### ■ **Personel pomocniczy:**

- Pomoc księgowa,
- Tłumacze,
- Edytorzy,
- Badacze (researchers),
- Projektanci stron internetowych,

### ■ **Pracownicy działający „w terenie”:**

- Przedstawiciele handlowi,
- Ankieterzy,
- Inżynierowie,
- Inspektorzy,
- Agenci nieruchomości,
- Audytorzy,
- Dziennikarze,
- Brokerzy ubezpieczeniowi.

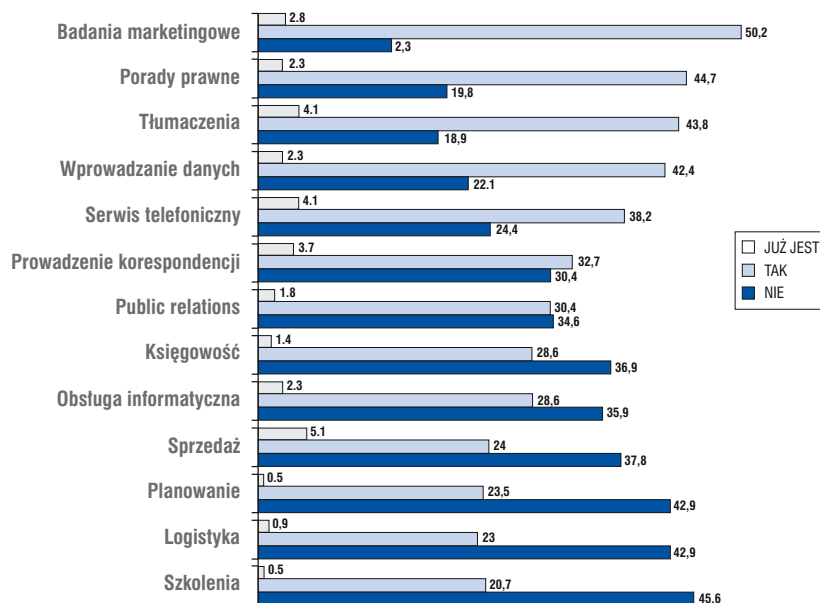
### ■ **Pracownicy biurowi:**

- Pracujący przy wprowadzaniu danych,
- Sekretarki,
- Obsługujący klientów przez telefon.

Telepracownicy na świecie występują najczęściej w następujących branżach:

- Konsulting;
- Przetwarzanie danych komputerowych;
- Programowanie komputerowe;
- Badania;
- Usługi finansowe/księgowość;
- Sprzedaż/marketing;
- Wolne zawody (architekci, projektanci, księgowi, tłumacze, archiwiści, naukowcy, korektorzy tekstów, redaktorzy);
- Zarządzanie firmą;
- Zarządzanie zasobami ludzkimi;
- Usługi *call centers*.

Poniższy wykres przedstawia możliwości i obecną praktykę zastosowania telepracy w Polsce (na podstawie badań Fundacji Centrum Promocji Kobiet):



Powyższe listy nie są wyczerpujące – specyfika działania Twojej firmy może spowodować, iż inne działania i specjalizacje również mogą być realizowane poprzez telepracę.

**Telepraca nie jest rozwiązaniem dla każdego pracownika.** Jej zastosowanie jest uzależnione od charakteru pracy na danym stanowisku. Telepraca jest wykluczona w przypadku takich zawodów jak np. operatorzy maszyn, podczas gdy idealnie sprawdza się wśród programistów.

Aby racjonalnie wykorzystać telepracę, przy ocenie jej efektów musisz wybrać zadania i działania pracowników, których wykonywanie jest łatwe do pomiaru: np. ilość przetłumaczonych stron, ilość przeprowadzonych rozmów z klientami, liczba zrealizowanych badań, liczba udzielonych porad itp. **Jeśli natomiast część obowiązków realizowanych przez Twoich współpracowników wymaga ciągłego lub bezpośredniego nadzoru, to zastosowanie tej formy zatrudnienia mija się z celem, przynajmniej w przypadku tych konkretnych obowiązków.**

Do wykonywania telepracy, oprócz kwalifikacji merytorycznych, potrzebne są następujące cechy pracownika:

- Pewność siebie,
- Samodyscyplina,
- Świadomość swojej wartości,
- Umiejętność organizacji czasu pracy,
- Kreatywność,
- Zdolność samodzielnego myślenia,
- Samodzielność,
- Zorientowanie na cele, wyniki, rezultaty,
- Zdolność pracy bez nadzoru,
- Umiejętności komunikacyjne,
- Kwalifikacje informatyczne.

Wymienione cechy oraz kompetencje należy rozwijać, na przykład poprzez cykl szkoleń, które pomogą pracownikom odnaleźć się w nowej rzeczywistości i zaakceptować w pełni wybraną metodę organizacji pracy.

---

***Telepraca jest możliwa do zastosowania tylko w zawodach usługowych, niestety nie da się jej wdrożyć w procesie produkcyjnym (oprócz tzw. chałupnictwa, które telepracą nie jest). Jeśli Twoja firma działa w takich branżach jak: konsulting, przetwarzanie danych komputerowych, tłumaczenia, programowanie komputerowe, badania, usługi finansowe/księgowość, sprzedaż/marketing, to z pewnością możesz wdrożyć telepracę.***

***Telepraca może być zastosowana wśród pracowników o: wysokiej samodyscyplinie, samodzielności, nastawieniu na rezultaty wykonywanej pracy oraz dobrze zorganizowanym czasie pracy.***

---

## Podsumowanie

### Pamiętaj:

- ✓ **Telepraca jest innowacyjną metodą pracy, formą zorganizowania procesu pracy.**
- ✓ **Jest wiele definicji telepracy, ale najważniejsze to zapamiętać, że dotyczy świadczenia pracy poza siedzibą firmy, z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych.**
- ✓ **Niski wciąż poziom rozwoju telepracy w Polsce wynika głównie z mentalności pracodawców i zarządzających firmami oraz z tradycyjnego sposobu zarządzania przedsiębiorstwem. Inną przyczyną jest jeszcze niedoskonałe zastosowanie nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych w polskich przedsiębiorstwach.**
- ✓ **Różnorodne badania wskazują na znaczny wzrost wydajności pracowników dzięki zastosowaniu telepracy – szacuje się, że efekty takiej formy pracy są od 15 do 30% większe, jednakże osiągnięcie wyższej efektywności jest uwarunkowane wieloma czynnikami, m.in. właściwym powiązaniem wynagrodzeń telepracowników z efektami ich pracy.**
- ✓ **Najczęściej telepracę będą skłonne podjąć następujące grupy pracowników:**
  - Młodzież, ponieważ nie ma problemu z opanowaniem nowoczesnych technologii i posiada w tym zakresie pewne doświadczenie;
  - Kobiety, ponieważ będąc telepracownikami łatwiej im godzić obowiązki zawodowe z rodzinnymi;
  - Osoby myślące o założeniu własnego biznesu, ponieważ potrafią samodzielnie zarządzać czasem pracy;
  - Osoby doksztalające się.
- ✓ **Można określić kilka rodzajów telepracy, a najważniejsze z nich zależą od lokalizacji telepracownika: pracuje w domu lub poza nim, w siedzibie klienta lub w telecentrum.**
- ✓ **Telepraca jest możliwa do zastosowania tylko w zawodach usługowych i nie da się jej wdrożyć tam, gdzie bieżą procesy produkcyjne.**



- ✓ **Jeśli Twoja firma działa w takich branżach jak: konsulting, przetwarzanie danych komputerowych, tłumaczenia, programowanie komputerowe, badania, usługi finansowe/księgowość, sprzedaż/ marketing itp., to telepraca może być bardzo ważnym elementem jej rozwoju.**
- ✓ **Telepraca może być zastosowana wśród pracowników o: wysokiej samodyscyplinie, samodzielności, nastawieniu na rezultaty wykonywanej pracy, dobrze zorganizowanym czasie pracy.**

Mamy nadzieję, że udało się nam przekonać ciebie do podjęcia próby wdrożenia telepracy w Twojej codziennej działalności. Pamiętaj tylko o tym, aby

**oprzeć swoje działania na własnych próbach, badaniach, doświadczeniach i specyficznej sytuacji – bo sukces i korzyści, jakie niesie za sobą zastosowanie telepracy, zależy tylko od Ciebie.**



**[www.telepraca-efs.pl](http://www.telepraca-efs.pl)**

## II. Uwarunkowania telepracy

*Wiemy już z poprzedniego rozdziału, czym jest telepraca, jak zyskiwała na popularności, jakie może przyjąć formy i w jakich zawodach ma najlepsze zastosowanie.*

*W tym rozdziale dowiesz się, jakiego rodzaju uwarunkowania (technologiczne, społeczne, psychologiczne, ekonomiczne i prawne) wpływają na zastosowanie telepracy.*

### Technologiczne uwarunkowania telepracy

Telepraca jest możliwa dzięki temu, że technika informacyjna rozwinęła się w stopniu umożliwiającym uzyskanie niezbędnej informacji niemal w każdej chwili i w każdym miejscu. Czynności wykonywane w ramach wielu zawodów stały się niezależne od lokalizacji. Telepraca rozkwitła wraz z rozpowszechnieniem się dostępu do Internetu. Według danych Eurostatu<sup>19</sup> w UE w 2005 r. 91% przedsiębiorstw miało dostęp do Internetu, w Polsce 87%. Według danych GUS<sup>20</sup> 38% spośród pracujących wykorzystuje komputer, a 27% Internet. Coraz więcej przedsiębiorstw ma dostęp do sieci szerokopasmowych – w UE jest to 63% firm, w Polsce 43%.<sup>21</sup> Z tego wynika, że również w Polsce wykorzystanie Internetu do świadczenia telepracy staje się coraz bardziej możliwe.

### Ciągły proces zmian w nowoczesnej firmie

Aby **Twoja firma** była nowoczesna, a przede wszystkim konkurencyjna, **powinna** szybko **reagować na zmieniające się potrzeby rynku, ciągle zdobywać nową wiedzę, zwiększać szybkość dostarczania swoich usług, być w stałej komunikacji z klientami i optymalnie wykorzystywać umiejętności pracowników**. Ten proces stałych zmian i ulepszeń dotyczy każdego rodzaju działalności, również takich, o których myślimy w tradycyjny sposób.

W większości przypadków proces doskonalenia się przedsiębiorstwa nie byłby możliwy bez wykorzystania nowoczesnych technologii. Ich rozwój spowodował, iż tradycyjne biuro możesz dziś zamienić na sto-

<sup>19</sup> Enterprises – availability of Internet, Eurostat, [http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?\\_pageid=1090,30070682,1090\\_30298591&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_30298591&_dad=portal&_schema=PORTAL) (13.03.2006)

<sup>20</sup> *Wykorzystanie technologii informacyjno – telekomunikacyjnych w 2005 r.*, GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (13.03.2006)

<sup>21</sup> Enterprises - Type of connection to the Internet, Eurostat, [http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?\\_pageid=1090,30070682,1090\\_30298591&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_30298591&_dad=portal&_schema=PORTAL) (13.03.2006)

lik w kawiarni czy pokój w hotelu, skąd możesz mieć bezpieczny i szybki dostęp do sieci informatycznej swojej firmy i wykonywać na odległość Twoją codzienną pracę.

Należy podkreślić, że mimo, iż rynek wymaga elastyczności, dostępności oraz otwarcia na potrzeby klienta, coraz silniej akcentowana jest również potrzeba wdrażania programów propracowniczych (praca-dom-rodzina/praca-dom-kształcenie). Telepraca jest właśnie metodą organizacji pracy, która pozwala na pogodzenie twardych wymagań rynkowych z indywidualnymi potrzebami pracowników.

### Szeroka dostępność Internetu podstawą rozwoju telepracy

**Dzięki szerokopasmowemu dostępowi do Internetu, oferowanemu przez coraz większą liczbę operatorów, Ty i Twoi współpracownicy możecie być w stałym kontakcie.** Coraz więcej jest miejsc publicznych, w których można połączyć się z Internetem. Dodatkowo, rozwój dostępnych usług telekomunikacyjnych pozwala na coraz łatwiejsze i tańsze prowadzenie rozmów telefonicznych.

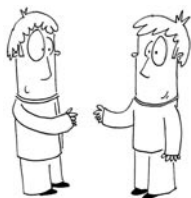
### Plany rządu dotyczące informatyzacji

Polska przyjęła „Strategię Informatyzacji Rzeczypospolitej Polskiej – ePolska”<sup>22</sup>. W strategii czytamy, że w epoce najnowszych technologii, opartych na dostępie do Internetu, niezbędne jest zapewnienie dostępu do nowoczesnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych.

Zauważono, że coraz więcej osób, niezależnie od wykształcenia i charakteru pracy, posiada w domu: komputer osobisty, dostęp do Internetu, telefon, drukarkę, faks, skaner itd. Stosowanie wielu z tych urządzeń nie jest również obce osobom starszym. W związku z tym przyjęto, że Polska jest społeczeństwem z informatyzowanym na tyle, że może zaakceptować nową formę organizacji pracy, jaką jest telepraca.

Upowszechnienie telepracy, ściśle związane z zastosowaniem nowych technologii informatycznych, wiąże się z możliwością ich rozprzestrzeniania również na regiony słabiej rozwinięte. To z kolei przyczyni się do ich szybszego rozwoju i zlikwiduje obawy o zwiększanie się dysproporcji w zastosowaniu nowoczesnych technologii między wsią a miastem. Telepraca, ze względu na swój charakter, może być znaczącym elementem tych zmian.

<sup>22</sup> Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, *Strategia informatyzacji Rzeczypospolitej Polskiej – ePolska*, maj 2003r.



## Wymagania technologiczne telepracy

W zależności od rodzaju telepracy różne są jej wymagania technologiczne:

- jeżeli Twój kontakt z telepracownikiem ogranicza się jedynie do zlecenia zadań i okresowej kontroli postępów pracy, wystarczy podłączenie modemu do sieci internetowej;
- praca na serwerach firmy, gdy telepracownik musi mieć dostęp do informacji na nich zawartych (wymagane są bezpieczne łącza);
- praca w wirtualnej grupie telepracowników, niezbędne jest zapewnienie serwera oraz stały szerokopasmowy dostęp do Internetu;
- zapewnienie pracownikom specyficznych programów, np. graficznych.

Uzależnienie od technologii teleinformatycznych może być barierą dla wprowadzenia telepracy, dlatego jednym z kosztów telepracy powinno być zapewnienie stałego wsparcia technicznego, które pozwoli na ograniczenie liczby awarii i szybkie ich usunięcie. Należy w szczególności zadbać o regularne serwisowanie sprzętu i natychmiastowe naprawianie ewentualnych usterek.

## Podstawowe koszty związane z technologią używaną do telepracy

Technologiczne bariery związane z wdrożeniem i wykorzystaniem telepracy w Twojej firmie są przede wszystkim pochodną kosztów, jakie chcesz przeznaczyć na ten cel. Poniżej opisane zostały koszty związane z technologią, jakie musisz ponieść jako przedsiębiorca zdecydowany na wdrożenie telepracy w Twojej firmie.

### Koszty konieczne:

- **Najważniejszą kwestią jest zapewnienie szerokopasmowego łącza telekomunikacyjnego** (najczęściej w celu dostępu do Internetu). Jeśli Twoja firma znajduje się w mieście, to jest to najczęściej związane z kosztami użytkowania samego łącza, a mniej z kosztami podłączenia, które stają się coraz niższe. Na wsi natomiast problemem jest brak samej infrastruktury telekomunikacyjnej, umożliwiającej dostęp do takiego łącza. Trudność polega nie na braku technologii, która mogłaby zapewnić dostęp do szerokopasmowego łącza, a na wysokich kosztach instalacji, co zdecydowanie utrudnia zakup i wykorzystanie jej przez Twoje przedsiębiorstwo.
- **W większości przypadków trzeba zabezpieczyć dane firmy, co wymaga od Ciebie wprowadzenia dodatkowych rozwiązań (nietypowych dla klasycznego miejsca pracy).** Ten aspekt telepracy może być barierą ze względu na stosunkowo wysoki koszt stosowania odpowiednich technologii. Z drugiej jednak strony wszelkie dane firmy i tak powinny być

dobrze zabezpieczone bez względu na stosowanie telepracy i dlatego te koszty nie powinny odstraszać Cię od tej formy pracy.

#### **Koszty dodatkowe:**

- **Wymuszone stosowanie nowoczesnych rozwiązań IT**, w tym procedur identyfikacyjnych, przy zdalnym dostępie do zasobów informacyjnych firmy **wiąże się z dodatkowymi kosztami oraz z koniecznością korzystania z usług firm zewnętrznych.**
- Warto dokonać **kalkulacji innych kosztów** związanych z wyposażeniem telepracownika w: sprzęt komputerowy, telefon, faks, łącze, zwrot kosztów za abonament telefoniczny, Internet, telefon komórkowy, palmtop lub zwrot kosztów dojazdów.

Wymienione powyżej bariery technologiczne mogą być zmniejszone, jeśli odpowiesz sobie na pytanie **„na ile moja firma jest przygotowana technologicznie do tej nowej formy organizacji pracy”**, czyli na ile nowe technologie IT dla telepracowników są już wykorzystywane w bieżącej działalności firmy. Jeśli w Twoim przedsiębiorstwie już wykorzystujesz nowoczesne rozwiązania, nie powinieneś odczuwać bariery technologicznej przy wprowadzeniu telepracy i raczej nie będziesz ponosić wysokich kosztów jej wdrożenia.

#### **Sprzęt potrzebny do wykonywania telepracy:**

- **biurko z komputerem;**
- **dobrej klasy „peryferia”: monitor, klawiatura, drukarka, skaner, karty (wideo i dźwiękowa), mikrofon, kamera;**
- **dobrze oprogramowanie.**

**Pamiętaj, że o wartości sprzętu komputerowego przesądza użyte oprogramowanie, a nie właściwości techniczne. Biuro domowe wydaje się wymagać więcej kapitału na wstępie niż biuro tradycyjne. Z drugiej strony wydatek na komputer telepracownika wprowadza oszczędności kosztów urzędzenia i eksploatacji „tradycyjnego” biura. Opłaca Ci się zainwestować 8-10 tysięcy złotych, zarówno „w siebie”, jak i przez firmę w pracownika. Te koszty niekoniecznie muszą być poniesione przez Ciebie jako pracodawcę. Pracownicy często posiadają w domu bardzo dobry sprzęt, który można używać dla potrzeb firmy. Pamiętaj, że warunkiem koniecznym efektywnej telepracy jest istnienie kompatybilnego oprogramowania sprzętu w Twojej firmie oraz u telepracownika.**

---

***Twoja firma powinna szybko reagować na zmieniające się potrzeby rynku, ciągle zdobywać nową wiedzę, zwiększać szybkość dostaw swoich usług, być w stałej sprawnej komunikacji z pracownikami i klientami, optymalnie wykorzystywać umiejętności pracowników.***

***Telepraca jest możliwa dzięki temu, że technika informacyjna rozwinęła się w stopniu umożliwiającym uzyskanie niezbędnej informacji niemal w każdej chwili i w każdym miejscu. Praca wykonywana w ramach wielu zawodów stała się niezależna od lokalizacji.***

***Zależność od technologii teleinformatycznych jest wadą telepracy, na przykład awaria serwera ogranicza możliwości kontaktu, dlatego jednym ze szczególnych kosztów telepracy jest zapewnienie stałego i dostępnego 24 godziny na dobę wsparcia technicznego, które pozwoli na ograniczenie liczby awarii i wynikających z nich kosztów.***

***Najważniejszą kwestią jest zapewnienie szerokopasmowego łącza telekomunikacyjnego.***

***W większości przypadków trzeba zabezpieczyć dane firmy, co wymaga wprowadzenia dodatkowych rozwiązań (nietypowych dla klasycznego miejsca pracy).***

***Wymuszone stosowanie nowoczesnych rozwiązań IT, w tym procedur identyfikacyjnych przy zdalnym dostępie do zasobów informacyjnych firmy, wiąże się z dodatkowymi kosztami oraz z koniecznością korzystania z usług firm zewnętrznych.***

***Pamiętaj, że warunkiem koniecznym efektywnej telepracy jest istnienie kompatybilnego oprogramowania w firmie oraz u telepracownika.***

---

## Psychologiczne uwarunkowania telepracy

### Wpływ telepracy na telepracownika

Najnowsze i najbardziej obszerne informacje dotyczące psychospołecznych właściwości środowiska telepracy prezentowane są w raporcie „*Telework and quality of life*”, będącym sprawozdaniem z badań realizowanych w projekcie EURESCOM<sup>23</sup>. Głównym celem tego projektu było zbadanie, w jaki sposób telepraca wykonywana w domu wpływa na telepracownika i jego rodzinę; sprawdzenie, który z głównych czynników ma największy wpływ na jakość życia telepracowników. Należy podkreślić, że bardzo istotny wpływ na psychologiczne uwarunkowania telepracy mają szczególne relacje:

- Pracodawca – pracownik;
- Dom – praca;
- Nauka – praca;
- Potrzeby firmy – potrzeby pracownika.

***Wyniki badań pokazały, że takie właściwości, jak kontrola w pracy, elastyczność czasu pracy oraz możliwość koncentracji w domu korelują z wynikami oceny jakości życia i samozadowolenia, wynikami w pracy oraz poziomem stresu. Poziom kontroli, stopień elastyczności i możliwość koncentracji w domu są ściśle związane z pewnymi rodzajami oceny jakości życia (im wyższy poziom kontroli i możliwość koncentracji, tym mniejszy poziom stresu).***

### Co przesądza o tym, czy ktoś będzie dobrym telepracownikiem?

Telepracownikiem może być każda osoba, której charakter pracy, a przede wszystkim osobowość umożliwiają wykonywanie telepracy poza stałym miejscem pracy. Niektóre osoby posiadają takie cechy charakteru, które pozwalają im na wykonywanie pracy poza biurem. **Czynniki psychologiczne, takie jak: samodyscyplina lub silna motywacja wewnętrzna mogą przesądzić o tym, czy ktoś będzie dobrym telepracownikiem, czy nie.** Brak kontroli pracodawcy nad codziennie wykonywaną pracą oraz świadomość telepracownika, że nikt go w tym momencie nie kontroluje, mogą w dłuższym czasie doprowadzić do obniżenia efektywności pracy oraz do powstania konfliktów na linii pracodawca-pracownik.

Czynnikiami psychologicznymi, mniej znaczącymi dla wykonywanej pracy, jednak ważnymi z punktu widzenia telepracownika, są takie aspekty telepracy jak: doświadczenie i wiedza niezbędna do wykonywa-



nia danej pracy samodzielnie bez konieczności szukania pomocy czy porady u innych osób oraz brak potrzeby stałego przebywania w towarzystwie innych. Telepraca w domu – a w nieco mniejszym stopniu w centrach satelickich lub lokalnych – ogranicza ilość i zakres bezpośrednich kontaktów towarzyskich. W pewnym stopniu można je zastąpić, a nawet zwiększyć poprzez komunikację elektroniczną, jednak i tak będzie to sytuacja odmienna od tej w środowisku tradycyjnego biura. Zdaniem przeciwników tej formy pracy, praca poza biurem może doprowadzić do osłabienia więzi społecznych i poczucia odizolowania od społeczeństwa. Stąd **wyбір telepracowników powinien być bardzo staranny, a pracodawca musi uwzględnić także czynniki psychologiczne, tak, aby wyeliminować osoby mocno związane z otoczeniem pracy, którym będzie znacznie trudniej przestawić się na pracę poza środowiskiem biurowym.** Warto też zastanowić się nad organizacją nieformalnych spotkań grup po pracy, które zaspokajają potrzeby społeczne i integrują grupę roboczą.

Dodatkowo pamiętaj o tym, że telepraca będzie różnorodnie postrzegana przez osoby, które znajdują się w różnym wieku i sytuacji rodzinnej:

- **Osoby młode chętniej będą pracowały w biurze**, aby móc poznać nowych ludzi, przebywać w stałym towarzystwie, niż osoby ze znacznym stażem pracy, które znajdują się w takim okresie swojego życia, że będą potrzebowały wyciszenia, spokoju i którym praca w domu będzie wyjątkowo sprzyjała;
- **Matki z małymi dziećmi**, choć chętniej będą pracowały w domu, aby móc zająć się dzieckiem, mogą być jednak tak nim zaabsorbowane, że nie będą należycie wypełniały swoich obowiązków zawodowych;
- **Osoby samotne** będą wolały wyjść z domu i w biurze zaspokoić swoją potrzebę kontaktu z ludźmi;
- **Osoby przedsiębiorcze** chętniej wybiorą formę telepracy, ponieważ potrafią lepiej zarządzać swoim czasem i odpowiada im zadaniowy system pracy;
- **Osoby doksztalające się** chętniej będą pracowały w domu, co umożliwi im pogodzenie nauki z pracą.

## Podsumowanie

- ✓ ***Istnieje pewien typ ludzi, którzy mogą z sukcesem wykonywać telepracę.***
- ✓ ***Każdego z potencjalnych kandydatów na telepracownika traktuj indywidualnie.***
- ✓ ***Bardzo istotne jest motywowanie telepracownika poprzez: wynagrodzenie proefektywnościowe, szkolenia oraz skuteczną komunikację.***



- ✓ ***Osoby wymagające stałego nadzoru, charakteryzujące się brakiem samodyscypliny oraz potrzebujące codziennych kontaktów z innymi, powinny pracować w biurze.***

Co jeszcze można zrobić?

**Wiedza na temat telepracy w Polsce jest nadal znikoma. Szczególnie brakuje informacji z zakresu warunków pracy, psychologicznej specyfiki telepracy oraz społecznych relacji telepracowników.**

Aby móc poznać te zagadnienia, konieczne są szerokie badania interdyscyplinarne, angażujące specjalistów z dziedziny psychologii, socjologii i prawa pracy oraz pomoc przedstawicieli organizacji pozarządowych organizujących pośrednictwo oraz szkolenia dla telepracowników i telepracodawców.

W Centralnym Instytucie Ochrony Pracy organizowane są badania psychospołecznych uwarunkowań telepracy, których celem jest określenie zależności pomiędzy zmiennymi indywidualnymi, psychospołecznymi warunkami pracy, oceną oprogramowania przez użytkowników, efektywnością pracy i zadowoleniem osób zatrudnianych w systemie telepracy<sup>24</sup>. Praktycznym celem projektu jest opracowanie materiałów informacyjnych dla pracodawców i pracowników opisujących specyfikę pracy na odległość oraz wspomagających zarządzanie w systemie pracy zdalnej.

---

***Każdego z potencjalnych kandydatów na telepracownika traktuj indywidualnie.***

***Istnieje pewien typ ludzi, którzy mogą z sukcesem wykonywać telepracę.***

***Osoby wymagające stałego nadzoru, charakteryzujące się brakiem samodyscypliny oraz potrzebujące codziennych kontaktów z innymi, powinny pracować w biurze.***

***Nadal brakuje danych dotyczących telepracy w Polsce i badań na temat uwarunkowań psychologicznych z nią związanych.***

---

<sup>24</sup> A. Najmiec, *Ocena programów komputerowych. Poradnik*, CIOP, Warszawa, 2001 r., s. 42.

## Społeczne aspekty rozwoju telepracy

### Ważne czynniki

Aktualnie w Polsce najpoważniejsze utrudnienia, jakie napotka Twoje przedsiębiorstwo w związku z telepracą, dotyczą barier psychologicznych, czyli negatywnych poglądów, uprzedzeń, stereotypów pracodawcy lub pracobiorcy na temat tej formy organizacji pracy.

Na taką sytuację mają wpływ następujące czynniki:

- **Brak kultury organizacyjnej;**
- **Brak odpowiedniej promocji telepracy oraz zrozumienia jej specyfiki;**
- **Silne zróżnicowanie regionalne w dostępie do nowych technologii teleinformatycznych.**

Katalog zjawisk społecznych związanych z korzystaniem z telepracy sprowadza się do kilku istotnych kwestii wymienionych poniżej:

- **Mentalny opór** osób stykających się po raz pierwszy ze zjawiskiem, a nawet samym pojęciem telepracy<sup>25</sup>;
- **Niebezpieczeństwo izolacji społecznej telepracowników**, związanej z zanikiem „kultury biurowej” i poczuciem pustki po utracie bezpośrednich kontaktów z zespołem pracowniczym;
- **Obawa o negatywny stosunek pracodawcy** do pracownika dążącego do zmiany organizacji własnej pracy w kierunku telepracy w ramach istniejącego stosunku pracy;
- **Niebezpieczeństwo braku identyfikacji z firmą w odniesieniu do pracownika** w związku z poczuciem braku przynależności do określonej grupy pracowniczej;
- **Obawa telepracownika o chęć wykluczenia go ze środowiska** pracy jako faktyczny powód wprowadzenia telepracy przez pracodawcę;
- **Spadek motywacji do pracy** powiązany z co najmniej jednym z wyżej wymienionych negatywnych czynników społecznych dotyczących telepracy.

Dla pracodawcy z kolei szersze wykorzystanie telepracy oznacza:

- konsekwencje finansowe;
- konieczność wdrożenia i wykorzystywania innowacji;
- trudność w opracowaniu i wdrożeniu instrumentów zarządzania.

<sup>25</sup> Szerzej na ten temat „Mentalność jako bariera rozwoju społeczeństwa informacyjnego” art. publikowany na stronie: [http://www.gazeta-it.pl/etyka/git23/mentalnosc\\_jako\\_bariera.htm](http://www.gazeta-it.pl/etyka/git23/mentalnosc_jako_bariera.htm) (07.03.2006)

Poza problemami natury społecznej, zauważ, że istnieje również szereg czynników, które określa się mianem głównego „**mechanizmu napędowego**” sprzyjającego rozwojowi telepracy. Należą do nich między innymi:

- **Szansa na włączenie do życia zawodowego** osób, które z przyczyn zdrowotnych lub rodzinnych nie mogą opuszczać mieszkań, a dysponują wiedzą, z której pracodawcy chętnie by skorzystali;
- **Unikanie konfliktów międzyludzkich;**
- **Rzadsze korzystanie ze zwolnień lekarskich;**
- **Organizowanie sobie czasu pracy według osobistych preferencji**, co poprawia efektywność pracy;
- **Zyskanie dodatkowego czasu** dzięki skróceniu lub eliminacji dojazdów do pracy;
- **Możliwość podnoszenia kwalifikacji;**
- **Możliwość podjęcia pracy na własny rachunek.**

### Telepartyzantka

**Innym mechanizmem społecznym sprzyjającym rozwojowi telepracy, znanym z rynku pracy państw wysokorozwiniętych, jest zjawisko określane jako „telepartyzantka pracowników”.**

Musisz na to zwrócić uwagę - zjawisko to polega na spontanicznym wynajdywaniu przez pracowników na własną rękę możliwości telepracy w zakładzie pracy i przekonywanie swoich aktualnych kierowników do tego, by zaakceptowali takie rozwiązanie. Warunkiem wystąpienia na szerszą skalę tego zjawiska jest popularyzacja podstawowych zasad i możliwości płynących z wykorzystania telepracy w szerokich kręgach społecznych potencjalnie zainteresowanych tą formą zatrudnienia.

### Ucieczka za miasto

**Wśród zjawisk społecznych sprzyjających telepracy, mających zarazem silne uwarunkowanie ekonomiczne, pojawia się tendencja do „ucieczki” poza duże miasta** w związku rosnącymi kosztami zakupu bądź wynajmu mieszkań w tych miastach. Towarzyszy temu nieco inne zjawisko o podobnych konsekwencjach, a mianowicie niechęć do zmiany miejsca zamieszkania, która szczególnie w Polsce jest traktowana jako ostateczność. W konsekwencji tańsze, a czasem po prostu tradycyjne miejsca zamieszkania, do których jesteśmy przywiązani, są coraz odleglejsze od miejsca pracy. Z tej perspektywy telepraca może się stać rozwiązaniem dla wielu pracowników szukających rozwiązania dylematu: mieszkanie czy praca?

---

***Zjawiska społeczne, które wiążą się z telepracą:***  
***mentalny opór związany z telepracą, niebezpieczeństwo izolacji społecznej telepracowników, obawa o negatywny stosunek pracodawcy do pracownika, niebezpieczeństwo braku identyfikacji z firmą w związku z poczuciem braku przynależności do określonej grupy pracowniczej, obawa telepracownika o chęć wykluczenia go ze środowiska pracy lub spadek motywacji do pracy.***

***Innym mechanizmem społecznym sprzyjającym rozwojowi telepracy, znanym z rynku pracy państw wysokorozwiniętych, jest zjawisko określane jako „telepartyzantka pracowników”.***

***Wśród zjawisk społecznych sprzyjających telepracy, mających zarazem silne uwarunkowanie ekonomiczne, pojawia się tendencja do „ucieczki” poza duże miasta. To zjawisko rzadziej występuje w Polsce.***

---

**Jako Konsorcjum, które podjęło się realizacji ogólnopolskiego projektu „Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców” mamy nadzieję przyczynić się znacząco do rozpowszechnienia wiedzy o telepracy w Polsce, co z kolei powinno przyczynić się do szerszego wykorzystania telepracy, a tym samym, do wzrostu innowacyjności oraz większej adaptacyjności polskich przedsiębiorstw.** Należy podkreślić, że rozwój adaptacyjności polskich przedsiębiorstw jest jednym z priorytetów Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich oraz Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw. Ponadto, rozpowszechnienie telepracy powinno mieć w dłuższej perspektywie pozytywne skutki zarówno w sferze społecznej, jak i ekonomicznej. Dla przedsiębiorców oznacza to większą elastyczność oraz dostępność oferowanych usług, natomiast dla pracowników bardziej dogodne warunki do godzenia życia zawodowego z pracą (programy *live-work balance*). Z punktu widzenia interesów państwa, wzrost konkurencyjności polskich firm poprzez rozwój telepracy oznacza podniesienie konkurencyjności polskiej gospodarki w skali globalnej.

## Ekonomiczne i prawne warunki rozwoju telepracy

### Korzyści ekonomiczne

Szersze wykorzystanie telepracy pociąga za sobą korzyści w sferze ekonomicznej pod warunkiem, że nakłady na wyposażenie telepracowników w niezbędne technologie teleinformatyczne zostaną zrekomensowane przez wyższą efektywność pracy oraz eliminację kosztów związanych z utrzymaniem standardowych miejsc pracy. Należy jednak podkreślić, że niezbędne jest powiązanie wynagrodzenia z efektami pracy telepracownika oraz odpowiednie regulacje w umowie o pracę.

Ekonomiczne uwarunkowania wdrożenia i wykorzystania telepracy w przedsiębiorstwach są szczególnie korzystne.

#### Do głównych zalet należy tu zaliczyć:

- **Obniżenie kosztów utrzymania biura** i wynajmu powierzchni biurowej;
- **Proefektywnościowe systemy wynagradzania;**
- **Łatwiejszy dostęp do produktów dla klientów;**
- **Możliwość zatrudnienia pracowników z różnych regionów Polski**, a nawet innych krajów, bez konieczności pokrycia ich kosztów utrzymania oraz ewentualnych kosztów dojazdu, liczy się bowiem efekt pracy przesłany drogą elektroniczną;
- **Niższe wskaźniki fluktuacji zatrudnienia** i związane z nimi niższe koszty rekrutacji i szkolenia nowych pracowników:
  - Utrzymanie wykwalifikowanego personelu – rotacje pracowników są największym jednostkowym wydatkiem firmy; zmiana pracownika może kosztować od 50% do 150% rocznych dochodów pracownika. Kwestia ta jest szczególnie istotna w ostatnich latach, gdy obserwuje się niedostosowanie podaży pracy do popytu na nią. W konsekwencji popyt na wykwalifikowaną kadrę spowodował przesunięcie władzy w procesie zatrudnienia, to osoby z wysokimi kwalifikacjami narzucają warunki zatrudnienia;
  - Zwiększenie lub zmniejszenie personelu bez żadnych zmian w strukturze organizacyjnej firmy – telepraca, mimo że nie doczekała się jeszcze uregulowania prawnego, ze względu na swój charakter, sprzyja podpisywaniu z pracownikami umów na zlecenie lub o dzieło lub zatrudnienia osób prowadzących własną działalność gospodarczą, a w konsekwencji pozwala na większą elastyczność podejmowania decyzji w zakresie powierzania obowiązków, doboru prac czy przeniesienia odpowiedzialności na pracownika za wykonywaną pracę niezależnie od zajmowanego stanowiska.

## Koszty

**Negatywne przejawy wdrożenia telepracy w przedsiębiorstwie**, w aspekcie ekonomicznym:

- Trudności w oszacowaniu rzeczywistych kosztów związanych z wdrożeniem telepracy, a następnie kosztów koniecznych do ponoszenia w trakcie jej stosowania;
- Trudności w jednoznacznym określeniu skali oszczędności, jakie pojawią się dla przedsiębiorstwa w związku z telepracą. Oszczędności, które mogą być znaczące dla dużych przedsiębiorstw mogą w ogóle nie pojawić się lub mieć marginalne znaczenie dla przedsiębiorstw małych i średnich (np.: oszczędność w kosztach utrzymania powierzchni biurowej);
- Brak umiejętności oceny produktywności telepracowników. Trudność znalezienia adekwatnych wskaźników pomiaru efektów pracy, konieczność odejścia od zasady kontroli nakładów pracy na rzecz rozliczania telepracownika wyłącznie z osiągniętych efektów, w oderwaniu od nakładu pracy;
- Brak doświadczeń w zarządzaniu telepracownikami. W związku z tym przedsiębiorcy powinni rozwijać się, dostosować przedsiębiorstwa do zmieniającej się sytuacji oraz szkolić siebie i pracowników.

Powyższe trudności mogą budzić pewne obawy i zniechęcać do wdrożenia telepracy. Przyjęliśmy założenie, że perspektywa redukcji kosztów będzie główną zachętą, a tym samym siłą napędową dla popularyzacji tej formy zatrudnienia.

Nie zapominamy przy tym, że samo wdrożenie nowych form organizacji pracy w pojedynczych firmach nie gwarantuje upowszechnienia się tego zjawiska. Kluczowa dla popularyzacji idei telepracy może się okazać dostępność dla szerokiego kręgu pracodawców wyników konkretnych wdrożeń zakończonych sukcesem.

## Aspekty prawne

**Pojęcie telepracy nie jest terminem prawnym zdefiniowanym w przepisach prawa pracy w Polsce. Należy jednakże podkreślić, że w projekcie nowego kodeksu pracy z lipca 2005 r. pojawia się próba zdefiniowania kategorii telepracy.** Warto zaznaczyć, że na poziomie europejskim istnieją porozumienia partnerów społecznych (federacji organizacji pracodawców – UNICE, UEAPME, CEEP oraz organizacji reprezentujących interesy pracowników na poziomie europejskim – ETUC, EUROCARDRES, CEC<sup>26</sup>), określające wybrane aspekty telepracy. Na szczelbu wspólnotowym inicjatorem wprowadzenia regulacji prawnych dla telepracy była Komisja Europejska, która zainicjowała konsultacje mające na celu

<sup>26</sup> European Trade Union Confederation (ETUC); Council of European Professional and Managerial Staff (EUROCADRES); European Confederation of Executives and Managerial Staff (CEC); Union of Industrial and Employers' Confederation of Europe (UNICE); European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises (UEAPME); European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest (CEEP)

unowocześnienie organizacji pracy w drodze implementacji elastycznych form pracy, umożliwiających podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw i osiągnięcie równowagi między elastycznością a pewnością pracy.

W lipcu 2002 r. partnerzy społeczni na szczeblu UE po kilku latach trudnych negocjacji podpisali nowe ramowe porozumienie na temat regulacji telepracy.<sup>27</sup> Porozumieniu Ramowemu w sprawie telepracy na żądanie UNICE nadana została forma Porozumienia „dobrowolnego” (**voluntary**), które realizowane będzie przez samych partnerów społecznych, sygnatariuszy porozumienia. Porozumienie definiuje telepracę jako formę organizacji lub wykonywania pracy, świadczonej na podstawie umowy o pracę lub w ramach stosunku pracy z wykorzystaniem technologii, jeżeli praca jest wykonywana regularnie poza lokalem pracodawcy, a mogłaby być w nim wykonywana.

Porozumienie ustala ponadto następujące zasady regulacji telepracy:

- warunki pracy telepracownika powinny być takie same jak porównywalnego pracownika zatrudnionego w lokalu pracodawcy;
- pracodawca odpowiada za zapewnienie ochrony danych wykorzystywanych i przetwarzanych przez pracownika w związku z wykonywaną pracą;
- pracodawca powinien szanować prywatność pracownika;
- pracodawca jest odpowiedzialny za dostarczenie, instalację i utrzymanie sprzętu niezbędnego do świadczenia telepracy oraz za dostarczanie odpowiedniej pomocy technicznej;
- pracodawca ponosi odpowiedzialność za ochronę zdrowia i bezpieczeństwo pracy telepracownika;
- telepracownik ma prawo do samodzielnego organizowania czasu pracy;
- pracownicy zatrudnieni w ten sposób powinni mieć taki sam dostęp do szkoleń oraz podlegać takiej samej ocenie, jak inni pracownicy zatrudnieni w siedzibie przedsiębiorstwa;
- telepracownicy mają takie same prawa zbiorowe jak reszta załogi.

Powyższe zalecenia mogą oczywiście zostać odmiennie uregulowane w umowie, która nie będzie np. obciążać pracodawcy zakupem sprzętu teleinformatycznego. Porozumienie daje możliwość pełnej realizacji zasady swobody zawierania umów oraz swobody woli stron.

Należy wskazać, że istnieje wiele form prawnych, które mogą być wykorzystane do regulacji omawianej metody organizacji pracy:

---

<sup>27</sup> European Trade Union Confederation (ETUC); Council of European Professional and Managerial Staff (EUROCADRES); European Confederation of Executives and Managerial Staff (CEC); Union of Industrial and Employers' Confederation of Europe (UNICE); European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises (UEAPME); European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest (CEEP)

- Stosunki pracy: świadczone poza siedzibą, w ramach indywidualnego rozkładu czasu lub w systemie zadaniowego czasu pracy (art. 129 oraz 140 k.p.);
- Umowa zlecenia;
- Umowa o dzieło;
- Umowa agencyjna;
- Samozatrudnienie lub stosunek skonkretyzowany w formie umowy o współpracy (może występować w formie umowy zlecenia, o dzieło lub umowy agencyjnej).

## Umowa o pracę

Jedną z form prawnej regulacji telepracy jest umowa na czas określony. Umowa na czas określony została uregulowana w k.p. z pewnymi ograniczeniami wykorzystania tej formy (swoboda zawierania umów na czas określony została ograniczona w art. 25<sup>1</sup> k.p.. Zgodnie z przepisem omawianego artykułu zawarcie kolejnej umowy o pracę na czas określony jest równoznaczne z zawarciem umowy na czas nieokreślony, jeżeli wcześniej strony zawarły dwukrotnie umowę na czas określony i przerwa pomiędzy nawiązaniem nowej a rozwiązaniem poprzedniej umowy nie przekroczyła jednego miesiąca).

Należy podkreślić, że ograniczenie to jest raczej łagodne, ponieważ obejmuje tylko jedną z umów terminowych regulowanych w kodeksie pracy. Zakres omawianego rozwiązania nie został rozszerzony na umowy na okres próbny oraz umowy na czas wykonania określonej pracy.

W celu ograniczenia działania mającego na celu obejście prawa (tzw. aneksowania umów), wprowadzono do art. 25<sup>1</sup> przepis paragrafu 2, który przedłużanie trwania umowy na mocy porozumienia stron, podczas jej trwania, traktuje jako zawarcie kolejnej umowy na czas określony. Wydaje się, że zmiany te zostały zainspirowane Dyrektywą 99/70/WE w sprawie zatrudnienia na czas określony. Dyrektywa ustala minimalne standardy w zakresie regulacji umów terminowych, jednak polskie rozwiązania zawarte w k.p. nie spełniają wymagań dyrektywy, ponieważ ograniczają ochronę jedynie do umowy o pracę na czas określony, pomijając pozostałe formy zatrudnienia terminowego.

Polska regulacja w zakresie zatrudnienia terminowego jest stosunkowo atrakcyjna dla pracodawców. Polskie prawo nie uzależnia dopuszczalności zawarcia umowy terminowej od zaistnienia określonej przyczyny, ponadto nie określa również maksymalnego czasu trwania umowy terminowej (z wyjątkiem umowy na okres próbny, która może być zawarta maksymalnie na trzy miesiące). Należy podkreślić, że wypowiedzenie umów terminowych nie wymaga uzasadnienia, a okres wypowiedzenia nie przekracza dwóch tygodni, co pozwala uniknąć dodatkowych kosztów związanych ze zwolnieniem pracownika.

Kolejną możliwą regulacją telepracy w ramach stosunku pracowniczego jest umowa o pracę w niepełnym wymiarze czasu. Zagadnienie regulacji czasu pracy jest niezwykle istotne w przypadku telepracy;

również z punktu widzenia pracodawcy regulacje czasu pracy ogrywają kluczowe znaczenie. W Polsce mamy do czynienia z nowymi regulacjami w zakresie pracy w niepełnym wymiarze, które zostały wprowadzone ustawą z dnia 14 listopada 2003 roku o zmianie ustawy kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, która obowiązuje od 1 stycznia 2004 r.

## Umowa o dzieło

Umowa o dzieło jest korzystna dla pracodawcy z dwóch powodów. Po pierwsze, wynagrodzenie przysługuje wykonawcy nie za samo świadczenie pracy, ale z tytułu osiągnięcia umówionego rezultatu. Ponadto umowa o dzieło, w przeciwieństwie do umowy o pracę oraz umów zlecenia, a także umów agencyjnych, nie stanowi podstawy do ubezpieczenia społecznego, z wyjątkiem sytuacji, w której wykonawca dzieła świadczy pracę na rzecz swojego pracodawcy. Zawarcie umowy o dzieło może być bardzo korzystne również ze względów podatkowych.

Należy podkreślić, że zawieranie umowy o dzieło podlega pewnym ograniczeniom, ponieważ zarówno wykonywana praca, jak i jej rezultat muszą charakteryzować się określonymi cechami. Zawierając umowę o dzieło przyjmujący zamówienie zobowiązuje się do wykonania oznaczonego dzieła, a zamawiający do zapłaty wynagrodzenia. Umowa o dzieło może być wykorzystywana w tych przypadkach, w których chodzi o wykonanie czynności prowadzącej do powstania wyraźnego rezultatu o charakterze materialnym lub niematerialnym. Istotą umowy o dzieło jest więc powstanie odrębnego produktu, który może być samodzielnym przedmiotem obrotu. W odróżnieniu od umowy zlecenia, umowa o dzieło wymaga, by starania przyjmującego zamówienie doprowadziły do konkretnego rezultatu. Istotnym kryterium pozwalającym na odróżnienie umowy o dzieło od umów o świadczenie usług jest także możliwość sprawdzenia rezultatu pracy w zakresie istnienia wad fizycznych.

Przedmiotem umowy o dzieło może być wykonanie określonych przedmiotów, przeprowadzenie jednorazowej naprawy, jak również sporządzenie opinii, ekspertyzy czy opracowania.

Należy również rozważyć kwestie wynagrodzenia na podstawie umowy o dzieło. Umowa ta jest umową odpłatną, co oznacza, że wynagrodzenie stanowi jej element konieczny. Wynagrodzenie jest określane w sposób odpowiadający stronom, w tym również poprzez wskazanie podstaw do jego ustalenia. Jeśli jednak strony nie określiły wysokości wynagrodzenia ani nie wskazały podstaw do jego ustalenia, należy przyjąć, że wykonawcy będzie przysługiwać wynagrodzenie zwykłe za dzieło danego rodzaju.

Mimo że zatrudnienie na podstawie umowy o dzieło wiąże się dla podmiotu zatrudniającego z określonymi korzyściami, nie można pominąć istniejących na gruncie tej umowy ograniczeń. Ograniczenia te występują w sytuacji, gdy któraś ze stron chce spowodować ustanie istniejącego stosunku prawnego.

W przeciwieństwie do umowy o pracę, umowy agencyjnej czy nawet umowy zlecenia, umowa o dzieło nie prowadzi do powstania trwałej więzi prawnej pomiędzy stronami. Stosunek prawny powstający na skutek zawarcia umowy ma zazwyczaj charakter jednorazowy, prowadząc do osiągnięcia konkretnego celu. W przypadku umowy o dzieło nie jest więc możliwe zastosowanie konstrukcji wypowiedzenia, która kończąc istniejący stosunek prawny, nie prowadziłaby jednocześnie do zniesienia skutków prawnych, które już zaistniały. Występujące przy umowach ciągłych wypowiedzenie wywołuje skutki na przyszłość, natomiast na gruncie umowy o dzieło zastosowanie musi znaleźć odmienna konstrukcja odstąpienia od umowy.

W przypadku odstąpienia istniejąca dotychczas umowa nie wywołuje żadnych skutków i należy traktować ją jako niebyłą. Stąd też jednostronne odstąpienie od umowy nastąpić może tylko w szczególnych, określonych przez prawo przypadkach. Sytuacje dopuszczające jednostronne odstąpienie od umowy są określone w art. 635-637 kodeksu cywilnego.

## Umowa zlecenia

W praktyce na rynku pracy większość zawieranych umów ma charakter umów o świadczenie usług, do których stosuje się przepisy o zleceniu. Wynika to z wąskiego uregulowania umowy zlecenia w prawie polskim. Zgodnie bowiem z art. 734 k.c., zawierający umowę zlecenia zobowiązuje się do dokonania określonej czynności prawnej na rzecz dającego zlecenie. Sytuacja, gdy przedmiotem umowy jest jedynie dokonywanie czynności prawnych, jest bardzo rzadka; zazwyczaj jej przedmiotem będzie dokonywanie czynności faktycznych – np. wykonanie określonych prac, takich jak świadczenie usług doradczych czy obsługa prawna. Do umów o świadczenie usług stosuje się odpowiednio przepisy o zleceniu, choć nie są one umowami zlecenia w ścisłym znaczeniu.

Umową zlecenia w ścisłym znaczeniu będzie taka umowa, w której zleceniobiorca zobowiązuje się do dokonania określonej czynności lub określonych czynności prawnych. Natomiast o charakterze zawartej umowy decyduje jej treść, a nie jej nazwa. W sytuacji, gdy przedmiotem zobowiązania będzie dokonywanie czynności faktycznych, będzie to po prostu umowa o świadczenie usług. Prawa i obowiązki stron w obu przypadkach są analogiczne, obie umowy są również traktowane w ten sam sposób na gruncie przepisów ubezpieczeniowych. Umowy te niosą więc ze sobą takie same skutki dla pracodawcy w zakresie obowiązków i kosztów.

Zlecenie, w przeciwieństwie do umowy o pracę, może mieć charakter nieodpłatny, jednakże brak wynagrodzenia musi wynikać albo z samej umowy, albo z okoliczności sprawy. Wobec nieostrego charakteru drugiej przesłanki, najlepiej gdy strony wprowadzą wyraźne postanowienie do treści umowy, które będzie stwierdzać wprost, że zlecenie ma charakter nieodpłatny. Brak takiego postanowienia, jeśli nic

innego nie będzie wynikać z okoliczności sprawy, oznacza, że zlecenie będzie miało charakter odpłatny. W takiej sytuacji należy wprowadzić do treści umowy wyraźne postanowienie określające wysokość świadczenia, jakie będzie przysługiwało zleceniobiorcy. Jeżeli wysokość świadczenia nie zostanie rozstrzygnięta w sposób wyraźny, przysługiwać będzie wynagrodzenie odpowiadające wykonanej pracy, którego określenie może być sporne. Warto dodać, że jeśli w umowie nie znajdzie się postanowienie odmienne, wynagrodzenie przysługiwać będzie po wykonaniu zlecenia.

Możliwe jest również zawarcie w umowie zlecenia klauzuli o dopuszczalności zastępstwa, na podstawie której zleceniobiorca będzie mógł powierzyć wykonanie wszystkich lub określonych czynności osobie trzeciej. Wprowadzenie takiej klauzuli podkreśla cywilnoprawny charakter umowy, gdyż na gruncie umowy o pracę zastępstwo jest niedopuszczalne. Jeśli do umowy zlecenia lub umowy o świadczenie usług nie została wprowadzona klauzula o dopuszczalności zastępstwa, powierzenie wykonania umowy osobie trzeciej będzie mogło nastąpić jedynie wówczas, gdy wynika to z obowiązującego w danym zakresie zwyczaju lub gdy zleceniobiorca jest do tego zmuszony okolicznościami. W takim przypadku zleceniobiorca powinien niezwłocznie zawiadomić dającego zlecenie o osobie zastępcy i jej miejscu zamieszkania.

W przypadku zawarcia umowy zlecenia lub umowy o świadczenie usług pracodawcy nie wiążą ochronne przepisy prawa pracy dotyczące takich kwestii, jak: urlopy wypoczynkowe, czas pracy, minimalne wynagrodzenie za pracę czy ograniczona odpowiedzialność materialna. Kwestie te mogą jednak na mocy woli stron zostać uregulowane w umowie.

Istotną sprawą z punktu widzenia podmiotu zatrudniającego jest fakt, że rozwiązanie umowy zlecenia lub umowy o świadczenie usług nie napotyka na ograniczenia, jakie dotyczą umowy o pracę. Zleceniodawca może wypowiedzieć umowę w każdym czasie. Wypowiedzenie umowy zlecenia nie musi być więc uzasadnione, nie występują również okresy ochronne, w czasie których z prawa do wypowiedzenia w ogóle nie można korzystać. Nieograniczona dopuszczalność wypowiedzenia jest zasadą, od której wyjątki wprowadzić mogą same strony. Strony mogą również według własnych potrzeb ukształtować długość okresów wypowiedzenia, gdyż kwestia ta nie jest przedmiotem wyraźnej regulacji ustawowej.

Większa swoboda w wypowiedzaniu umów zlecenia nie oznacza jednak całkowitej dowolności. Wypowiadając taką umowę, zleceniodawca powinien zwrócić przyjmującemu zlecenie wydatki, które ten poniósł w celu należytego wykonania zlecenia. W przypadku odpłatnego zlecenia obowiązany jest zapłacić przyjmującemu zlecenie część wynagrodzenia odpowiadającą jego dotychczasowym czynnościom. Ponadto należy podkreślić, że jeśli wypowiedzenie nastąpiło bez ważnego powodu, zleceniodawca powinien także naprawić szkodę. Naprawienie szkody, w przypadku gdy wypowiedzenie nastąpiło bez ważnego powodu, opierać się będzie na ogólnych zasadach wynikających z przepisów o odpowiedzialności kontraktowej.

## Umowa agencyjna

Przez umowę agencyjną, zgodnie z art. 758 k.c., przyjmujący zlecenie zobowiązuje się, w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa, do stałego pośredniczenia, za wynagrodzeniem, przy zawieraniu z klientami umów na rzecz dającego zlecenie przedsiębiorcy albo do zawierania ich w jego imieniu.

Można mówić o dwóch rodzajach umów agencyjnych. W ujęciu węższym, agent jedynie pośredniczy w zawieraniu umów, tzn. wykonuje różnego rodzaju czynności faktyczne, które mają doprowadzić do zawarcia umowy (samo zawarcie umowy do obowiązków agenta już nie należy).

W ujęciu szerszym natomiast, agent nie tylko ma za zadanie doprowadzić do zawarcia umowy, ale również umowę tę zawiera w imieniu dającego zlecenie. Do zawierania umów w imieniu dającego zlecenie agent jest jednak uprawniony tylko wtedy, gdy ma do tego umocowanie. Konieczne jest więc udzielenie pełnomocnictwa agentowi.

Wybór odpowiedniej formy umowy agencyjnej należy oczywiście do stron, przy czym konstrukcja szersza, obejmująca również umocowanie do dokonywania czynności prawnych, stwarza agentowi większą swobodę działania, a jednocześnie zmniejsza zakres nadzoru nad jego poczynaniami.

Brak jest ograniczania przedmiotowego zakresu umów zawieranych przez agenta. Działalność agenta nie musi być więc ograniczona np. jedynie do umów sprzedaży. W zakresie dokonywanych czynności agent jest samodzielny i nie podlega kierownictwu dającego zlecenie, co oczywiście pozwala odróżnić stosunek agencji od stosunku pracy. Agencje charakteryzuje ciągłość i powtarzalność świadczenia, a przedmiotem zobowiązania jest świadczenie usług określonego rodzaju. Powyższe cechy zbliżają agencje do stosunku pracy, a przede wszystkim do stosunków prawnych o świadczenie usług, do których stosuje się przepisy o zleceniu.

Wola stron wyrażona w umowie nie będzie miała jednak decydującego znaczenia w sytuacji, gdy w sposobie ukształtowania wzajemnych praw i obowiązków stron przeważają cechy charakterystyczne dla innego stosunku prawnego, w szczególności dla stosunku pracy. O ile stroną stosunku pracy może być tylko osoba fizyczna, o tyle agentem może być również jednostka organizacyjna, w szczególności osoba prawna. Ponadto brak elementu podporządkowania powoduje, że funkcję agenta mogą wykonywać nawet takie podmioty, które w odniesieniu do dającego zlecenie pozostają w stosunku nadrzędności, co oczywiście na gruncie stosunku pracy byłoby niemożliwe.

Kodeks cywilny nie reguluje żadnej szczególnej formy zawierania umowy agencyjnej. Jednak, gdy umowa została zawarta w formie ustnej, agent może żądać potwierdzenia jej zawarcia w formie pisemnej. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na sytuację, gdy umowa została zawarta na czas oznaczony. Jeśli upłynął już określony termin, a umowa jest w dalszym ciągu wykonywana, będzie ona traktowana tak, jakby została zawarta na czas oznaczony.

## Problemy prawne telepracy

Telepraca, jako szczególna metoda organizacji pracy może nastęrczać specyficznych problemów prawnych, takich jak:

- Zastosowanie zakładowych źródeł prawa pracy (np. regulaminu wynagrodzeń);
- Kontrola przestrzegania przepisów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy;
- Kontrola gotowości do pracy;
- Obowiązki związane z powierzeniem sprzętu pracownikowi lub wynagrodzenie za użytkowanie sprzętu pracownika, regulacja kosztów konserwacji używanego sprzętu.

### Pierwsze wnioski

**Katalog spraw wymagających rozwiązania, wyjaśnienia bądź po prostu praktycznego dopracowania w związku z telepracą jest bardzo szeroki i jak do tej pory ulega on żywołowo poszerzeniu o coraz to nowe aspekty. Ten fakt trzeba też uznać za charakterystyczne zjawisko dotyczące telepracy w Polsce. Ważnym aspektem telepracy jest wybór odpowiedniej formy świadczenia pracy, zgodnej zarówno z potrzebami firmy, jak i pracownika.** Przykład innych krajów Unii Europejskiej wskazuje, że każde państwo z biegiem czasu dopracowuje się własnych mniej lub bardziej oryginalnych rozwiązań wszystkich podstawowych kwestii dotyczących funkcjonowania telepracy w społeczeństwie.

---

***Do głównych zalet ekonomicznych telepracy należy zaliczyć: obniżenie kosztów utrzymania biura i wynajmu powierzchni biurowej, możliwość zatrudnienia pracowników z różnych regionów Polski, niższe wskaźniki fluktuacji zatrudnienia i związane z nimi niższe koszty rekrutacji i szkolenia nowych pracowników.***

***Negatywne przejawy wdrożenia telepracy w przedsiębiorstwie wiążą się głównie z: trudnościami w oszacowaniu rzeczywistych kosztów związanych z wdrożeniem telepracy, trudnościami w jednoznacznym określeniu skali oszczędności, jakie pojawią się dla przedsiębiorstwa w związku z telepracą, brakiem umiejętności oceny produktywności telepracowników oraz brakiem doświadczenia w zarządzaniu telepracownikami.***

***Samo wdrożenie telepracy w pojedynczych zakładach nie gwarantuje upowszechnienia się tego zjawiska. Kluczowa dla popularyzacji idei telepracy może się okazać dostępność dla szerokiego kręgu pracodawców wyników konkretnych wdrożeń zakończonych sukcesem.***

*Prawne aspekty wdrożenia i wykorzystania telepracy są związane przede wszystkim z faktem, że telepraca może być świadczona w różnorodnych formach prawnych, ponadto nie jest zdefiniowanym terminem prawnym w świetle przepisów prawa pracy w Polsce.*

*Istnieje szereg trudności interpretacyjnych dotyczących obowiązujących regulacji prawnych.*

*Katalog spraw wymagających rozwiązania, wyjaśnienia lub praktycznego dopracowania w związku z telepracą jest bardzo szeroki i wciąż ulega poszerzeniu o coraz to nowe aspekty.*

---

## Korzyści wynikające z wprowadzenia telepracy

Według badań przeprowadzonych w ciągu ostatnich trzydziestu lat przez J. Nillesa w odniesieniu do większości firm, kierowników i telepracowników, korzyści wynikające z telepracy przeważają nad zagrożeniami<sup>28</sup>. Niemniej jednak warto przyrzeć się poszczególnym „za i przeciw” wykorzystaniu tej formy pracy z punktu widzenia poszczególnych grup, a wynikającym z opisanych wcześniej uwarunkowań. Ogólnie można powiedzieć, że **najbardziej efektywnym momentem wdrożenia telepracy jest moment korzyści zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy, które przeważają nad potencjalnymi zagrożeniami**. Poniżej postaramy się prześledzić, co mogą zyskać, a co stracić poszczególni zainteresowani.

**Jako podstawową korzyść telepracy wymienia się obniżenie kosztów pracy. Często może to być również jedyna szansa na zatrudnienie osób, które z różnych względów nie chcą lub nie mogą opuścić swego miejsca zamieszkania, np. niepełnosprawnych, wychowujących dzieci, opiekujących się starszymi członkami rodziny oraz osób podczas rekonwalescencji.** To również możliwość pozyskania ekspertów do niektórych projektów.

**Niewątpliwym plusem dla telepracowników jest możliwość pracy w przyjaznym środowisku, unikanie dojazdów i frustracji związanej z oddaleniem od rodziny.** Z drugiej strony minusem może być odizolowanie od środowiska pracy i brak identyfikacji z firmą.

---

<sup>28</sup> J. Nilles, *Telepraca, strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003r., s. 22.

Pracownik wykonujący pracę z dala od biura ma swobodę w organizowaniu swej pracy. Wymaga to od niego samodyscypliny, samodzielności w podejmowaniu decyzji, dobrej organizacji i umiejętności hierarchizowania zadań. Wyniki jego pracy ocenia się wtedy według efektów, a nie nakładu pracy.

### Korzyści z punktu widzenia telepracownika

Do korzyści dla pracownika z pewnością możemy zaliczyć <sup>29</sup>:

Korzyści dla telepracownika	
<b>Elastyczność świadczonej pracy</b>	Możliwość pracy w każdym miejscu i o każdej porze to jedna z największych korzyści dla pracowników, zwłaszcza dla osób posiadających wysokie i specjalistyczne kwalifikacje. Elastyczne warunki pracy pozwalają również na podejmowanie wielu kontraktów jednocześnie, co znacząco wpływa na wysokość zarobków. <sup>30</sup> Pracownicy samodzielnie ustalają sobie plan pracy. Niektóre firmy pomagają im rozgranaczyć czas poświęcony dla domu, biura i klientów. Istnieje też dużo lepsza możliwość planowania wypoczynku według własnych potrzeb.
<b>Godzenie pracy i życia rodzinnego</b>	Odpowiednio wykorzystany potencjał telepracy umożliwia łączenie obowiązków zawodowych oraz opieki nad dziećmi. W przypadku telepracy większość obowiązków nie wymaga obecności w biurze i bezpośredniego kontaktu z pracownikami. Ponadto istnieje możliwość efektywnego wykorzystania programów <i>live work balance</i> .
<b>Wyższa wydajność</b>	Kontrola nad zarządzaniem własnym czasem pracy to jeden z najważniejszych powodów, który skłonił telepracowników do zmiany formy pracy. W ten sposób możliwe jest dostosowanie planu dnia do indywidualnego rytmu pracy. Należy pamiętać, że wzrost wydajności jest powiązany z systemem motywacyjnym telepracowników.

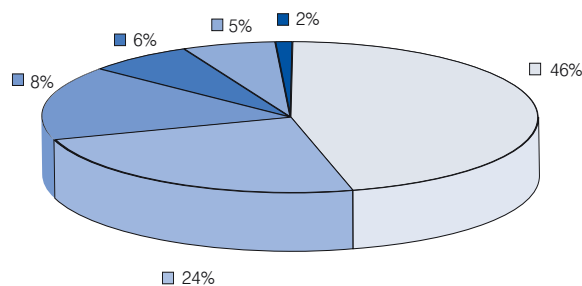
<sup>29</sup> <http://telepraca.idn.org.pl/>, [w R. Depta, *Teleworking jako alternatywna forma pracy w przyszłości*, odczytane w styczniu 2002 r.].

<sup>30</sup> B. Stawicka (red.), *Każdy może telepracować*, maj 2002r., s. 67.

<b>Uniezależnienie utrzymania stanowiska pracy od zmiany lokalizacji firmy</b>	Pracownik dzięki telepracy ma możliwość utrzymania stanowiska bez utraty więzi z rodziną lub kontaktu z firmą. Bardzo ważnym aspektem jest utrzymanie integralności rodzin pracowników, którzy często byli przemieszczani w obrębie różnych obszarów geograficznych.
<b>Równowaga między karierą zawodową a życiem prywatnym</b>	Wykonywanie pracy w przyjaznym środowisku, w dogodnym czasie (indywidualny rozkład czasu pracy); unikanie dojazdów do biura i rozłąki z rodziną, co wpływa na poprawę życia rodzinnego.
<b>Lepsze warunki pracy</b>	Możliwość osobistej kontroli warunków miejsca pracy, lepsze dostosowanie stanowiska pracy do indywidualnych potrzeb pracownika.

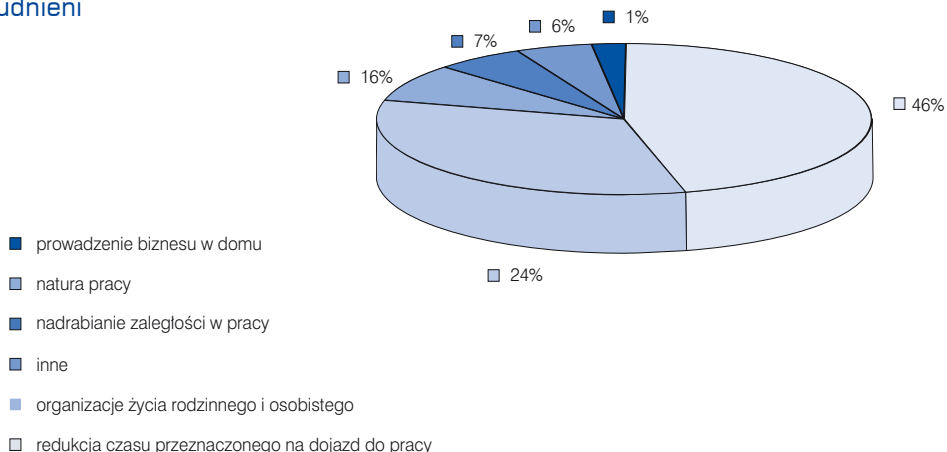
Poniższe wykresy pokazują powody dla pracy w domu:

### Zatrudnieni



- nadrabianie zaległości w pracy
- natura pracy
- prowadzenie biznesu w domu
- inne
- organizacja życia rodzinnego i osobistego
- redukcja czasu przeznaczanego na dojazd do pracy

## Samozatrudnieni



## Korzyści z punktu widzenia pracodawcy

Korzyści dla pracodawcy	
<b>Niższe koszty funkcjonowania firmy</b>	<p><b>Ograniczenie kosztów korzystania z nieruchomości</b> Będąc „tradycyjnym” pracodawcą, musisz zapewnić każdemu z pracowników miejsce pracy, co najczęściej oznacza odrębne biurko wyposażone w komputer. Im więcej masz pracowników, tym większe poniesiesz koszty związane ze zwiększającą się powierzchnią. Biorąc pod uwagę fakt, że część pracowników często pracuje poza biurem, inni mają urlop lub są chorzy, płacisz za puste biurka. Takie korporacje, jak Cisco lub AT&amp;T, dzięki telepracy zmniejszyły koszty utrzymania nieruchomości o 20-30%. Okazuje się, że jedno miejsce pracy może być wykorzystywane przez kilka osób w razie potrzeby.</p> <p><b>Bardziej elastyczna struktura organizacyjna</b> Redukcja kosztów związanych z adaptacją pracowników i szkoleniami, możliwość zatrudniania pracowników z regionów o niższym poziomie płac. Zmniejszenie kosztówumeblowania i wyposażenia biurowego oraz kosztów zatrudnienia osób sprzątających i ochrony. Oszczędność powierzchni biurowej, wyposażenia i zużycia materiałów biurowych. Mniej nadgodzin. Niższe koszty dojazdów.</p>

<p><b>Mniej nieobecności</b></p>	<p><b>Telepracownicy rzadziej biorą cały dzień zwolnienia</b>          Badanie przeprowadzone przez Telework America Association w 1999 roku pokazało, że telepracownicy mają mniej nieobecności.<sup>31</sup> Okazało się, że w przypadkach nagłych spraw osobistych lub złego samopoczucia zwykli pracownicy najczęściej biorą cały dzień wolny. Natomiast telepracownicy wracają do pracy zaraz po tym jak uporali się z problemem, co zwykle zajmuje tylko kilka godzin.</p> <p><b>Ograniczone zastosowanie zwolnień lekarskich</b>          Wypisywanie nieprzysługujących zwolnień L4 jest zjawiskiem patologicznym, na które pracodawca nie ma większego wpływu. Powszechnie przyjęło się, że na załatwienie prywatnych spraw w urzędzie czy w związku z zaistniałą sytuacją rodzinną pracownicy stosują nienależne im zwolnienia lekarskie wypisywane przez zaprzyjaźnionego lekarza. Telepraca stwarza szansę wyeliminowania tego zjawiska.          Telepracownik decydując samodzielnie o organizacji dnia pracy, dostosuje tak swoją pracę zawodową, aby móc załatwić bieżące potrzeby.</p>
<p><b>Zmniejszenie rotacji pracowników</b></p>	<p>Umożliwienie telepracy świetnie sprawdza się w przypadkach, gdy ewentualny awans lub plany osobiste wiązałyby się z przeprowadzką. W roku 2001 na stronie <a href="http://www.techies.com">www.techies.com</a> przeprowadzono ankietę wśród niemal 2000 przedstawicieli branży technologicznej. Okazało się, że aż 96% procent z nich chciałoby pracować w domu przynajmniej kilka godzin tygodniowo. Co więcej, 39% respondentów zgodziłoby się na niewielką obniżkę płacy w zamian za taką możliwość.</p> <p><b>Zachowanie wykwalifikowanego personelu – to jeden z głównych powodów powstania telepracy.</b></p>
<p><b>Ułatwienie relokacji i zabezpieczenie nagłych wypadków</b></p>	<p>Korzyści z telepracy stają się szczególnie widoczne w momencie nieprzewidzianych sytuacji (śnieżyca, strajki w sektorze transportowym). Te wydarzenia na krótką metę nie mają znaczenia, jeśli pracownicy mogą wykonywać swoją pracę w domu.</p>
<p><b>Elastyczność</b></p>	<p>Telepraca pozwala na powiększenie personelu bez żadnych zmian w organizacji biura. Jeśli pracownicy są zatrudnieni na kontrakcie, pozwala to również na lepsze dostosowanie zasobów ludzkich do aktualnych potrzeb. Elastyczność czasu i miejsca pracy, umów o pracę. Bardziej elastyczna struktura organizacyjna.</p>

<sup>31</sup> A. Książ, *Warsztat w sypialni*, <http://www.pckurier.pl/archiwum/art0.asp?ID=4743> (07.03.2006)

<b>Inne korzyści</b>	Przestaje być istotny wygląd i wiek pracownika, a liczą się tylko umiejętności i rezultaty. Poprawa wizerunku firmy (postrzeganie jej jako nowoczesnej). Możliwość wynagradzania za uzyskane efekty, a nie za czas pracy. Zmniejszenie siły związków zawodowych. Zwiększone zatrudnienie na część etatu. Konieczność stałego podnoszenia kwalifikacji, a tym samym jakości świadczonych usług przez pracowników.
----------------------	--

## Korzyści z punktu widzenia społecznych aspektów telepracy

### **Telepraca jest uznawana za szansę zatrudnienia dla osób niepełnosprawnych.**

***Jej wykorzystaniem na gruncie polskim zainteresował się Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych tworząc pilotażowy program „Telepraca”. Zrealizowano go w czterech województwach: lubelskim, pomorskim, wielkopolskim i dolnośląskim. Szkolenia ukończyło 379 osób, wpłynęły 143 wnioski o utworzenie 1040 stanowisk w: telemarketingu, finansach i księgowości, programowaniu, administrowaniu i tworzeniu stron www oraz tworzeniu baz danych.***

Obecnie telepraca jest jednym z dopuszczalnych typów projektów konkursowych na działania służące tworzeniu miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych i większych możliwości ich zatrudniania w ramach Działania 1.4 SPO RZL Europejskiego Funduszu Społecznego.

***PFRON pokrywa też roczną naukę w szkołach pomaturalnych kończących się uzyskaniem tytułu technik – informatyk oraz technik – ekonomista, organizowaną przez firmę COMBIDATA Poland Sp. z o.o. Zapewniany jest dostęp do komputera, materiały szkoleniowe i podręczniki. Kurs obejmuje 800 godzin szkolenia na odległość i 100 godzin stacjonarnie w Lublinie, Wrocławiu i Sopocie.***

Z myślą o niepełnosprawnych powstał portal „Internet dla niepełnosprawnych” ([www.idn.org.pl](http://www.idn.org.pl)), którego częścią jest giełda ogłoszeń telepracy.

**Według badań SUSTEL<sup>32</sup> 86-100% respondentów uznało, że telepraca pozwoliła im na większą kontrolę czasu pracy.** Przekłada się to na łatwiejszy podział obowiązków pracowniczych i niezwiązanych z pracą (dom, rodzina, czas wolny). Telepraca znacznie redukuje negatywny wpływ, który na zdrowie zatrudnionego ma stres i dojazd do pracy. Oddziaływanie telepracy na rozwój kariery było w większości przypadków pozytywne.

**Telepracownicy częściej korzystają z lokalnych usług oraz łatwiej angażują się w lokalne inicjatywy.**

Do zalet telepracy można dodać również poczucie zadowolenia i dumy z pracy w zakładzie stosującym nowoczesne formy organizacji pracy.

Korzyści ze stosowania koncepcji telepracy dla społeczeństwa:

- Poprawa stosunków międzyludzkich;
- Spadek zanieczyszczenia środowiska;
- Zmniejszenie korków ulicznych;
- Zmniejszenie kosztów infrastruktury;
- Poprawa wydajności firm i pracowników;
- Ułatwienie małym i średnim przedsiębiorstwom rywalizacji z dużymi;
- Tworzenie miejsc pracy w regionach słabszych ekonomicznie;
- Stworzenie możliwości przyspieszenia restrukturyzacji zatrudnienia;
- Oszczędność energii;
- Stworzenie bazy dla nowych usług, produkcji;
- Poprawienie jakości życia poprzez wprowadzenie nowych usług: bankowych, handlowych, medycznych.

**Dla Ciebie telepraca stanowi wyzwanie, polegające na wprowadzaniu nieznanych w naszym kraju zasad rozdzielania pracy oraz monitorowania jej jakości i ilości.** Potrzebne są także sprawne metody przekazywania informacji na odległość. Z punktu widzenia pracownika największym wyzwaniem będzie utrzymanie samodyscypliny w pracy oraz rozdzielnie spraw zawodowych od prywatnych. Istotne okazują się także elastyczne warunki zatrudniania, a polskie przepisy dają podstawę do stosowania telepracy.

Przede wszystkim zaś do korzyści telepracy można zaliczyć nowe miejsca pracy dla osób niepełnosprawnych, kobiet, które chcą łączyć pracę zawodową z życiem rodzinnym, dla młodzieży bardziej gotowej do

---

<sup>32</sup> <http://www.sustel.org>

mobilności, dla osób powyżej 50 roku życia, jeśli ich kwalifikacje można wykorzystać przy zastosowaniu komputera, wreszcie – dla mieszkańców wsi, którzy nie pracują na roli i którym grozi całkowita zawodo-  
wa degradacja i dezaktywizacja.

***Każdorazowo należy uwzględniać efekty uboczne, jakie mogą być spowodowane telepracą. Ursula Huws w raporcie dla Euro Commission's Employment Task Force niepokoi się kosztami społecznymi, jakie mogą pojawić się przy uelastycznianiu pracy. Autorka postuluje zapobieganie polaryzacji siły roboczej na „trzon”, złożony z uprzywilejowanych pracowników i „peryferia”, na które składają się przedstawiciele nie w pełni sprawnych grup społecznych.***

## Wymiary kosztów (wad) wprowadzenia telepracy wynikające z różnych uwarunkowań

### Koszty (wady) z punktu widzenia telepracownika

<b>Koszty (wady)</b>	
<b>Trudności z odseparowaniem „biura w domu” i życia innych domowników lub rodziny</b>	Ta zmiana stylu życia jest często przywoływana jako największa wada telepracy, gdyż u części „zdalnych” pracowników zaciera się różnica pomiędzy pracą i życiem rodzinnym. W tych przypadkach tendencje w kierunku pracoholizmu są często znacznie bardziej nasilone. <sup>33</sup>
<b>Izolacja i poczucie samotności</b>	Praca w biurze tradycyjnym dostarcza całego szeregu bodźców związanych z interakcją z innymi pracownikami. Brak tradycyjnych rozmów przy kawie u niektórych osób wywołuje niekorzystne reakcje psychiczne. Telepracownicy mogą mieć poczucie pozostawienia ich samym sobie i braku wsparcia. Czasami „zdalny” pracownik może być ofiarą depresji wynikającej z odizolowania go od zespołu.

<sup>33</sup> *Telepraca - plusy i minusy*, <http://www.idn.org.pl/fpmiintr/projekty/fwpn2/teleprc.htm>, opracowane na podst. Badań GARTNER GROUP POLAND, styczeń 2002 r.

<b>Mniejsza możliwość awansu</b>	Wielu z telepracowników zwracało uwagę na to, że będąc poza biurem nie mogą wykazać się osiągnięciami, nie są zauważani lub nie mają możliwości wywierania wpływu na innych. Przynajmniej w takim stopniu, jaki byłby możliwy podczas pracy w tradycyjnym biurze. Stąd obawa o utratę szansy na progresję w hierarchii przedsiębiorstwa.
<b>Obawa przed samozatrudnieniem</b>	Jest to częsta sytuacja w przypadku przechodzenia na system telepracy. Towarzyszą temu typowe objawy niepewności związane z byciem mikro-przedsiębiorcą/samozatrudnionym.
<b>Stagnacja</b>	Wynika z braku poczucia przynależności do firmy (brak tzw. <i>corporate identity</i> ).
<b>Stres w rodzinie</b>	Praca w domu wzmacnia stres, zakłóca życie rodzinne.
<b>Dezorganizacja w pracy</b>	Brak rutyny i zaleceń może prowadzić do złej organizacji. Od telepracowników wymaga się umiejętności organizacyjnych. Telepracownicy mają mniejszy dostęp do szkoleń.
<b>Dłuższy dzień pracy</b>	Telepraca może prowadzić do wydłużenia dnia pracy bez wynagrodzenia. Telepracownicy mogą mieć kłopoty z wzięciem wolnego dnia z obawy, że plan pracy może się załamać.

## Koszty (wady) z punktu widzenia pracodawcy

Ocena telepracy z punktu widzenia telepracodawcy nie byłaby kompletna bez wskazania zagrożeń, jakie nowa forma pracy stwarza dla przedsiębiorstwa.

<b>Koszty (wady)</b>	
<b>Sprzeciw kadry kierowniczej</b>	Główną barierą w procesie wdrażania telepracy nie jest technologia, lecz sprzeciw menedżerów wobec proponowanych zmian.
<b>Wysokie koszty początkowe</b>	Przedsiębiorstwo musi zapewnić techniczne wsparcie, dodatkowe oprzyrządowanie, rozszerzyć łącza telekomunikacyjne. Rozmiar tych wydatków zależy będzie od liczby zdalnych pracowników oraz częstotliwości ich odwoływania się do zasobów przedsiębiorstwa w czasie pracy. <i>Z badań Gartner Group<sup>34</sup> wynika, że wstępne wydatki IT na jednego „zdalnego” pracownika zatrudnionego na pół etatu o 43% przewyższają wydatki na pracownika zatrudnionego w siedzibie firmy, a gdy ma on cały etat – o 72%. W obliczeniach uwzględniono koszty: komunikacji danych, sprzętu komputerowego i biurowego, zapewnienia ciągłego dostępu do sieci LAN oraz wsparcia w zakresie aplikacji w środowisku zdalnego pracownika. Korzystając z usług firmy zewnętrznej, można te koszty obniżyć prawie o połowę w środowiskach z dużą liczbą „zdalnych” pracowników.</i>
<b>Nadzór nad pracownikami</b>	Badanie zlecone przez Nextra (publikacja w 2002 r.) na grupie ok. 200 menedżerów personalnych pokazało, że ich główne zastrzeżenie dotyczące telepracy polegało na braku zaufania do ludzi pracujących na odległość. <sup>35</sup> To z kolei musiało skutkować wprowadzeniem dosyć uciążliwych dla pracowników form kontroli i nadzoru. Kierownicy powinni pamiętać jednak, że obecność pracownika w biurze nie gwarantuje jego uczciwej i wydajnej pracy.
<b>Bezpieczeństwo i poufność informacji</b>	Przekaz informacji przez sieci informatyczne jest związany z możliwością ich utraty lub przejęcia przez podmioty nieuprawnione. Na niebezpieczeństwo narażone są również narzędzia pracy. Wiele firm, naszym zdaniem słusznie, uważa, że kwestia bezpieczeństwa zależy głównie od wzajemnego zaufania pomiędzy pracownikiem i pracodawcą. Z tego powodu do projektów związanych z wprowadzeniem telepracy wybiera się głównie pracowników dłużej związanych z firmą.

<sup>34</sup> <http://www.idn.org.pl/fpmiir/projekty/fwpn2/teleprc.htm>, [w *Telepraca - plusy i minusy*], opracowane na podst. Badań GARTNER GROUP POLAND, styczeń 2002 r.

<sup>35</sup> Citigate Technology, *Flexible working- business benefits or personal perk?*, www.nextra.co.uk, kwiecień 2002.

<b>Trudności z odseparowaniem „biura w domu” i życia innych domowników lub rodziny</b>	Ta zmiana stylu życia jest często przywoływana jako jednocześnie największa wada telepracy, gdyż u części „zdalnych” pracowników zaciera się różnica pomiędzy pracą a życiem rodzinnym. W tych przypadkach często nasilają się tendencje w kierunku pracoholizmu. <sup>36</sup>
<b>Izolacja i poczucie samotności</b>	Praca w biurze tradycyjnym dostarcza całego szeregu bodźców związanych z interakcją z innymi pracownikami. „Zdalny” pracownik może czuć się samotny, co wynika z odizolowania go od zespołu.
<b>Samozatrudnienie</b>	W wielu przypadkach przejście do systemu telepracy wiąże się z koniecznością samozatrudnienia. Taka operacja wiąże się ze wszystkimi „tradycyjnymi” obawami związanymi z tą formą zatrudnienia: konieczność samodzielnego pokrywania kosztów ubezpieczeń, zakupów sprzętu itd.
<b>Konieczność przededefiniowania wewnętrznych reguł przedsiębiorstwa</b>	Ten problem dotyczy głównie działu zarządzania zasobami ludzkimi lub, w przypadku gdy przedsiębiorstwo jest zbyt małe, komórki lub menedżera, który zajmuje się kadrami. Największym problemem będzie prawdopodobnie zmiana treści umów i zasad kontroli w zależności od rodzaju i zakresu telepracy. Dla przykładu w Wielkiej Brytanii przyjętym zwyczajem jest nie wprowadzanie zmian do kontraktu, jeśli liczba teleprzepracowanych godzin nie przekracza 40%.
<b>Trudności w zarządzaniu zasobami ludzkimi firmy</b>	Dotyczą zarządzania liniowego, monitorowania postępu oraz motywowania pracowników, których rzadko się widuje. Rozwiązanie leży w zarządzaniu efektami pracy, a nie w obecności w miejscu pracy. Brak identyfikacji pracownika z firmą. Brak nowoczesnych przepisów regulujących pracę w tym systemie. Osłabione kontakty z pracownikami, spadek ich zaangażowania w pracę zespołową. Pracodawcy mogą niechętnie rozszerzać telepracę, ponieważ nie ufają pracownikom, że ci wykonają zadania na satysfakcjonującym poziomie. Pracownicy wykazują mniejsze zainteresowanie sprawami firmy oraz osiąganiem lepszych wyników i celów postawionych przez firmę. Specyfika pracy wymusza konieczność zatrudniania odpowiednich fachowców od naboru telepracowników. Uzależnienie wynagrodzenia pracownika od wyników pracy często prowadzi do stresu. Problemy z przestrzeganiem i kontrolą reguł BHP.

<sup>36</sup> <http://www.idn.org.pl/fpmiinnr/projekty/fwpn2/teleprc.htm>, [w *Telepraca - plusy i minusy*], opracowane na podst. Badań GARTNER GROUP POLAND, styczeń 2002 r.

## Podsumowanie

**Ważne, abyś pamiętała/pamiętał, że:**

- ✓ **Mechanizmem społecznym sprzyjającym rozwojowi telepracy, znanym z rynku pracy państw wysokorozwiniętych, jest zjawisko określane jako „telepartyzantka pracowników”.**
- ✓ **Wśród zjawisk społecznych sprzyjających telepracy, mających zarazem silne uwarunkowanie ekonomiczne, pojawia się tendencja do „ucieczki” poza duże miasta.**
- ✓ **Do głównych zalet ekonomicznych telepracy należy zaliczyć: obniżenie kosztów utrzymania biura i wynajmu powierzchni biurowej, możliwość zatrudnienia pracowników z różnych regionów Polski, niższe wskaźniki fluktuacji zatrudnienia i związane z nimi niższe koszty rekrutacji i szkolenia nowych pracowników.**
- ✓ **Wadą telepracy jest zależność od technologii teleinformatycznych. Dlatego jednym ze szczegółowych kosztów telepracy jest zapewnienie stałego i dostępnego 24 godziny na dobę wsparcia technicznego, które pozwoli na ograniczenie liczby awarii i wynikających z nich kosztów.**
- ✓ **Najważniejszą kwestią jest zapewnienie szerokopasmowego łącza telekomunikacyjnego.**
- ✓ **W większości przypadków trzeba zabezpieczyć dane firmy, co wymaga od Ciebie wprowadzenia dodatkowych rozwiązań (nietypowych dla klasycznego miejsca pracy).**
- ✓ **Wymuszone stosowanie nowoczesnych rozwiązań IT wiąże się z dodatkowymi kosztami i koniecznością korzystania z usług firm zewnętrznych.**
- ✓ **Pamiętaj, że koniecznym warunkiem efektywnej telepracy jest istnienie kompatybilnego oprogramowania sprzętu w firmie oraz u telepracownika.**
- ✓ **Istnieje pewien typ ludzi, którzy mogą z sukcesem wykonywać telepracę.**



- ✓ **Osoby wymagające stałego nadzoru, charakteryzujące się brakiem samodyscypliny oraz potrzebujące codziennych kontaktów z innymi nie powinny pracować w systemie telepracy.**
- ✓ **Nadal brakuje danych dotyczących telepracy w Polsce i jej uwarunkowań psychologicznych specyficznych dla naszego kraju.**
- ✓ **Negatywne przejawy wdrożenia telepracy w przedsiębiorstwie wiążą się głównie z: trudnością w oszacowaniu rzeczywistych kosztów związanych z wdrożeniem telepracy, trudnościami w jednoznacznym określeniu skali oszczędności, jakie pojawią się dla przedsiębiorstwa w związku z telepracą, brakiem umiejętności oceny produktywności telepracowników oraz brakiem doświadczeń w zarządzaniu telepracownikami.**
- ✓ **Istnieje szereg trudności interpretacyjnych dotyczących obowiązujących regulacji prawnych.**
- ✓ **Telepracownik jest niewątpliwie bardziej elastyczny i efektywny niż pracownik „stacjonarny”. To gwarantuje większą konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku i większe zadowolenie pracodawcy.**
- ✓ **Przygotowując się do wykorzystania telepracy, posługuj się analizami, swoim wyczuciem i specyfiką Twojej firmy – jest unikalna i wykorzystanie telepracy powinno być do niej dostosowane.**



**[www.telepraca-efs.pl](http://www.telepraca-efs.pl)**

### III. Gdzie można wykorzystać telepracę?

*Wiemy już jak duże są korzyści z zastosowania telepracy, jakie ma wady i z czego one wynikają.*

*Poniższy rozdział pokaże, jak można sprawnie ocenić, czy możliwe i przydatne jest skorzystanie z systemu telepracy w Twoim przedsiębiorstwie; dodatkowo analizujemy koszty związane z wprowadzeniem systemu telepracy.*

#### Analiza przedsiębiorstwa pod kątem zastosowania telepracy

Czy Ty i Twoja firma jesteście gotowi na telepracę?

**Pierwsze pytanie, które powinieneś sobie zadać brzmi: „dlaczego w ogóle brać pod uwagę telepracę?”** Odpowiadamy – **ponieważ w wielu przypadkach już sprawdziła się jako efektywny model pracy**, w którym telepracownicy są bardziej zadowoleni, pracują efektywniej i wykonują swoje zadania na czas. A ponieważ są to bardzo poważne zmiany w działaniu firmy, to konieczne jest wprowadzanie ich w uzgodnieniu z osobami, których będą one dotyczyły. Zmiany te powinny być wypróbowane jak najszybciej, w ramach normalnego procesu ich przeprowadzania:



Sprawdzenie powinno mieć charakter nieformalny, zmierzający do udzielenia odpowiedzi na pytanie – **czy telepraca jest możliwa do wdrożenia w mojej firmie bez ponoszenia dodatkowych kosztów i przeprowadzenia inwestycji.**

Weryfikacja ta powinna odbyć się w oparciu o zespół pracowników, którzy nieświadomie w pewnych sytuacjach są już telepracownikami, np. menedżerowie pracujący po godzinach w domu, przedstawiciele handlowi lub inżynierowie często przebywający w ramach swoich obowiązków służbowych poza miejscem pracy. **Jeśli rzeczywiście telepraca już „działa” w Twojej firmie, bardziej formalne i zaplanowane jej wdrożenie, może okazać się lepsze dla działania przedsiębiorstwa i jego pracowników.**

Zanim zaczniesz test, zapoznaj się z poniższą tabelą i odpowiedz na pytanie czy te kwestie dotyczą również Ciebie.

<b>Dlaczego Twoja firma nie posiada telepracowników?<sup>37</sup></b>	
Wykluczający przedmiot działalności firmy.	49%
Po prostu nie myśleliśmy o tym.	30%
Wykluczający sposób organizacji firmy.	21%
Brak dostępnej, wyczerpującej i wiarygodnej informacji na temat telepracy.	12%
Brak zaufania do telepracowników.	10%
Zbyt duże nakłady finansowe związane z zakupem odpowiednich narzędzi technicznych, technicznych ochroną danych itp.	8%
Utrudniony dostęp do Internetu oraz związane z tym koszty.	4%
Obawa przed wyizolowaniem telepracowników.	3%

Procenty wskazań nie sumują się do 100, ponieważ badani mogli wskazać dowolną liczbą odpowiedzi.

**Nawet jeśli podświadomie zgadzasz się z tymi wypowiedziami – nie rezygnuj, sprawdź jak telepraca może pomóc Tobie! Przeprowadź test.**

### Etapy sprawdzania adekwatności zastosowania telepracy w Twojej firmie

**A. Oszacowanie kosztów i strat wynikających z zastosowania telepracy.**



**B. Zbadanie przykładów i możliwości polityki zarządzania zasobami ludzkimi oraz zastosowanie odpowiednich umów w Twoim przedsiębiorstwie.**



**C. Konsultacje z pracownikami/związkami zawodowymi (jeśli są w Twojej firmie) w celu ustalenia polityki zarządzania zasobami ludzkimi i wzorów odpowiednich umów i kontraktów.**



<sup>37</sup> Raport z badania przedsiębiorstw na poziomie A, Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców, PBS, 2006

**D. Przeprowadzenie pilotażowego testu na wybranej grupie pracowników, mającego ocenić zmiany wywołane wprowadzeniem telepracy.**



**E. Monitorowanie i ewaluacja rezultatów projektu pilotażowego, które powinny umożliwić podjęcie decyzji dotyczącej szeroko rozumianych korzyści z zastosowania telepracy w Twoim przedsiębiorstwie.**

Nie wdrażaj telepracy w Twojej firmie, jeśli:

**Nie posiadasz efektywnych pracowników lub system zarządzania nie jest nakierowany na osiągnięcie rezultatów!**

**Nie masz odpowiedniej infrastruktury technicznej!**

**Nie posiadasz odpowiednio nowych i komplementarnych procedur i systemów działania!**

**Nie doceniasz swoich pracowników!**

**Nie posiadasz zaufania i umiejętności delegowania zadań do pracowników!**

**Nie masz pewności dotyczącej zmian na rynku i wśród bezpośrednich konkurentów!**

**Nie popierasz wyobraźni, kreatywności i odpowiedzialności pracowników!**

---

*Telepraca warta jest zastosowania, gdyż przynosi wiele korzyści zarówno dla przedsiębiorców, jak i telepracowników oraz samozatrudnionych.*

*Warto przeprowadzić projekt pilotażowy, nawet na małą skalę, badający korzyści i straty z tytułu wprowadzenia telepracy w Twojej firmie. Na jego podstawie będzie można podjąć decyzję o dalszym (lub nie) wdrażaniu telepracy.*

*Istnieje kilka podstawowych warunków, których spełnienie jest niezbędne, aby móc wykorzystywać telepracę.*

---

## Analiza kosztów

**Przy ocenie telepracy, tak jak w przypadku jakiegokolwiek innej zmiany organizacyjnej w przedsiębiorstwie, kluczowym zagadnieniem jest ostateczny wynik ekonomiczny wprowadzonych zmian.** Chociaż ocena niektórych czynników, jak na przykład jakości życia zawodowego, musi być z konieczności nieco subiektywna, inne można dość precyzyjnie wyliczyć. Zaczniemy więc od kosztów wdrożenia telepracy.

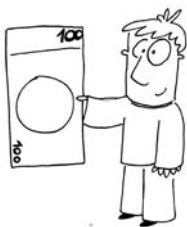
### Koszty bezpośrednie

Można wyróżnić (za J. Nillesem) dwanaście kategorii **kosztów bezpośrednich**:

- 1) Dodatkowe szkolenia;
- 2) Sprzęt i oprogramowanie telekomunikacyjne oraz koszty operacyjne;
- 3) Sprzęt i oprogramowanie komputerowe;
- 4) Koszty przenosin;
- 5) Czysze;
- 6) Meble;
- 7) Ubezpieczenia;
- 8) Koszty wynajmu;
- 9) Administrowanie programem;
- 10) Dodatkowe podróże służbowe;
- 11) Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej.

W większości wypadków możesz stosunkowo łatwo zmierzyć wysokość tych kosztów, choć w niektórych wypadkach musisz oszacować ich wielkość na podstawie własnego doświadczenia i wysokości wydatków ponoszonych na ten cel w firmie. Taki sposób uwzględniania zarówno wymiernych, jak i szacunkowych kosztów, umożliwia ostrożną ocenę programu pilotażowego.

**Dodatkowe szkolenia** – ta kategoria dotyczy kosztów dodatkowych szkoleń związanych z telepracą (np. szkolenia w użytkowaniu sprzętu czy szkolenia menedżerów w zarządzaniu telepracownikami). Koszty te można obliczyć jako całkowitą ilość czasu poświęcanego na szkolenia zarówno przez szkolącego, jak i szkolonych, pomnożoną przez ich godzinowe stawki płac (łącznie z kosztami pośrednimi) plus koszty wyposażenia oraz materiałów wykorzystanych do szkolenia. My oszacowaliśmy koszty szkolenia na jednego szkolonego telepracownika na około 600 złotych za dzień. Z czasem koszty szkolenia na jednego pracownika mogą zmniejszyć się w miarę zwiększania się skuteczności szkolenia i coraz szerszego stosowania telepracy jako sposobu działania przedsiębiorstwa.



**Telekomunikacja** – koszty telekomunikacji (zakup lub wynajmowanie urządzeń, korzystanie z usług telekomunikacyjnych, itp.) mogą wiązać się głównie z telepracą, albo, podobnie jak w wypadku szkolenia, mogą wynikać z normalnej automatyzacji pracy w biurze, przy czym w takim przypadku telepraca spowoduje jedynie pewne dodatkowe koszty usług. Także i tu musisz określić koszty w poszczególnych, konkretnych wypadkach, np. w zależności od tego, czy chcesz przydzielić dodatkowy sprzęt telepracownikom.

**Komputery** – koszty związane z zakupem i korzystaniem ze sprzętu komputerowego mogą stanowić bardzo dużą i najpoważniejszą część budżetu zastosowania telepracy w Twojej firmie, w zależności od sposobu ich powstawania:

- **Pełne koszty wyposażenia** w sprzęt komputerowy – dotyczą sytuacji, w których nowy sprzęt komputerowy zostanie zakupiony wyłącznie ze względu na stosowanie telepracy. W takim wypadku trzeba przypisać koszty komputerów w całości do telepracy.
- **Częściowe koszty wyposażenia** w sprzęt komputerowy – są ponoszone wówczas, gdy każdy z pracowników ma do dyspozycji własne stanowisko pracy i sprzęt z oprogramowaniem; trzeba wtedy ponieść tylko częściowe koszty związane z wyposażeniem osób zatrudnionych na zasadzie telepracy.
- **Brak kosztów wyposażenia** – obejmuje to wypadki, w których telepracownik nie korzysta z komputera, gdyż potrzebny sprzęt i oprogramowanie stanowią jego własność, bądź w ogóle nie używa się żadnego sprzętu komputerowego.

Pracodawca nie jest zobowiązany do ponoszenia pełnych kosztów wyposażenia komputerowego telepracowników – może ponieść częściowe koszty, związane głównie z kopiami pakietów oprogramowania instalowanymi w komputerach osobistych należących do telepracowników i znajdujących się w ich domach (pamiętaj – oprogramowanie telepracowników musi w pełni odpowiadać oprogramowaniu używanemu wewnątrz firmy). Najczęściej **do telepracy nadają się pracownicy, którzy są najlepiej zaznajomieni ze sprzętem komputerowym, gdyż na co dzień wykorzystują go prywatnie w domu**. Szacuje się, że wśród telepracowników udział posiadaczy komputerów przekracza 2/3. Wyliczając koszty możesz szacować, iż koszty zakupu kompletu sprzętu pozwalającego na telepracę w domu nie przekroczą 6 tysięcy złotych, możesz za nie zapłacić Ty lub telepracownik.

**Koszty przenosin** – ta kategoria obejmuje koszty związane z przeniesieniem istniejącego wyposażenia i materiałów z biura do domu telepracownika albo do telecentrów satelickich. W tych kwotach należy też uwzględnić koszty instalowania telefonu lub stałego łącza internetowego.

**Wynajmowanie obiektów** – ten koszt dotyczy telecentrów utworzonych w ramach programu pilotażowego telepracy. Powinno się tu uwzględnić różnicę w kosztach, czyli koszt wynajmowanej powierzchni (albo amortyzację kosztów budowy lub zakupu obiektów) pomniejszony o koszty łącznej powierzchni w danym obiekcie poprzednio zajmowanej przez telepracownika.

**Koszty administracji** – obejmują kilka składników kosztów telepracy. Część z nich trudno oszacować, np. koszty zarządzania, monitoringu i ewaluacji oraz związane z programem pilotażowym koszty zmian w administracji. Ponadto można wymienić: koszty ewentualnego dublowania prac lub zapasów spowodowanych przez telepracę, koszty integracji i koordynacji systemów, wynagrodzenia kierownika programu pilotażowego, koordynatorów realizacji projektu oraz koszty doradztwa (nie obejmującego skalkulowanych wcześniej szkoleń).

**Dodatkowe podróże służbowe** – związane z pokryciem kosztów podróży pracowników, którzy na co dzień pracują na zasadzie telepracy, a w przypadku konieczności udają się do głównego biura firmy.

**Odpowiedzialność cywilna** – czynnikiem w znacznym stopniu nadal nierozwiązanym, również w krajach o najbardziej rozwiniętej tradycji telepracy, jest możliwość większego narażenia firmy na roszczenia ze strony telepracowników za wypadki przy pracy w ich domach. Proponujemy, by koszty ubezpieczenia OC były uwzględnione w ogólnej kalkulacji wydatków związanych z telepracą.

### Koszty pośrednie

Powinieneś uwzględnić także **koszty pośrednie** dotyczące obsługi telepracowników w Twojej firmie:

**Zwiększone zużycie energii w budynkach** – przeniesienie pracy do domów albo do mniejszych budynków może zarówno zwiększyć, jak i zmniejszyć zużycie energii związane z ogrzewaniem lub klimatyzacją pomieszczeń. Z doświadczeń w innych krajach wynika, że nie następuje żadna zmiana zużycia energii w biurach pracodawcy w czasie nieobecności telepracowników. To prowadzi do wniosku, że nie ma znaczącej różnicy w zużyciu energii w budynkach biurowych przez pracowników, gdy telepracownicy nie są już obecni.

**Zwiększenie nasilenia ruchu lokalnego** – w wyniku przeniesienia ruchu samochodowego z miast na ulice lokalne, centra telepracy mogą powodować nasilenie miejscowego ruchu ulicznego, zwiększenie kosztów energii i zanieczyszczenia środowiska (trudne do oszacowania). Z drugiej strony, jednym z celów tworzenia lokalnych i sąsiedzkich telecentrów jest ograniczenie liczby telepracowników, którzy nadal dojeżdżają do pracy (telecentrów) samochodami.

**Przykład firmy z Otwocka przebadanej przez PBS. Z danych uzyskanych w przedsiębiorstwie wynika, że średni koszt całkowity jednego pracownika biurowego w 2005 roku był o 70% wyższy od kosztu telepracownika. Koszt telepracownika wyniósł 12 000 zł, natomiast średni koszt pracownika biurowego 20 600 zł.**

*Przychody przedsiębiorstwa w przeliczeniu na jednego pracownika w zeszłym roku w rozbiciu na telepracownika i pracowników biurowych były pięciokrotnie wyższe w przypadku pracowników biurowych. Podobnie przychód ze sprzedaży w przeliczeniu na jednego pracownika w ciągu ostatniego roku był sześciokrotnie wyższy w przypadku pracowników biurowych w porównaniu z przychodem telepracownika. Jednak generowanie niższych przychodów przez telepracownika w porównaniu z pracownikami biurowymi spowodowane jest charakterem jego pracy. Działalność telepracownika wykonywana jest w ramach działu IT, który nie jest bezpośrednio odpowiedzialny za generowanie przychodów.*

## Korzyści bezpośrednie

**Zdecydowanie łatwiej zdefiniować liczne koszty telepracy niż oszacować jej korzyści bezpośrednie. Najważniejszą z nich jest wzrost efektywności pracowników.** Poniższe czynniki pozytywne wynikające z zastosowania telepracy można zaliczyć do kategorii trudno mierzalnych.

**Zwiększona efektywność pracowników, w tym jakość i ilość produktu** – obliczamy skutki efektywności, mnożąc szacowaną zmianę efektywności przez płacę danego pracownika. Załóżmy, że różnicowa efektywność zmian u telepracowników (to znaczy oszacowana efektywność telepracownika pomniejszona o oszacowaną efektywność innych pracowników) wynosi tyle, na ile ją szacowali kierownicy. W ocenach kierowników efektywność ich telepracowników wzrosła o około 28% w okresie między ankietą przeprowadzoną w połowie programu i końcową, a efektywność pozostałych pracowników obniżyła się o około 2%. Według oceny kierowników w połowie programu wzrost efektywności obydwu grup w porównaniu z początkową ankietą był zbliżony (wynosił odpowiednio 46% i 50%). Stąd płynie wniosek, że efektywność telepracowników pod koniec programu nadal wzrastała, podczas gdy u pozostałych pracowników pozostała mniej więcej na takim samym poziomie, przynajmniej w ocenie ich kierowników.

**Zwiększona efektywność firmy, w tym wyższa jakość i ilość produktu.** Do uzyskania ilościowej odpowiedzi na pytanie o efektywność potrzebne byłoby wykonanie badań, których jeszcze nie przeprowadzono. Niepotwierdzone wypowiedzi w trakcie sesji grupowych wskazują, że w jednostkach stosujących telepracę występuje nieznaczny wzrost efektywności. Oznacza to, że efektywność pozostałych biurowych kolegów telepracowników także rośnie, co wynika głównie stąd, że usprawnia się organizacja pracy także tych ostatnich. Na potrzeby modelu korzyści i kosztów zakładamy, że w kategoriach pieniężnych poprawa wynosi 0,5% wynagrodzeń telepracowników (czyli około 3% szacowanego przez kierowników wzrostu efektywności pozostałych pracowników).

**Spadek fluktuacji i związane z tym zmniejszenie kosztów rekrutacji i szkolenia nowych pracowników.** 23% respondentów-telepracowników odpowiedziało, że poważnie zastanawiało się nad odejściem z pracy. Z tego 74% (czyli 18% wszystkich telepracowników) stwierdziło, że możliwość podjęcia telepracy wywarła wpływ na ich postanowienie o pozostaniu w dotychczasowym miejscu zatrudnienia. Koszt zastąpienia odchodzących telepracowników wynosiłby około 25% ich rocznego wynagrodzenia.

**Oszczędności powierzchni biurowej, gdy telepracownicy dzielą się pomieszczeniami biurowymi.** G. Alan Hunter z California Franchise Tax Board szacuje, że w USA koszt zastąpienia wyszkolonego rewidenta międzynarodowych korporacji wynosi ponad 100 000 USD. Jednak firmy lub instytucje rządowe zatrudniające dużą liczbę telepracowników pracujących w domu mogą łatwo uzyskać do 33% oszczędności powierzchni biurowej. W wypadku niektórych działów przykładowego pracodawcy telepraca umożliwiła poszczególnym grupom sprawniejszą działalność dzięki rozładowaniu nadmiernego zatłoczenia.

**Zwiększone możliwości pozyskania pracowników.** Potencjalni kandydaci uważają telepracę za atrakcyjną alternatywę pracy. Telepraca może zostać skutecznie wykorzystana przez inne jednostki, zwłaszcza przez instytucje państwowe, jako jeden z instrumentów zatrudniania.

### Korzyści pośrednie

Podobnie jak w przypadku kosztów, przy ocenie korzyści z telepracy należy wymienić także **korzyści pośrednie**. Niektóre z nich najłatwiej można mierzyć w kategoriach finansowych, a wynikają one głównie z ograniczenia transportu samochodowego:

- **Zmniejszone zużycie energii, gdyż nie korzysta się z samochodów do dojazdów do pracy;**
- **Mniejsze zanieczyszczenie powietrza;**
- **Zwiększony dostęp do pracy dla osób z ograniczoną mobilnością, w tym niepełnosprawnych, pracujących rodziców, emerytów itd.**

### Wyniki

**W analizie kosztów i korzyści powinnaś/powinieneś uwzględnić wszystkie wcześniej wymienione czynniki.**

Głównymi, jednorazowymi kosztami są te bezpośrednio związane z samym programem: koszty planowania, doboru uczestników, szkolenia, oceny i administracji. Koszty te kończą się wraz z zakończeniem



projektu pilotażowego. Pracodawca nadal ponosi głównie koszty telekomunikacji i szkoleń. Wszystkie korzyści osiąga się na dalszych etapach prac.

Bardzo istotna dla Twojej decyzji o telepracy będzie także analiza stosunku korzyści do kosztów. Oczywiście na początku projektu – w okresie planowania, doboru uczestników i szkolenia – nie ma żadnych korzyści, a jedynie koszty, jednak rok od rozpoczęcia fazy planowania możesz przystąpić do doboru uczestników.

**Z punktu widzenia pracownika sprawa kosztów i korzyści przedstawia się następująco: wykonujący telepracę w domu są jedynymi, którzy ponoszą dodatkowe finansowe koszty telepracy.** Zaliczają się do nich: opłaty za powierzchnię domową przeznaczoną wyłącznie do telepracy, dodatkowe koszty sprzętu i mebli biurowych, komputerów, oprogramowania i sprzętu telekomunikacyjnego oraz opłaty za usługi telekomunikacyjne, których nie pokrywa pracodawca.

Telepracownicy w swoich domach przeznaczają na telepracę nie więcej niż 12 m<sup>2</sup>. Oznacza to, że **powierzchnia w domu przeznaczona na biuro, za którą pracownik opłaca czynsz, podatki i ubezpieczenia, jest mniej więcej taka sama jak przeciętna powierzchnia biurowa w obiekcie pracodawcy.** Najpopularniejszym miejscem na domowe biuro jest dodatkowa sypialnia, gabinet lub pokój wypoczynkowy.

**Ogólnie biorąc, nie ma żadnej rekompensaty finansowej za korzystanie z domowego biura,** którego roczny koszt (równoważny koszt czynszu) wynosi około 600 złotych (w dużych miastach Polski). Pracodawcy z reguły nie zwracają swoim pracownikom kosztów czynszu lub pokrewnych (z wyjątkiem telefonu); gdyby tak robili, władze skarbowe mogłyby potraktować to jako dodatkowy przychód, gdyż zgodnie z obecnymi przepisami podatkowymi praktycznie niemożliwe jest potrącanie w zeznaniach podatkowych kosztów domowej powierzchni biurowej.

Wielu pracowników miało w domu sprzęt biurowy i komputery osobiste, zanim w ogóle usłyszało o telepracy. Niemal połowa osób zgłaszających się pod koniec lat osiemdziesiątych i na początku lat dziewięćdziesiątych do udziału w dużych programach telepracy miała już komputery osobiste. Z pozostałych około połowa stwierdziła, że kupi komputer, jeżeli zezwoli się jej na telepracę przez co najmniej jeden dzień w tygodniu. **Inwestowanie w sprzęt może być jednak problemem.** Telepracownicy w opisanych programach byli w większości pracownikami średniego szczebla, a dwie trzecie z nich żyło w gospodarstwach domowych o więcej niż jednym domowniku uzyskującym przychód. Niektórych kandydatów odrzucono, ponieważ do telepracy potrzebny był komputer osobisty, a nie mogli sobie pozwolić na jego zakup. W tym wypadku zakupienie przez pracodawców komputerów przenośnych mogłoby znacznie rozpowszechnić telepracę wśród pracowników uzyskujących niższe dochody.

**Finansowe korzyści dla telepracowników mają zazwyczaj postać ograniczenia wydatków operacyjnych:** kosztów korzystania z samochodu, odzieży, żywności i opieki nad dziećmi. Nie mamy dokładnych informacji o oszczędnościach telepracowników na jedzeniu i odzieży, jednak zazwyczaj telepracownicy pracujący w domu nie ubierają się w oficjalny strój do swojego domowego biura, nie wychodzą też na lunch do restauracji.

Ze względu na duże różnice w scenariuszach telepracy wykonywanej w domu trudno oszacować skutki finansowe netto dla poszczególnych telepracowników. **Największe korzyści odnoszone przez telepracowników należą jednak do profitów natury psychologicznej: zmniejszenie stresu, poczucie sprawowania większej kontroli nad własnym życiem, bliższe kontakty z rodziną itp.**

**Telepracownicy pracujący w centrach telepracy mogą odnosić większość opisanych korzyści przy niższych kosztach, zwłaszcza sprzętu i powierzchni mieszkalnej.** Jest to szczególnie widoczne w telecentrach sąsiedzkich, które znajdują się w pobliżu domu. Telecentra regionalne, jeżeli znajdują się dalej od domów pracowników i jeżeli atmosfera w nich jest bardziej oficjalna, zapewne będą przynosić telepracownikom nieco mniejsze korzyści netto.

**Kierownictwo firmy powinno przygotować uproszczoną analizę kosztów i korzyści w ramach wstępnych etapów przygotowania wdrożenia telepracy.**

**Rozmiar wydatków będzie zależeć od liczby „zdalnych” pracowników** oraz częstotliwości ich odwoływania się do zasobów przedsiębiorstwa w czasie pracy. Zdalne środowisko winno spełniać określone warunki bezpieczeństwa, co także musi być przedmiotem wnikliwej analizy przedsiębiorstwa.

Koszty związane z utrzymaniem domowego biura (z angielskiego nazywanego *soho*) w znacznej części ponoszą „zdalni” pracownicy. **Różnią się one w zależności od rozmiaru siedziby, jej wyposażenia oraz indywidualnych preferencji i muszą być samodzielnie przez nich oszacowane.** Przedsiębiorstwa często wymagają, by „zdalni” pracownicy na własny koszt meblowali swoje miejsce pracy, jednak z powodów bezpieczeństwa lepiej jest, jeśli obowiązek ten weźmie na siebie pracodawca.

**Przedsiębiorstwa mogą zaoszczędzić na zmniejszeniu używanej powierzchni biurowej,** ale ten rodzaj oszczędności wymaga podzielenia miejsc biurowych pomiędzy pracowników stacjonarnych i „telepracowników”. Dodatkową oszczędność – dzięki redukcji wynajętych miejsc – da zmniejszona liczba stanowisk parkingowych. Ponieważ jednak parking przedsiębiorstwa musi zapewniać przepustowość w godzinach szczytu, niewiele oszczędności będzie można osiągnąć, gdy wszyscy „zdalni” pracownicy będą zjawiać się w biurze w tych samych dniach.

**Oszczędności**, które są łatwiejsze w realizacji, ale trudniejsze w ocenie, to: **redukcja zwolnień chorobowych** (pracownik może pracować w czasie choroby oraz nie brać zwolnienia, kiedy choruje jego dziecko), **zwiększona produktywność** oraz **zmniejszona fluktuacja kadr**, a co za tym idzie, **niższy koszt niezbędnych szkoleń i poszukiwania nowych pracowników**.

---

*Przygotowując wdrożenie telepracy, musisz przede wszystkim wykonać analizę poniesionych kosztów i potencjalnych zysków.*

*Analiza powinna obejmować wszystkie koszty i korzyści, bezpośrednie i pośrednie.*

*Wykonaj analizę jak najszybciej po podjęciu decyzji o, choćby pilotażowym, wdrażaniu telepracy.*

---

## Analiza obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa opartego na telepracy

### Obszary działania firmy

Obszary funkcjonalne firmy to nic innego jak poszczególne jej aktywności. **W idealnym przedsiębiorstwie wyróżnić można około dziesięciu obszarów funkcjonalnych, choć nie wszystkie przedsiębiorstwa są na tyle rozbudowane, żeby posiadać je wszystkie.** Jeśli Twoja firma ma tylko połowę z nich, nie oznacza to, że czegoś jej brakuje – po prostu nie wszystkie muszą być jej potrzebne na tym etapie rozwoju. Oto najważniejsze działania firmy:

- Marketing;
- Handel;
- Obsługa klienta;
- Zasoby ludzkie;
- Finanse;
- Księgowość;
- IT;
- Badania i rozwój;
- Organizacja i zarządzanie.

Rozważając wprowadzenie telepracy, przyjrzyj się wszystkim obszarom działającym w Twoim przedsiębiorstwie:

- ! **Zastanów się, czy w ramach poszczególnych działów możesz wyróżnić takie procesy lub działania, które mogą być wykonywane na odległość.**
- ! **Rozważ, czy wybranie kilku osób z grupy i skłonienie ich do telepracy nie zakłóci równowagi lub działania całego działu.**

Oto przykład jednej z firm przebadanych przez PBS w ramach projektu „Telepracca” w województwie łódzkim. *Przedsiębiorstwo zatrudnia 13 pracowników, z czego 3 osoby pracują na zasadzie telepracy. Działalność telepracowników polega na:*

- *przygotowywaniu analiz ekonomicznych,*
- *przygotowywaniu analiz opłacalności przedsięwzięcia,*
- *zawieraniu umów z podmiotami gospodarczymi,*
- *prowadzeniu księgowości oraz ksiąg podatkowych.*

*Jeden z telepracowników wykonuje pracę w ramach następujących obszarów funkcjonalnych: marketing, handel i obsługa klienta. Inny telepracownik wykonuje pracę z obszaru finansów i księgowości, a trzeci z telepracowników pracuje w ramach obszaru IT.*

*Wszyscy telepracownicy zajmują stanowiska specjalistów. Telepracownik zajmujący się marketingiem, handlem i obsługą klienta zatrudniony jest na umowę o pracę w pełnym wymiarze. Z kolei telepracownicy zajmujący się finansami i księgowością oraz IT zatrudnieni są na umowę o dzieło.*

*Wszyscy telepracownicy rozliczani są według efektów. W związku z tym, że dla pracodawcy priorytetowe znaczenie ma efekt pracy telepracowników, przedstawiciel przedsiębiorstwa nie był w stanie ustalić, ile godzin telepracownicy poświęcają na telepracę.*

*Wszyscy telepracownicy wyposażeni są w te same narzędzia pracy: komputery stacjonarne, laptopy, stały i modemowy dostęp do Internetu, telefon komórkowy oraz samochód. W przypadku tego przedsiębiorstwa pracodawca poniósł wszelkie koszty wyposażenia telepracowników w narzędzia pracy.*

**Tak naprawdę nie ma jednoznacznych granic zastosowania telepracy lub działów szczególnie predysponowanych do jej wykonywania.** Nie można jednoznacznie stwierdzić, że marketing świetnie nadaje się do telepracy, a finanse nie. Pewne jest natomiast, że każdy pracownik wykonujący pracę

fizyczną lub fizycznie pilnujący procesów, na przykład produkcji, nie będzie telepracownikiem, gdyż jego ciągła obecność w miejscu pracy jest konieczna.

### Analiza aktywności wewnątrz działów

Planując telepracę wybierz takich pracowników, którzy pracują głównie przy przetwarzaniu informacji marketingowej lub finansowej.

### Analizuj każdy przypadek indywidualnie!

**Weźmy dla przykładu pracownika działu marketingu. Jeśli jego zadaniem jest analiza informacji rynkowej, to równie dobrze może robić to z domu lub z telecentrum. Wszystkie informacje, których potrzebuje do wykonania swojej pracy (wiadomości z portali internetowych, serwisy informacyjne, dane z instytucji badawczych), mogą dotrzeć do niego drogą elektroniczną i nie ma znaczenia, gdzie dokona ich analizy. Jego obecność w biurze może być konieczna, jeśli musiałby dokonać prezentacji wyników swojej pracy przed grupą zainteresowanych klientów lub współpracowników. Oczywiście dysponując odpowiednim zapleczem technicznym możemy zorganizować telekonferencje, ale wtedy utracimy wszelkie zalety bezpośredniego kontaktu i wymiany spostrzeżeń, a koszty będą z pewnością wyższe.**

Powinnaś/ powinieneś uzyskać informacje dotyczące Twoich (współ)pracowników podobne do tych poniżej:

Gdzie (poza siedzibą firmy) pracują telepracownicy zatrudnieni w Twoim przedsiębiorstwie? <sup>38</sup>	%
W domu	69%
U klienta/u odbiorcy	41%
W centrali telepracy	2%
Nie wiem	12%

N.B. Procenty nie sumują się do 100%, ponieważ badani mogli wskazać dowolną liczbę odpowiedzi.

<sup>38</sup> Raport z badania przedsiębiorstw na poziomie A, Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców, PBS, 2006

Innym szczególnym przypadkiem będzie dział handlowy/dział sprzedaży. **Praca sprzedawcy, przedstawiciela handlowego czy account managera wiąże się nie tylko z przetwarzaniem informacji** (choć w pewnym stopniu analizuje on wyniki i cele sprzedaży lub raportuje swoje działania przełożonym), ale przede wszystkim z mobilnością i stałą obecnością w tzw. terenie. Stały kontakt z pracownikiem w drodze zapewniają nowoczesne narzędzia komunikacyjne: telefon komórkowy, laptop podłączony do sieci hotelu czy poprzez sieć komórkową. Taki rodzaj aktywności to także telepraca.

---

***Przeanalizuj dokładnie obszary działalności Twojej firmy.***

***W każdym z działów ustal, który z nich jest potencjalnym miejscem do zastosowania telepracy.***

---

## Analiza pracy

### Zbiór zadań na stanowisku pracy

**Jak już wspomnieliśmy, Twoja ocena stanowiska pod względem potencjału telepracy powinna być poprzedzona jego dokładną analizą.**

Każdy z Twoich pracowników ma określone zadania, a każde z tych zadań może mieć nieco odrębny charakter. Część z nich związana jest z pracą przy komputerze, np. pisanie raportów czy analiza danych, niektóre natomiast wymagają bezpośrednich spotkań lub pracy w grupie. **Zbiór zadań przypisanych do każdego stanowiska będzie decydował o tym, czy dany pracownik może pracować w formie telepracy.** Przy analizie obszarów funkcjonalnych firmy **przyjrzyj się dokładnie poszczególnym działom, pracownikom i ich obowiązkom.**

Aby dokonać tej analizy, odpowiedz sobie na proste pytanie: *czy to, co w tej chwili wykonuje mój pracownik, jest do wykonania za pośrednictwem sieci komunikacyjnych z odległego miejsca?* Pamiętaj o tym, że nie mówimy tutaj koniecznie o telepracy na pełny etat; pracownik staje się telepracownikiem, nawet jeśli tylko część pracy wykonuje w domu. **Być może część Twoich pracowników, jeśli chcą lepiej wykorzystać swój potencjał, jest zainteresowana pracą na własny rachunek i samozatrudnieniem.** W ten sposób z Twojego przedsiębiorstwa może wyłonić się, na przykład, kilka jednoosobowych firm telepracy.

Jeśli możesz odpowiedzieć pozytywnie na zadane powyżej pytanie – **kontynuuj wdrażanie telepracy!** Kolejnym krokiem będzie określenie zadań powierzanych telepracownikom.

<b>Jak trudne zadania powierzane są telepracownikom w Twoim przedsiębiorstwie?<sup>39</sup></b>	<b>Procent</b>
Łatwiejsze, niewymagające specjalistycznych kwalifikacji.	72%
Trudniejsze, wymagające pewnych specjalistycznych kwalifikacji.	49%

Jak pokazuje powyższa tabela, polscy przedsiębiorcy nadal chętniej delegują do telepracy pracowników wykonujących mniej skomplikowane czynności. Pamiętaj, że nie oznacza to, iż telepracownik wykonuje swoje zadania gorzej, a prawdopodobnie wiąże się to ze (wspomnianą wcześniej) kwestią nadzoru, który z bezpośredniego przechodzi bardziej w sferę wzajemnego zaufania i skupienia się na wynikach pracy.

## Przeprojektowanie pracy

**Zmiany wynikające z wdrożenia telepracy są znaczące dla całej firmy.** Mamy tu do czynienia ze zmianą filozofii pracy i musisz pamiętać, że taka zmiana może oznaczać między innymi:

- konieczność zmiany sposobu zarządzania;
- nowe metody kontroli wydajności;
- zaplanowanie innych procesów wymiany informacji;
- zmianę relacji w dotychczas wspólnie pracującej grupie.

Poniższe dane ukazują elementy zmian, które czekają Cię przy wdrażaniu telepracy:

<b>Czy obecni telepracownicy wcześniej pracowali w Twojej firmie jako zwykli pracownicy?<sup>40</sup></b>	<b>Procent</b>
Tak, część z telepracowników wcześniej była zwykłymi pracownikami.	32%
Tak, ale tylko niewielka część z nich wcześniej była zwykłymi pracownikami.	1%
Nie.	67%
<b>Czy w Twoim przedsiębiorstwie organizowane są spotkania telepracowników wykonujących swoją pracę całkowicie poza siedzibą firmy z pozostałymi pracownikami firmy?</b>	
Tak, regularnie.	30%
Tak, w zależności od potrzeb.	14%
Nie.	56%

<sup>39</sup> Raport z badania przedsiębiorstw na poziomie A, Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców, PBS, 2006

<sup>40</sup> Raport z badania przedsiębiorstw na poziomie A, Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców, PBS, 2006

Przykład firmy wydawniczej z Gdyni wykorzystującej telepracę. Przedsiębiorstwo zatrudnia 8 pracowników, z czego 3 osoby pracują na zasadzie telepracy. Działalność telepracowników polega na:

- Przygotowywaniu grafiki komputerowej,
- Wykonywaniu prac edytorsko-redaktorskich,
- Wykonywaniu komputerowego składu tekstów,
- Opracowaniu reklam,
- Wykonywaniu tłumaczeń,
- Przygotowywaniu biznesplanów dla przedsiębiorstw i usługobiorców,
- Przygotowywaniu analiz ekonomicznych.

*Telepracę wdrożono po to, aby umożliwić pracownikom pracę poza biurem. W ten sposób wykonują oni pracę w ramach nadgodzin. Inną przyczyną wdrożenia telepracy było wykorzystanie przez pracowników posiadanego przez nich sprzętu komputerowego, który był lepszy niż sprzęt znajdujący się w siedzibie firmy.*

*Możliwość przeniesienia części pracy do domu istniała w firmie od początku jej działalności, z tym, że na początku pracownicy wykonywali pracę w domu, a jej efekty przynosili na nośnikach do siedziby firmy. Obecnie efekty pracy telepracowników przesyłane są do siedziby za pośrednictwem Internetu. Możliwość wykonywania części pracy w domu została zaproponowana przez samych pracowników, co spotkało się z akceptacją przełożonych. Telepracownicy wykonują prace trudniejsze, wymagające specjalistycznych kwalifikacji.*

*Aktualnie nie są planowane zmiany w liczbie telepracowników, natomiast dostrzegana jest możliwość rozszerzenia zadań, które mogłyby być wykonywane w ramach telepracy. Nowe zadania telepracowników mogłyby polegać na zarządzaniu personelem przy użyciu specjalistycznego oprogramowania.*

**Odpowiednie zaplanowanie procesu pracy w dużej mierze decyduje o powodzeniu akcji wdrożenia telepracy.** Jeśli nawet uda Ci się sprawnie przekonać wszystkich, że telepraca jest tym, czego potrzebujecie, i wyposażysz pracowników w odpowiednie narzędzia i sprzęt, to **brak wypracowanych zasad komunikacji może zniszczyć wysiłek Twój i całej załogi.**

**Pamiętaj o tym, że bardzo ważne jest zaangażowanie wszystkich stron do projektu. Telepracownicy muszą wiedzieć, jak zmieniają się obowiązki, w jaki sposób będą kontrolowani oraz jakich wyników od nich się oczekuje. Nikt w tym procesie nie powinien czuć się pokrzywdzony. Zarówno ci, którzy zostali telepracownikami, jak i ci pozostający w biurze, muszą być równouprawnieni w dostępie do szkoleń, wzajemnych spotkań czy podziału odpowiedzialności.**

Na zakończenie przypomnijmy – może już zatrudniasz pracowników w formie telepracy, gdy wielu Twoich pracowników wykonuje sporą część swoich obowiązków poza biurem. A może wielu jest o krok od telepracy – wystarczy tylko inicjatywa i odpowiednie zaplanowanie zmian, a na pewno zarówno Ty, jak i Twoi pracownicy odczujecie opisane przez nas korzyści w praktyce.

---

***Zmiany wynikające z wdrożenia telepracy są znaczące dla całej firmy, gdyż wynikają z całkowitej zmiany filozofii pracy.***

***Odpowiednie zaplanowanie procesu pracy w dużej mierze decyduje o powodzeniu akcji wdrożenia telepracy.***

***Brak wypracowanych zasad komunikacji może zniszczyć cały pomysł wdrożenia telepracy.***

***Telepracownicy muszą wiedzieć, jak zmieniają się ich obowiązki po wprowadzeniu telepracy, w jaki sposób będą kontrolowani oraz jakich wyników od nich się oczekuje.***

***Nikt w tym procesie nie powinien czuć się pokrzywdzony.***

***Zarówno ci, którzy zostali telepracownikami, jak i pozostający w biurze, muszą być równouprawnieni w dostępie do szkoleń, wzajemnych spotkań czy podziału odpowiedzialności.***

---

## Podsumowanie

Podsumujmy najważniejsze informacje i rady z tego rozdziału:

- ✓ **Telepraca warta jest zastosowania, gdyż przynosi wiele korzyści zarówno firmom, jak i telepracownikom.**
- ✓ **Warto przeprowadzić projekt pilotażowy, weryfikujący wykorzystanie telepracy w Twojej firmie. Na jego podstawie będzie można podjąć decyzję o pełniejszym wdrażaniu telepracy lub jego zaniechaniu.**
- ✓ **Jeśli rzeczywiście telepraca już „działa” w Twojej firmie, bardziej formalne i zaplanowane jej wdrożenie może okazać się lepsze dla działania przedsiębiorstwa i jego pracowników.**
- ✓ **Konieczne jest sprawdzenie, czy Twoja firma „nadaje się” do wprowadzenia telepracy. Poprzedź to solidną analizą.**
- ✓ **Nie wdrażaj telepracy w Twojej firmie, jeśli:**
  - i. **Nie posiadasz efektywnych pracowników lub system zarządzania nie jest nakierowany na osiągnięcie rezultatów!**
  - ii. **Nie posiadasz odpowiedniej infrastruktury technicznej!**
  - iii. **Nie posiadasz odpowiednio nowych i komplementarnych procedur oraz systemów działania!**
  - iv. **Nie doceniasz swoich pracowników!**
  - v. **Nie posiadasz zaufania i umiejętności delegowania zadań do pracowników!**
  - vi. **Nie masz pewności dotyczącej zmian na rynku i wśród bezpośrednich konkurentów!**
  - vii. **Nie popierasz wyobraźni, kreatywności i odpowiedzialności pracowników!**
- ✓ **Przygotowując wdrożenie telepracy, przede wszystkim musisz wykonać analizę poniesionych kosztów i potencjalnych zysków.**



- ✓ **Analiza powinna obejmować wszystkie koszty i korzyści, bezpośrednie i pośrednie.**
- ✓ **Wykonaj analizę jak najszybciej po podjęciu decyzji o, choćby pilotażowym, wdrażaniu telepracy.**
- ✓ **Na początek przyjrzyj się strukturze swojej firmy: jak jest podzielona, jakie zadania mają poszczególne działy.**
- ✓ **Zastanów się, czy w ramach poszczególnych działów możesz wyróżnić takie procesy lub działania, które mogą być wykonywane na odległość.**
- ✓ **Rozważ, czy wybranie kilku osób z grupy i skłonienie ich do telepracy nie zakłóci równowagi lub działania całego działu.**
- ✓ **Przeanalizuj dokładnie obszary Twojej działalności.**
- ✓ **W każdym z działów ustal, który z nich jest potencjalnym miejscem do zastosowania telepracy.**
- ✓ **Przeobrażenia związane z wdrożeniem telepracy wiążą się z całkowitą zmianą filozofii i kultury pracy.**
- ✓ **Odpowiednie zaplanowanie procesu pracy decyduje o powodzeniu akcji wdrożenia telepracy.**
- ✓ **Brak wypracowanych zasad komunikacji może zniszczyć cały pomysł wdrożenia telepracy.**
- ✓ **Telepracownicy muszą wiedzieć, jak zmieniają się ich obowiązki po wprowadzeniu telepracy, w jaki sposób będą kontrolowani oraz jakich wyników od nich się oczekuje.**
- ✓ **Zarówno ci, którzy zostali telepracownikami, jak i pozostający w biurze, muszą być równouprawnieni w dostępie do szkoleń, wzajemnych spotkań czy podziału odpowiedzialności.**



**[www.telepraca-efs.pl](http://www.telepraca-efs.pl)**

## IV. Plan wdrożenia telepracy

*Poniższy rozdział pomaga zbadać predyspozycje przedsiębiorstwa do wdrożenia telepracy. Dodatkowo wyróżniona została analiza kosztów wprowadzenia systemu telepracy.*

### Przygotowanie procesu (przekonanie Zarządu i podjęcie decyzji)

#### Konserwatywna postawa zarządzających

Aby przystąpić do oficjalnego programu telepracy, **musisz przede wszystkim przekonać ludzi zajmujących kluczowe stanowiska w Twoim przedsiębiorstwie do tego, że warto ją wprowadzić i z niej korzystać. Do wykonania tego zadania konieczny jest dobrze zorganizowany i przemyślany plan.** Następnym krokiem będzie wybór i przeszkolenie telekierowników i telepracowników. Dzięki kombinacji metod planowania, komunikacji i szkolenia stosunkowo łatwo można będzie przyswoić sobie zasady i dyscypliny telepracy.

Każda firma zatrudniająca więcej niż kilku pracowników posiada strukturę decyzyjną, w skład której wchodzi osoby podejmujące kluczowe dla firmy decyzje. Ponieważ telepraca jest nową koncepcją prowadzenia działalności, **ważne jest, by nowy program uzyskał poparcie właśnie tych, kluczowych decydentów.**

**Barierą, jaką możesz napotkać wprowadzając elastyczny system zarządzania, jest tradycyjna i konserwatywna postawa zarządzających.** Wielu pracodawców wciąż dość sceptycznie podchodzi do korzyści, jakie może przynieść telepraca. Wynika to być może z faktu, że „bycie otoczonym” przez personel w tradycyjnym biurze nadal stanowi ważny symbol statusu pracujących w nim menedżerów. **Jeśli w Twojej firmie pracownik wynagradzany jest za „bycie widzianym”, możesz się spodziewać, że menedżerowie mogą stawiać opór ideom pracy elastycznej.** Ten fakt jednak w żadnym stopniu nie przekreśla możliwości ich przekonania. Musisz tylko zrobić to w umiejętny sposób, przedstawiając dobry plan wdrożenia oraz konkretne korzyści płynące z jego wprowadzenia.



## Prezentacja projektu pilotażowego

Podstawowym zadaniem każdego dyrektora jest zapewnienie płynności finansowej przedsiębiorstwa, czyli tak zwanej „żywności ekonomicznej”. Dlatego też prezentacja, w której przedstawisz korzyści z prowadzenia telepracy, powinna zawierać przede wszystkim zagadnienia ekonomiczne (stwarza to bowiem największe szanse na jej akceptację ze strony kierownictwa). W prezentacji przedstaw zbiór argumentów ilościowych oraz jakościowych, dających odpowiedź na pytanie, dlaczego Twoja firma powinna zdecydować się na wprowadzenia telepracy i poświęcić na ten cel jakiegokolwiek środki. Prezentacja powinna zawierać również realny plan wprowadzenia telepracy oraz propozycję, jak zrobić to „krok po kroku”.

Przedstaw korzyści wynikające ze skutecznej telepracy (płynące dla pracodawcy, pracownika i całej społeczności – omawialiśmy je wcześniej w poradniku), czyli:

- Znaczny wzrost wydajności pracy;
- Niższe wskaźniki fluktuacji zatrudnienia;
- Ograniczone zapotrzebowanie na powierzchnię biurową;
- Niższe koszty nieruchomości;
- Skuteczniejsze zarządzanie;
- Większa elastyczność firmy;
- Szybszy czas reakcji;
- Mniej zanieczyszczone środowisko naturalne;
- Ograniczone zużycie energii.

W projekcie staraj się zwrócić uwagę na te argumenty, które konkretnie dotyczą Twojej firmy i leżą w przedmiocie zainteresowania Zarządu.

**Pamiętaj, że niemal zawsze kluczowe zagadnienia ekonomiczne są pewną kombinacją czterech najważniejszych spraw:**

1. Utrzymania lub zwiększania efektywności;
2. Ograniczenia zapotrzebowania na powierzchnię biurową;
3. Przyciągnięcia lub utrzymania pracowników o kluczowych umiejętnościach;
4. Przestrzegania przepisów dotyczących norm czystości powietrza lub innych zagadnień ochrony środowiska.

Biorąc pod uwagę powyższe sprawy, możemy oczekiwać lepszych wyników przy takich samych lub niższych kosztach. Dobrze, jeśli wymienione podczas prezentacji zagadnienia przedstawisz w postaci liczbowej, np.:

- Ile wynosi przeciętne wynagrodzenie potencjalnych pracowników?
- Jakie były roczne skutki wzrostu ich wydajności?
- Jaki jest koszt powierzchni biurowej?
- Co by było, gdyby wyeliminować zapotrzebowanie na przykładowo jedną trzecią powierzchni przeznaczonej dla telepracowników?
- Ile kosztuje zastąpienie jednego z potencjalnych telepracowników?
- Ile kosztuje nieprzestrzeganie lokalnych przepisów dotyczących ochrony czystości powietrza?
- Itd.

W obliczeniach uwzględnij również koszty uzyskania korzyści wynikających z wprowadzenia telepracy.

**Podczas przedstawiania założeń telepracy i planu jej wdrożenia spróbuj wzbudzić u swych menedżerów pewien rodzaj zaufania do tego rodzaju pracy.** Nie jest to łatwe, gdyż dla wielu menedżerów oddalenie personelu, większa swoboda i zaufanie im stanowi sporą trudność, szczególnie w sytuacji braku „wizualnego” nadzoru podwładnych. Ale pamiętaj – wzbudzenie takiego zaufania nie jest rzeczą niemożliwą.

## Opracowanie projektu pilotażowego

### Co trzeba umieścić w projekcie pilotażowym?

**Jednym ze sposobów na uniknięcie problemów mogących powstać przy wdrażaniu telepracy jest rozpoznanie (wykonane jeszcze przed rozpoczęciem wdrożenia), co może pójść źle, oraz przewidywanie wszystkiego, co potencjalnie może prowadzić do problemów.**

Przede wszystkim pamiętaj o **kluczowych kryteriach**. Na początek odpowiedz sobie na pytanie - **dla czego w ogóle w Twojej firmie telepraca jest brana pod uwagę? Co musiałoby się stać, żeby przynajmniej określony procent pracowników firmy wykonywał telepracę za dwa lata? Kto musiałby zatwierdzić program, żeby stał się on jednym z elementów polityki rozwojowej Twojej firmy?** Zapewne Twoja odpowiedź na ostatnie pytanie brzmi: są to wszyscy menedżerowie wysokiego szczebla i niemal wszyscy kierownicy średnich szczebli, których zadaniem będzie wspomaganie telepracy lub nadzorowanie telepracowników. Dobrze by było, gdybyś dowiedział się, co może ich skłonić do zaakceptowania telepracy.

Dochodzimy teraz do kluczowych **kryteriów powodzenia Twojego planu, czyli konkretnych danych, które musisz przedstawić menadżerowi wysokiego szczebla, a następnie dyrektorowi na-**

**czelnemu, zarządowi itd., żeby ich przekonać, że telepraca będzie korzystna dla Waszej firmy.**

Przy każdym kryterium dokładnie opisz, czym ono jest, jak je mierzyć i jakie jest jego znaczenie. Cele określone w projekcie ujmij w postaci ilościowej wraz z ustalonymi przy nich kryteriami powodzenia.

## Komitet doradczy

**Do komitetu doradczego należeć powinny kluczowe osoby z jednostek organizacyjnych, które mogłyby uczestniczyć w programie oraz potencjalni telepracownicy.** Komitet doradczy spełnia dwie podstawowe funkcje:

1. Weryfikuje, co będzie skuteczne, a co nie;
2. Pomaga w nieformalnym „przetarciu szlaku” do akceptacji programu i w budzeniu dla niego poparcia i entuzjazmu.

Tak staraj się dobierać członków komitetu, by były to osoby opiniotwórcze w swoich jednostkach. Członkami komitetu powinni być ludzie zajmujący się następującymi dziedzinami:

- Prawem handlowym;
- Nieruchomościami;
- Finansami/księgowością;
- Zasobami informacyjnymi;
- Zasobami ludzkimi/personelem;
- Związkami zawodowymi.

**Ważne jest, abyś pamiętał, iż komitet doradczy z zasady nie podejmuje decyzji strategicznych oraz operacyjnych dotyczących projektu.**

## Rzecznicy

Musisz mieć na uwadze to, że dla doprowadzenia do realizacji **telepracy** w firmie, tak naprawdę ważniejsi od komitetu doradczego są jej **rzecznicy w poszczególnych działach**. Są oni odpowiedzialni przede wszystkim za nadzorowanie wdrożenia i oceny programu, zorganizowanie spotkań informacyjnych, przeprowadzenie procesu doboru, udzielenie odpowiedzi na pytania o programie oraz dostarczenie danych do oceny jego wyników.

**Idealny rzecznik to taki, który:**

- **Cechuje się automotywacją i jest w rozsądnym stopniu entuzjastą programu;**
- **Znajduje się na stosunkowo wysokim szczeblu hierarchii w firmie; ma dostatecznie dużo władzy i doświadczenia, aby móc doprowadzić do realizacji pewnych decyzji;**

- **Chce poświęcić czas na doprowadzenie do realizacji programu, nawet jeśli wykracza to poza jego obowiązki;**
- **Jest dyplomatą, który umie doprowadzić do wdrożenia programu oraz równocześnie uniknąć sporów.**

## Podstawowe dokumenty

Do Twoich obowiązków w procesie planowania należy również opracowanie zbioru podstawowych dokumentów zawierających szczegółowy opis zamierzenia. Jednym z głównych dokumentów jest **plan projektu pilotażowego**. Zawrzeć w nim należy:

1. Wykaz celów programu i kluczowych kryteriów powodzenia;
2. Opis elementów programu i propozycję jego podziału na poszczególne fazy: fazę doboru personelu, fazę techniki i lokalizacji obiektów, fazę szkolenia oraz fazę oceny;
3. Budżet programu z uwzględnieniem usług zleczanych na zewnątrz;
4. Wstępną analizę kosztów i korzyści z podkreśleniem długookresowych wyników i przewidywanego okresu zwrotu inwestycji.

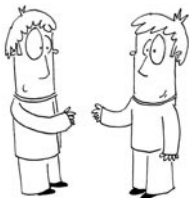
Przydatne jest również, abyś przygotował dokumenty pomocnicze, czyli:

1. Wstępne reguły pracy;
2. Opis procesu doboru bardziej szczegółowy niż w planie głównym;
3. Plan oceny, w którym zostanie opisany sposób pomiaru stopnia spełnienia kluczowych kryteriów powodzenia.

Rozmiary oraz stopień złożoności zarówno planu, jak i towarzyszących mu dokumentów zależą w dużej mierze od rozmiarów projektu oraz od stopnia sformalizowania w danej firmie.

## Czas

Czas związany z planem przejawia się w dwóch aspektach. Po **pierwsze czas, jaki potrzebujesz na opracowanie planu**. Jego długość uzależniona jest w dużej mierze od wielkości Twojej firmy. Po drugie **czas potrzebny do opracowania planu spójnego z procesem planu finansowego firmy**, co jest szczególnie ważne, jeżeli do pilotażu potrzeba nakładów kapitałowych.



## Dobór uczestników do projektu pilotażowego

**Aby projekt pilotażowy mógł się powieść do Twoich zadań, należy w umiejętny sposób dobrać i przeszkolić uczestników tego projektu, zarówno telepracowników, jak i telekierowników.** Aby program telepracy mógł przebiec bez większych zakłóceń, potrzebna jest akceptacja wszystkich osób biorących w nim udział. Dlatego przed rozpoczęciem programu dobrze jest nakreślić jego uczestnikom, w jaki sposób jego skuteczne i efektywne przeprowadzenie wpłynie na losy każdego z nich. Akceptację planu należy rozpocząć od zarządu lub dyrekcji. Wysiłki zmierzające do szerszej popularyzacji wiedzy na temat telepracy będą również przydatne, jeśli Twój menedżerowie to osoby nie do końca przekonane do idei wprowadzania telepracy. Możesz to zrobić poprzez krótkie warsztaty czy kampanię informacyjną.

**Szczególny nacisk połącz na komunikację między pracownikami a menedżerami. Jest to warunek konieczny, by mogła zaistnieć udana implementacja telepracy.**

Zwróć uwagę, że w projekcie pilotażowym obejmującym więcej niż paru telepracowników może wystąpić potrzeba zorganizowania kilku spotkań informacyjnych, zanim rozpocznie się formalny dobór uczestników. Na każdym takim spotkaniu omów przyczyny wprowadzenia programu, jego cele i zamierzenia, harmonogram oraz zakładane wyniki. Spotkania informacyjne będą równocześnie pierwszą częścią procesu doboru.

### Formalne procedury doboru

Stosowanie formalnych warunków doboru pomoże **Ci w zapewnieniu jednolitości procedur, zminimalizuje zarzuty o protekcji oraz stworzy bazę danych o umiejętnościach i postawach, którą będzie można wykorzystać przy porównaniu z realnymi doświadczeniami telepracy.**

Podstawą tej procedury jest skupienie się na tym, w jakim stopniu kandydat sprawdzi się jako przyszły telepracownik i jak będą się układać jego relacje z kierownikiem i współpracownikami.

Pamiętaj, aby bezwarunkowo przestrzegać poufności wszystkich odpowiedzi.

### Wybór pierwszych telepracowników

Procedura doboru to wyszukanie potencjalnych uczestniczących jednostek organizacyjnych oraz ochotników w tych jednostkach. **Proces doboru telepracowników można podzielić na dwie części:**

- **Analiza zadań, z których składać się będzie praca przyszłego telepracownika;**
- **Ocena psychologicznych i behawioralnych aspektów pracy oraz ocena potencjalnych telepracowników, ich kolegów oraz przełożonych.**

Niektóre zadania są stworzone idealnie do telepracy, inne mniej lub wcale. Abyś mógł podjąć trafną decyzję o tym, czy daną pracę będzie można wykonywać w trybie telepracy, musisz przede wszystkim przeanalizować wymagania dotyczące miejsca jej świadczenia.

W tym miejscu zadaj sobie pytanie, jaki, Twoim zdaniem, powinien być idealny telepracownik. Doświadczenie podpowiada, że **osoba pracująca w domu powinna charakteryzować się przede wszystkim silną motywacją wewnętrzną i samodyscypliną. Automotywacja** - telepracownicy pracujący w domu nie otrzymują motywujących do pracy sygnałów, jakie występują w tradycyjnym biurze, a dodatkowo ich uwagę mogą rozpraszać czynniki, które z reguły nie występują w biurze. Dlatego też w im większym stopniu posiadają oni wewnętrzną motywację do wykonywania pracy, tym łatwiej będzie im dostosować się do zasad telepracy. **Samodyscyplina** – potrzeba posiadania tej cechy przez telepracownika wynika m.in. z faktu, iż środowisko telepracy w domu nie sprzyja ciągłemu monitorowaniu, dlatego telepracownik powinien posiadać umiejętność organizacji czasu pracy i autodyscyplinę.

Przy procedurze wyboru ważne jest, abyś najpierw określił, jakie potencjalne jednostki organizacyjne mogą uczestniczyć w programie, a następnie wybrał poszczególnych uczestników. Przy wyborze jednostek organizacyjnych kieruj się liczbą potencjalnych telepracowników w danej jednostce, analizą cech pracy członków tych jednostek oraz korzyściami ekonomicznymi, jakie mogą wyniknąć z telepracy.

## Stanowiska pracy

**Pomyśl tu o treści wykonywanej pracy, pozostawiając na boku szczegóły procesów realizowania pracy na danym stanowisku.** Przydatne mogą okazać się odpowiedzi na następujące pytania:

- Czego naprawdę trzeba, by praca ta była skuteczna?
- Do jakich wyników prowadzi?
- Czy łatwo można rozpoznać te wyniki (sprawozdania, rysunki techniczne, wiersze błędnych kodów oprogramowania)?
- Jakie kryteria są brane pod uwagę przy ocenie pracy pracownika?
- Jak często wytwarzane są rozpoznawalne produkty?
- Jakie umiejętności są niezbędne do ich wytworzenia?
- Jakie zasoby są potrzebne do wykonania danej pracy?
- Z kim lub czym pracownik musi się kontaktować, by uzyskać lub przekazać informacje niezbędne do uzyskania dobrych efektów?

- Jak często wymagana jest taka komunikacja?
- Jak obszerna powinna ona być?

**Każdy pracownik**, niezależnie od zajmowanego stanowiska pracy, **potrzebuje regularnego** (niekiedy w ciągłych odstępach czasu, innym razem sporadycznych) **dopływu informacji i materiałów**. Dobrze jest określić te czynności, które mogą być wykonywane samodzielnie oraz te, które muszą być wykonywane w określonym miejscu we współpracy z kimś innym. Jeśli prace wykonywane samodzielnie da się skumulować w całe dni robocze, to można powiedzieć, że został rozpoznany przedmiot telepracy w domu.

By łatwiej było znaleźć przedmiot domowej telepracy, stwórz listę prac wykonywanych w danym przedsiębiorstwie, tak jak zostało to przedstawione poniżej.

Przykłady lokalizacji stanowisk pracy:<sup>41</sup>

W pełnym wymiarze czasu w centrali	W częściowym wymiarze czasu w centrali	W pełnym wymiarze czasu w dowolnym biurze	W częściowym wymiarze czasu w dowolnym biurze	Bez wyraźnej potrzeby pracy w biurze
Sprzedawca; operator komputera typu mainframe	Księgowy; większość kierowników	Inżynier nadzoru; większość pracowników informacyjnych	Wielu specjalistów; pracownik administracyjny	Najlepsi specjaliści; przedstawiciele handlowi

W pierwszej kolumnie znajdują się te czynności, które obowiązkowo muszą być wykonywane w centrali przez cały czas. W drugiej kolumnie te, które wykonywane są w centrali tylko przez część czasu pracy. Kolumna trzecia zawiera te prace, które muszą być wykonywane w biurze przez cały czas, a kolumna czwarta te, które muszą być wykonywane w biurze tylko przez część czasu pracy. „Część czasu pracy” definiowana jest jako przynajmniej jeden dzień w tygodniu. Te zadania, które nie znalazły się w pierwszych czterech kolumnach, mogłyby być wykonywane przez telepracowników w pełnym wymiarze czasu pracy (obrazuje to piątą kolumna).

**Jeśli Twoja analiza wykaże, że wszystkie czynności znajdują się w kolumnie pierwszej, wstrzymaj wszystkie swoje działania, gdyż możliwości wprowadzenia telepracy w danej firmie są nikłe. Jeśli zaś rozłożą się one na pozostałe kolumny, to oczywistym jest, że wzrasta również możliwość pracy w domu.**

<sup>41</sup> J.M. Nilles, *Telepraca, strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003r., s.63.

## Ludzie

**Po zakończeniu procedury podziału prac podejmij próbę przydziela do nich odpowiednich osób.** Zadanie ułatwi Ci postawienie sobie następujących pytań:

- Jak skutecznie dany pracownik będzie pracować z dala od centrali?
- Jak często jest mu potrzebny nadzór ze strony kierownika?
- Jak często kierownik powinien spotykać się z pracownikiem?

Jeśli odpowiedzi na te pytania powodują umieszczenie pracowników w pierwszej kolumnie, świadczy to o tym, iż potrzebują oni dodatkowego przeszkolenia lub że trudno się z nimi komunikować lub brakuje im motywacji itd. Zastanów się, czy problem ten da się rozwiązać – może to być dobra okazja do poprawy sytuacji danego pracownika.

Ostatecznie otrzymujesz tabelę zawierającą w kolumnie pierwszej te osoby, które muszą pracować w centrali cały czas; kolumna druga to pracownicy, którzy w centrali muszą przebywać tylko część czasu pracy; kolumny trzecia i czwarta zawierają odpowiednio telepracowników pracujących w biurach satelickich oraz telepracowników którzy mogą dzielić swój czas pracy między biuro satelickie i dom. W kolumnie piątej znajdują się zatem ci telepracownicy, którzy swoją pracę mogą wykonywać w pełnym wymiarze godzin w domu lub na odległość (np. w innym mieście).

Nie wolno Ci zapomnieć o przedyskutowaniu możliwości wprowadzenia telepracy bezpośrednio ze wszystkimi, którzy będą w jakikolwiek sposób z nią związani. W trakcie takich spotkań zwróć uwagę na następujące tematy:

- Czym jest w konkretnym przypadku telepraca w domu lub w telecentrum;
- Kryteria doboru telepracowników;
- Charakter telepracy;
- Dobre i złe strony telepracy w domu i centrach satelickich;
- Odpowiedzialność telepracowników pracujących w domu;
- Środowisko pracy.

## Tworzenie infrastruktury technicznej

By cały program mógł ruszyć, **powinieneś zapewnić telepracownikom niezbędne wsparcie techniczne.**

Twoim zadaniem jest dokładne ustalenie, co każdemu z telepracowników będzie potrzebne, by mógł skutecznie działać. Lista potrzebnych rzeczy może ulegać zmianie w trakcie procesu doboru, ale decyzje podstawowe musisz podjąć na samym początku.

### Podstawowe reguły technologiczne

Zwróć uwagę na następujące reguły techniczne:

1. Jeśli na rynku istnieje nowy rodzaj techniki informacyjnej, ale cena uniemożliwia jej zakup w danej chwili przez firmę, poczekaj aż cena ulegnie obniżeniu do poziomu, na którym zakup będzie możliwy;
2. Ustal potencjalnie wszystkie możliwe rozwiązania dla proponowanego schematu telepracy np. potrzeba pracy równoległej nad jednym dokumentem w dwóch różnych miejscach, konieczność wirtualnych spotkań między współpracownikami lub możliwość dostępu do bazy danych z różnych miejsc (praca w ruchu). Reguła ta odnosi się do takiego rodzaju sprzętu jak: komputery centralne, mini i mikrokomputery, linie światłowodowe, anteny satelitarne itd.;
3. Inne reguły obowiązują zaś, jeśli chodzi o oprogramowanie – zaopatr firmę w technikę pozwalającą na jak najlepsze wykonanie danej pracy, nawet jeśli pociąga to za sobą pewne trudności finansowe. Da Ci to gwarancję, że za parę lat nadal będzie można korzystać w miarę efektywnie z tego rodzaju techniki. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że udoskonalenia techniki mogą przyczynić się do znacznej poprawy jakości oraz ilości wykonywanej telepracy;
4. Przy stałych, niezmiennych zasobach ludzkich i ekonomicznych, sukcesy odnosi ten, kto dysponuje technologią najbardziej dostosowaną do zadań. Jeżeli Twoja firma pewną pracę może wykonać szybciej, lepiej i po niższych kosztach niż konkurenci, oznacza to, że może mieć dużą przewagę konkurencyjną nad pozostałymi firmami wykonującymi to samo lub podobne zadanie. Pozostaje jednak pytanie o koszt alternatywny, czy koszty dodatkowej techniki są niższe od wartości uzyskanej dzięki wykorzystaniu nowej technologii i zwiększonej przewadze konkurencyjnej? Jeśli odpowiedź jest twierdząca, to wydatek na zakup nowej techniki jest uzasadniony. Jednak zakup nowej techniki wiąże się również z pewnymi trudnościami, które mogą wpłynąć na jej koszt, np. z czasem, jaki jest potrzebny, by nauczyć się, jak nową technikę efektywnie wykorzystywać;
5. Technika potrzebna jest do skutecznego wykonywania telepracy na pełną skalę jest taka sama jak technika potrzebna w centrali, z tym jednak wyjątkiem, że powinna być poszerzona o dodatkowe możliwości telekomunikacyjne;

6. Sieci telekomunikacyjne są autostradami telepracy. Pojawiające się coraz to bardziej skomplikowane i wyrefinowane sieci telekomunikacyjne oraz jednolite, międzynarodowe systemy regulacji prawnych, powodują, że telekomunikacja, a co za tym idzie, także i telepraca w ciągu kolejnych kilku lub kilkunastu lat będzie dostępna dla niemal wszystkich tzw. pracowników informacyjnych na całym świecie;
7. Nic nie zastąpi jednolitych standardów techniki w firmie – identyczne pliki oprogramowania powinny być użytkowane zarówno przez telepracowników, jak i centralę;

Elementy technologii wspomagającej telepracę przygotuj i przetestuj na około miesiąc przed przeszkoleniem pierwszego telepracownika.

**Testowanie sprzętu jest czasochłonne i kosztowne, ale jeszcze kosztowniejsze mogą być przerwy w pracy spowodowane awariami systemu.**

## Szkolenia

### Wstęp do szkoleń

Wstępem do szkoleń może być zapoznanie kierowników oraz przyszłych telepracowników z zagadnieniami, korzyściami, kosztami i zagrożeniami wynikającymi z nowej formy zatrudnienia. **Wstępne szkolenie ma służyć przedstawieniu telepracy w sposób praktyczny i zrównoważony. Powinno zatem zawierać jej definicje, rodzaje adresatów, koszty i zagrożenia wynikające z jej wprowadzenia oraz potencjalne korzyści i specyfikę wdrażania.** Wstępne szkolenie może być pomocne przy naborze potencjalnych telepracowników.

Zastanów się, komu i z jaką intensywnością będą potrzebne szkolenia. **Najintensywniejsze szkolenie bez wątpienia potrzebne jest telepracownikom, którzy będą pracować w domu oraz tym, którzy przyzwyczajeni są do pracy pod ścisłym nadzorem.** Natomiast dla specjalistów i osób przyzwyczajonych do samodzielnej pracy zakres szkolenia może zostać znacznie zawężony.

**Pamiętaj, że szkolenia są szczególnie ważne w telepracy. W krótkim czasie pomagają doprowadzić do zmiany tradycyjnych i głęboko zakorzenionych postaw i wzorców zachowań.**



Dlatego przygotowując plan szkolenia, nie zapomnij uwzględnić wszystkich zagadnień dotyczących m.in. polityki firmy i obowiązujących w niej procedur. Dobrze, jeśli szkolenia obejmą wszystkich potencjalnych telepracowników i telekierowników.

Ustal, czy szkolenie mogą przeprowadzić specjaliści z firmy czy trenerzy zewnętrzni. Jeśli Twoja firma nie posiada własnych specjalistów, to oczywiście jest, że zleczysz wykonanie tego zadania ekspertom z zewnątrz. Sprawdź, czy eksperci posiadają odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie.

**Najskuteczniejsze szkolenie to takie, w którym uczestnicy biorą czynny udział.** By tak się stało, grupy szkoleniowe nie powinny przekraczać 25 osób, ale nie powinny być też mniejsze niż 15 osób. W pierwszym przypadku zajęcia mogą łatwo odchodzić od głównego tematu, w drugim zaś trudno o wzajemne pobudzanie do kreatywnych pomysłów.

W każdej serii szkoleń organizowane powinny być trzy sesje:

1. Jedna tylko dla telekierowników;
2. Jedna tylko dla telepracowników;
3. Trzecia wspólna (telekierownicy + telepracownicy).

**Nacisk podczas szkoleń połów przede wszystkim na aktywność uczestników.** Uczestnicy szkoleń powinni rozpocząć telepracę w okresie nie późniejszym niż miesiąc od zakończenia szkolenia.

## Tematy szkoleń

**Sprecyzuj zakres tematyczny szkoleń. Wśród tematów powinien znaleźć się moduł dotyczący czasu pracy:**

- **W biurze** – normy grupowe, niezależnie od tego, czy są oficjalnie narzucone czy nie, określają dopuszczalne granice rozpoczęcia i zakończenia pracy, są elementem nacisku kolegów, żeby kontynuować pracę i stwarzają hierarchiczną strukturę nadzoru, wyznaczając poprawny poziom wydajności;
- Kiedy **pracownik wyjeżdża służbowo**, czas jego pracy jest wyznaczany przez umówione spotkania, godziny odlotów i normy grupowe w każdym miejscu, które odwiedza;
- **W czasie pracy w godzinach nadliczbowych** zadania, które były przyczyną wykonania dodatkowej pracy, są zazwyczaj dostatecznym bodźcem do jej kontynuowania, nawet, jeżeli pracuje się w samotności i nie ma bezpośredniego nadzoru;
- W **warunkach telepracy** czas pracy ustalany jest odgórnie lub wewnętrznie przez telepracownika (wówczas pod uwagę bierze się efekt pracy oraz autodyscyplinę).

Pracownikom rozpoczynającym telepracę w domu może być potrzebne przeszkolenie obejmujące:

- 1. Ustalanie rozkładu czasu pracy** – większość telepracowników pracuje w domu według rozkładu albo dostosowanego do ich osobistych upodobań lub ograniczeń domowych, albo wynikającego z istoty zadań. Często występującą zmianą jest „podział czasu pracy” – przejście z tradycyjnego dziewięciogodzinnego ciągłego dnia pracy (z przerwami na lunch), na dwa lub trzy człony obejmujące od dwóch do czterech godzin (przy czym tylko niektóre pokrywają się z konwencjonalnymi godzinami pracy w biurze). Innym wariantem jest bardziej elastyczne rozwiązanie – praca na przemian z wolnym czasem w ciągu 24 godzin na dobę i siedmiu dni w tygodniu. Jeżeli zadania wykonywane w domu wymagają kontaktów z kolegami pracującymi w biurze, trzeba zsynchronizować godziny pracy. Jeżeli potrzeby komunikacyjne można zaspokoić za pomocą poczty elektronicznej lub głosowej, czas pracy w domu nie musi pokrywać się z godzinami pracy w biurze.
- 2. Zgoda na przesunięcia obowiązków domowych** – osoba pracująca w domu, nawet okresowo, musi przygotować się do swojej nowej roli we własnym mieszkaniu. Skuteczni telepracownicy dochodzą do wniosku, że chociaż odnoszą korzyści z przebywania w domu, to jednak taka forma zatrudnienia wymaga pewnych kompromisów.
- 3. Sprawowanie kontroli nad zakłóceniami w pracy** – jest to najtrudniejsza część dostosowania się do pracy w domu. Stworzenie w domu środowiska biurowego wymaga wprowadzenia ustaleń, kiedy zakłócenia są dopuszczalne, a kiedy nie. Większość telepracowników nie może całkowicie izolować się od reszty domowników, jednak można dojść do porozumienia z rodziną i ustalić, że wzajemne kontakty będą odbywały się w czasie przewidzianym na przerwy, tak aby telepracownicy nie byli nieustannie odrywani od swoich zadań.
- 4. Zwalczanie pokus** – domowa przestrzeń sprzyja odwracaniu uwagi od spraw związanych z pracą. Telepracownikowi może być trudno powstrzymać się od kontaktów z domownikami, oglądania telewizji lub przerw na posiłek. Telepracownikowi, który zgłasza takie problemy, można zaproponować:
  - Techniki relaksu;
  - System nagród za nieuleganie pokusom;
  - Unikania źródeł pokus (np. nie pracowanie w kuchni);
  - Ustalenia dokładnego rozkładu przerw.

## Korzyści uzyskane dzięki odpowiedniej realizacji szkoleń

**Oczywiste jest dla nas, że w telepracy nie da się przeprowadzić szkoleń indywidualnych, dlatego ważne jest, by organizować sesje grupowe** (na przykład odrębne szkolenia dla telepracowników i odrębne dla kierowników). Średnio w danej sesji powinno brać udział od 15 do 20 osób. Poniżej tych liczb mogą wystąpić trudności z interakcją do pobudzenia dyskusji, a powyżej – trudności w zaplanowaniu nad tymi interakcjami.

**Dobrze jest także zorganizować wspólną sesję pomiędzy telepracownikami i kierownikami, w celu przedstawienia swoich oczekiwań oraz wypracowania wspólnych wytycznych dotyczących „pracy zdalnej”.**

## Dostęp do szkoleń i rozwój kariery zawodowej

**Osoby pracujące poza biurem obawiają się, że nie będą docierały do nich nieoficjalne wiadomości na temat nowych perspektyw w pracy.** Mogą się również niepokoić, że wyniki ich pracy nie będą widziane bezpośrednio przez menedżera, przez co mogą oni być (lub czuć się) niedoceniani.

Osobom pracującym w godzinach różnych od godzin pracy pozostałych kolegów może doskwierać brak nieoficjalnej komunikacji i nieformalnych kontaktów. Osoby pracujące w niepełnym wymiarze godzin często czują się pracownikami drugiej kategorii i obawiają się, że ominą ich szkolenia (które mogą być organizowane podczas ich nieobecności w biurze). Problem ten dotyczy również pracowników z umową na czas określony lub umową o pracę inną niż stała. Osoby zatrudnione poprzez agencję i niezależni konsultanci muszą liczyć się z faktem, że firma niekoniecznie pokryje koszty ich szkolenia. Podpisując umowę na wykonanie konkretnej pracy lub umowę na czas określony, pracownik może poświęcić bezpieczeństwo pracy, stawiając pod znakiem zapytania dalszy rozwój kariery zawodowej.

**Przestrzegając kilku prostych zasad, możesz zapobiegać wątpliwościom pracownika o rozwój swojej kariery zawodowej:**

- **Regularne wizyty w biurze** – jest bardzo istotne, aby osoby pracujące poza firmą były zachęcane do utrzymywania stałych kontaktów osobistych z kolegami;
- **Nieformalna elektroniczna przestrzeń na forum dyskusyjnym lub poprzez tablice informacyjne** – firma może wybrać technologiczną drogę polepszenia nieformalnej komunikacji, np. udostępniając forum dyskusyjne czy tablice informacyjne w Internecie, Intranecie lub poprzez pakiety do obsługi poczty elektronicznej;
- Przedsiębiorstwa powinny dbać o to, aby **informacje** dotyczące nowych możliwości lub kursów szkoleniowych **docierały do wszystkich** pracowników w tym samym czasie;

- Umowa powinna jasno określać **możliwości uczestnictwa w szkoleniach**;
- Powinnaś/powinieneś przedstawiać każdemu pracownikowi roczny plan szkoleń.

## Jaki rodzaj telepracy zastosować?

Ogólnie, jak pamiętasz, podzieliłiśmy telepracę na pracę w domu i w centrach. Istnieją jednak inne odmiany pracy „zdalnej”.

### Połączenie różnych odmian telepracy

Rodzaje telepracy można łączyć w różne kombinacje w zależności od potrzeb danej firmy. Przykładowe kombinacje są następujące:

- Telepracownicy mogą część swojej pracy wykonywać w domu, a pozostałą część w centrum satelickim lub lokalnym centrum pracy;
- Większą część dnia telepracownicy mogą spędzać w biurze, a telepracę zostawić na początek i na koniec dnia.

Na koniec należy zaznaczyć, że kryterium uzasadniające stosowanie danego rodzaju telepracy brzmi:

**Jeżeli dana praca lub znaczna jej część nie jest ze swojej istoty zależna od lokalizacji pracownika, to nadaje się do wykonywania w postaci telepracy.**

**Telepraca w domu** - praca w domu może stać się pracą efektywną dzięki m.in.:

- Umożliwieniu pracodawcy i pracownikowi znacznego obniżenia kosztów;
- Możliwości wykonywania przez pracowników tych zadań, które w innym przypadku byłyby dla nich niedostępne;
- Możliwości dostępu przez pracownika do osób, z którymi kontakt w innej sytuacji mógłby być niemożliwy;
- Zapewnieniu wzrostu wydajności i pośrednich korzyści dla społeczeństwa (oszczędność energii, ograniczenia zanieczyszczenia powietrza itd.).

Dla jednych firm główną zachętą do wprowadzenia telepracy będą względy ograniczenia zanieczyszczenia powietrza, dla innych priorytetem będzie zmniejszenie zapotrzebowania na powierzchnię biurową.

**Satelickie centrum telepracy** – to budynek biurowy (lub jego wydzielona część) stanowiący własność firmy (lub przez nią wynajmowany), do którego jej pracownicy przychodzą regularnie.

Należy zwrócić uwagę na **różnicę między centrum satelickim a tradycyjnym biurem**. Pracownicy korzystający z centrum, bez względu na rodzaj wykonywanych zadań, pracują w nim, ponieważ mieszkają bliżej centrum niż głównego biura firmy lub jej centrali, dzięki temu można ograniczyć w znaczny sposób czas potrzebny na dojazdy do pracy. Inną zaletą są niższe koszty na jednostkę powierzchni biurowej ze względu na to, iż centra lokalizowane są w miejscowościach podmiejskich, małych miastach lub w przebudowanych centrach miast. Za wadę centrów satelickich można uznać to, iż do skutecznego ich funkcjonowania niezbędne jest odpowiednie zaprojektowanie obiektów i administrowanie nimi, a jeżeli pracownicy nadal dojeżdżają do pracy w centrach samochodami, to korzyści związane ze zmniejszeniem zanieczyszczenia powietrza mogą być znacznie mniejsze, niż zakładaliśmy.

**Lokalne centrum pracy** – różnicą pomiędzy **lokalnym centrum telepracy** a centrum satelickim jest to, że w tym pierwszym mogą znajdować się pracownicy kilku różnych firm. Inne **korzyści wynikające z użytkowania lokalnych centrów pracy to:**

- **możliwość wspólnego korzystania z usług telekomunikacji, komputerów, stołówek itd.;**
- **korzystanie z mniejszych biur;**
- **brak problemów związanych z własnością budynków.**

**Za wady możemy uznać mniejszą możliwość kontroli nad pomieszczeniami biurowymi.**

W ramach lokalnych centrali wyróżnia się tzw. **sąsiedzkie centra telepracy**, które charakteryzują się tym, że obsługują jedynie najbliższe sąsiedztwo, a zazwyczaj korzysta z nich nie więcej niż dwudziestu pracowników. W przypadku satelickich oraz lokalnych centrów pracy pracownicy mogą dojeżdżać samochodem, z kolei sąsiedzkie centra pracy kładą szczególny nacisk na to, by pracownicy przychodzili do pracy pieszo, dojeżdżali rowerem lub korzystali z miejskiej komunikacji.

**Działalność na obszarach wiejskich** – chodzi tu przede wszystkim o firmy działające w takich branżach jak: rybołówstwo, leśnictwo, rolnictwo, przetwórstwo surowców czy działalność usługowa (turystyka, usługi sektora publicznego).

Jeśli działasz w którejś z tych branż, telepraca może przynieść Ci takie korzyści jak:

- Zwiększenie efektywności i produktywności;
- Rozszerzanie rynków zbytu (nawet do poziomu globalnego, o ile jest to pożądane);
- Utrzymanie i/lub wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości;
- Utrzymanie i/lub przyciąganie inwestorów;

- Umożliwienie regionalnym firmom z sektora MŚP działania na skalę i w sposób porównywalny do dużych przedsiębiorstw w zakresie dostępu do informacji, współdziałania w sieciach oraz dostępu do rynku. Oznacza to „zbliżenie się do klienta”, zarówno poprzez użycie technologii pozwalających na lokalną obecność firmy, jak i poprzez możliwość bezpośredniej interakcji z poszczególnymi klientami, co z kolei skutkuje większym zrozumieniem wciąż zmieniających się potrzeb rynku oraz pozwala na odpowiednie dostosowanie produktów i usług.

**Przykład: Trangsviken (Jamtland, północna Szwecja). Ten przypadek ilustruje użycie technologii teleinformatycznych oraz elastycznych metod pracy jako strategicznych narzędzi rozszerzania i różnicowania możliwości prowadzenia działalności gospodarczej w istniejących branżach przemysłu wiejskiego. Na obszarze północnej Szwecji występuje przemysł tradycyjny (aluminium, drewno), znajdują się tu również przedsiębiorstwa handlowe oraz kilka wysoko wyspecjalizowanych przedsiębiorstw utrzymujących stosunki międzynarodowe oraz zajmujące się eksportem. Utworzono lokalną strukturę (Izbę Gospodarczą), w ramach której firmy z branży teleinformatycznej oferują swoje usługi i kompetencje innym stowarzyszonym w Izbie przedsiębiorstwom, które mają takie potrzeby. Zaowocowało to powstaniem nowych produktów (a nawet rynków zbytu), takich jak np.:**

- **Specjalistyczne opakowania, produkcja papieru ozdobnego itd., w oparciu o surowiec drewniany;**
- **Aluminiowe zestawy podróżne oraz talerze przeznaczone do mikrofalówek.**

**W obu przypadkach przedsiębiorstwa rozpoczęły pracę na elastycznych zasadach zarówno wewnątrz, jak i jako części lokalnych oraz międzynarodowych sieci. Pracownicy zatrudnieni w systemie telepracy wykonują obowiązki zawodowe w domu i współpracują z odległymi klientami i partnerami. Blisko 20% sprzedaży odbywa się obecnie drogą internetową, a dzięki telepracy nawiązano kontakty handlowe z przedsiębiorstwami na całym świecie.<sup>42</sup>**

<sup>42</sup> Projekt FlexWork, *Almanach pracy elastycznej*, wer.1.0PL

## Rozbudowa systemu telepracy

### Ocena rezultatów

**Po zakończeniu projektu pilotażowego** możesz ocenić przeprowadzony projekt za pomocą kwestionariusza ewaluacyjnego. W takim kwestionariuszu ujmij wszystkie te tematy, które zawarte zostały w liście kluczowych kryteriów powodzenia (przygotowywanych w momencie planowania projektu). Sporządź osobny kwestionariusz dla telekierownika i telepracownika. Rozdaj je trzykrotnie: najpierw przed formalnym rozpoczęciem telepracy, następnie w połowie programu i po raz ostatni po formalnym zakończeniu projektu.

Kwestionariusze dają pogląd na wpływ pracy na daną firmę, zarówno w aspekcie jakościowym, jak i ilościowym. Zajmij się krańcowymi kosztami i korzyściami, a w analizie ujmij tylko te zmiany, które dadzą się konkretnie przypisać do telepracy.

**Procedura ta okaże się przydatna do analizy szeregów czasowych oraz do porównania telepracowników z pozostałymi pracownikami.**

**W końcowym sprawozdaniu z projektu przedstaw różnice między całkowitymi a krańcowymi kosztami i korzyściami w kluczowych kategoriach (np. w technice czy efektywności).**

### Baza do rozszerzenia zastosowania telepracy

Celem nadrzędnym rozszerzenia telepracy jest dojście do masy krytycznej telepracowników. Masa krytyczna telepracowników to taka ich ilość, która da pewność, że w sytuacji zmiany w kierownictwie firmy lub awansu któregoś z pracowników, nie nastąpi zahamowanie procesu rozszerzania telepracy.

**Plan rozszerzenia telepracy możesz opracować jako część sprawozdania z projektu pilotażowego lub jako odrębny dokument.**

## Podsumowanie

Nie chcemy powtarzać w tym momencie całego rozdziału, którego możesz używać jako „ściągawki” przy realizacji projektu pilotażowego. Dla przypomnienia wskazujemy jeszcze raz na najważniejsze elementy:

- ✓ **Tradycyjny styl zarządzania (i towarzyszące mu modele zachowań ludzkich) stanowią często poważną barierę dla skutecznej implementacji telepracy – należy jednak pamiętać, że odpowiednie zarządzanie jest podstawą sukcesu we wdrażaniu tego modelu pracy.**
- ✓ **Wybierz taki rodzaj telepracy, który jest najbardziej odpowiedni i przyjazny dla Twojej firmy.**
- ✓ **Przeprowadź analizę kosztów i zysków z wdrożenia telepracy (przecież jako przedsiębiorca musisz się rozwijać i kreować zyskowy dochód).**
- ✓ **Przy doborze uczestników stosuj formalne procedury, pozwoli Ci to wybrać najlepszych potencjalnych telepracowników.**
- ✓ **Menedżerowie muszą ufać zatrudnionym telepracownikom.**
- ✓ **Menedżerowie powinni przejść specjalne szkolenia podnoszące ich kwalifikacje w zakresie metod skutecznej komunikacji koniecznej w kontaktach z telepracownikami – włącznie z nauką obsługi nowoczesnych urządzeń i technologii ICT.**
- ✓ **Pamiętaj o kluczowych kryteriach powodzenia projektu pilotażowego oraz o ludziach, którzy pomogą Ci go wdrożyć (komitet doradczy, rzecznicy).**
- ✓ **Zadecyduj, kto płaci za sprzęt, umeblowanie i środki nietrwale (np. papier do drukarki) używane w biurze domowym – zazwyczaj to przedsiębiorstwo dostarcza wszystkich udogodnień lub przyznaje pracownikom dodatek pieniężny na pokrycie tych kosztów.**
- ✓ **Zadbaj o konieczną nowoczesną infrastrukturę techniczną. Przy wyborze sprzętu kieruj się przede wszystkim dobrem telepracownika, ale nie zapominaj też o firmie.**





- ✓ **Przeprowadź szkolenia poszerzające wiedzę na temat idei telepracy zarówno dla przyszłych telepracowników, jak i telekierowników.**
- ✓ **Zagwarantuj wszystkim pracownikom jednakowe możliwości uczestnictwa w szkoleniach oraz informuj ich o perspektywach awansu i rozwoju kariery.**
- ✓ **Do oceny wyników projektu pilotażowego posłuż się odpowiednio skonstruowanym kwestionariuszem.**

## V. Współpraca z partnerami zewnętrznymi

*Przedstawiliśmy Ci sposób sprawdzenia, czy telepraca nadaje się dla Ciebie. W tym rozdziale powiemy, jak rozwijać firmę i działać na rynku telepracy.*

### Biznesplan

**Prowadzenie biznesu związanego ze świadczeniem usług telepracy powinno być odpowiednio zaplanowane.**

Proces planowania składa się z kilku etapów. Jednym z nich jest opracowanie biznesplanu. Ty, jako przedsiębiorca, inwestor czy założyciel, osiągniesz swój podstawowy cel, gdy zrealizujesz biznesplan.

Inna jest rola biznesplanu w przypadku już istniejącego przedsiębiorstwa, które chciałoby zmienić swoją działalność, a inna w przypadku, gdy rozpoczynamy nową działalność. Dla istniejącej firmy biznesplan jest kolejnym krokiem w rozwoju, natomiast w przypadku nowej firmy jest on pierwszym krokiem, który może umożliwić start.

Gdy podjąłeś/podjęłaś już ostateczną decyzję o wykorzystaniu telepracy, czas sporządzić biznesplan, według którego będziesz funkcjonować. **Biznesplan, który stworzysz, będzie Ci służyć jako przewodnik w działalności biznesowej oraz stanie się przepustką do otrzymania kredytu lub przyciągnięcia inwestorów. Stworzenie go jest niezmiernie ważne, dzięki niemu nie pogubisz się, a przede wszystkim będziesz mieć sprecyzowane cele, do których należy dążyć.**

Nasze podpowiedzi możesz poszerzyć poprzez naukę tworzenia biznesplanu online, chociażby na stronie [www.akademia.parp.gov.pl](http://www.akademia.parp.gov.pl).

## Części biznesplanu

Poniżej prezentujemy podstawowe części biznesplanu:

**Opis firmy** to ogólny zarys firmy, rodzaj przedsięwzięcia oraz to, w jaki sposób masz zamiar odróżnić się od konkurencji. Zawiera następujące elementy:

- **Misja** – hasło przewodnie Twojej działalności;
- **Definicja działalności firmy** (ang. *executive summary*);
- **Forma prawna firmy** – jednoosobowa działalność gospodarcza, spółka osobowa lub kapitałowa;
- **Co decyduje o konkurencyjności Twojego** telecentrum – określ tu, w jaki sposób zamierzasz odróżnić się od konkurencji, kim są Twoi konkurenci, jakie są ich atuty, jakie mają słabości oraz co będziesz eksponować – usługi, jakość czy cenę?

**Zarządzanie** – ta część biznesplanu poświęcona jest profilowi organizacyjnemu firmy. Zaprezentuj tu najważniejsze osoby zarządzające firmą, przedstaw ich doświadczenie zawodowe, wykształcenie, osiągnięcia. Postaraj się „sprzedać” tu własne zalety oraz atuty innych członków zespołu.

**Plan marketingowy** – tutaj musisz zanalizować rynek, na którym będziesz działać, opisz potencjalnych klientów oraz sposób promocji, dystrybucji i sprzedaży usług Twojej firmy:

- Analiza rynku – uwzględnij usytuowanie geograficzne firmy, możliwości konkurowania, nisze rynkowe i liderów rynku;
- Identyfikacja klientów – ustal, kto będzie twoim klientem;
- Lokalizacja – określ planowany obszar działania;
- Dystrybucja – odpowiedz na pytanie, w jaki sposób zamierzasz dostarczać Twoje usługi na rynek;
- Reklama – określ, w jaki sposób zamierzasz pozyskiwać potencjalnych klientów, uwzględnij reklamę prasową, internetową, telemarketing itp.;
- Public relations – zdecyduj, w jaki sposób zamierzasz tworzyć pozytywny wizerunek Twojej firmy;
- Polityka cenowa – opisz swoją strategię cenową, w której umieścisz informacje o przewidywanych kosztach i oczekiwanych zyskach;
- Warunki sprzedaży i kredytu – ustal warunki płatności, zanim przeprowadzisz jakąkolwiek transakcję.

**Plan organizacyjny** - w tej części umieść wszystkie kwestie związane z codzienną organizacją pracy, opisz wszystkie funkcje firmy:

- Pracownicy – jeśli planujesz zatrudniać innych ludzi, umieść tu informacje, które będą odpowiadać na pytania: gdzie znaleźć pracowników, jaki zespół skompletować, w jaki sposób będziesz ich motywować i jaki będzie program szkoleń?
- Dostawcy – z jakimi firmami zamierzasz współpracować i jak zamierzasz nawiązać tę współpracę?
- Księgowość – odpowiedz na kluczowe pytania: jaki rodzaj księgowości będziesz prowadzić (kartę podatkową, księgę przychodów i rozchodów czy pełną księgowość) oraz czy księgowość Twojej firmy będzie prowadzić firma zewnętrzna?

**Analiza ryzyka** – ryzyko w nieodłączny sposób łączy się z każdym biznesem, dlatego spróbuj je zminimalizować poprzez wymyślenie metod, które pozwolą Ci to ryzyko zmniejszyć. Nie ukrywaj żadnych zauważonych niebezpieczeństw.

**Plan finansowy** – ocena finansowa jest najważniejszym punktem biznesplanu, dlatego musisz być przygotowana/przygotowany na sporządzenie trzech rodzajów sprawozdań finansowych:

- Rachunek zysków i strat – zawiera przewidywane dochody i wydatki w pewnym okresie, np. trzech lat. Rozbij go na miesiące i kwartały;
- Arkusz bilansowy – czyli zestawienie Twoich aktywów z Twoimi zobowiązaniami.
- Rachunek przepływu środków pieniężnych – jest to ilość gotówki, która przepływa przez Twoją firmę jako wpływy i wydatki.

## Jak znaleźć telepracodawcę?

### Kto to jest dobry telepracodawca?

Wyjaśnijmy najpierw, kogo będziemy rozumieli tutaj pod pojęciem **telepracodawca**. Nie chodzi nam tutaj o właściciela, zarządzającego lub w inny sposób nadzorującego ośrodek telepracy menedżera, a raczej o **przedsiębiorstwo lub przedsiębiorcę, który z racji swojej działalności lub pomysłu na organizację pracy będzie zainteresowany pozyskaniem telepracowników lub wprowadzeniem rozwiązań telepracy do już istniejącej struktury organizacyjnej.**

Ponadto pracodawca, jakiego poszukuje Twoje przedsiębiorstwo świadczące usługi telepracy, może zatrudniać telepracowników lub korzystać z ich usług za pośrednictwem firmy świadczącej usługi telepracy.

**Podsumujmy – w naszym przypadku celem przedsiębiorstwa telepracy jest nawiązanie kontaktów z przedsiębiorcami, którzy z różnych względów planują zmianę systemu pracy na telepracę lub tymi, którzy nie są zainteresowani zatrudnieniem telepracowników na stałe, a jedynie efektami ich pracy. W takim przypadku telepracownicy są zatrudniani przez przedsiębiorstwo telepracy, które „sprzedaje” ich usługi za swoim pośrednictwem.**

Jak znaleźć telepracodawcę?

**Jak najprościej znaleźć takiego pracodawcę? Tak naprawdę wystarczy komputer, dostęp do Internetu i trochę cierpliwości. Największym źródłem pracy zarówno dla pracowników, jak i pracodawców są portale internetowe.**

Niestety, zleceń na telepracę jest nadal znacznie mniej, niż osób przygotowanych do jej wykonywania. Telepraca jest bowiem jeszcze niedoceniana przez pracodawców. Dostęp do Internetu, technologii komunikacyjnych i znajomość narzędzia, jakim jest komputer, systematycznie rośnie, choć z pewnością w niewystarczającym tempie. Z drugiej strony znajomość zalet telepracy jest wśród pracodawców niewielka, co przekłada się na niewielki popyt. Mamy nadzieję, że projekt „Telepraca” znacznie poprawi tę sytuację.

Miejscem, gdzie najczęściej spotykają się telepracownicy i zleceniodawcy, są internetowe serwisy pośrednictwa pracy na odległość. **Serwisy dzielą się na:**

- Aukcje telepracy (*freelance markets*) – tu między freelancerami odbywa się internetowa licytacja o pracę wystawioną przez zleceniodawcę na przetarg;
- Bazy ofert (*boards*) i banki talentów (*talent banks*) – tu nie licytujesz telepracy, tylko przeszukujesz bazę ofert lub rejestrujesz się jako wolny strzelec i czekasz na zlecenie.

Takie wirtualne rynki to jedno z miejsc, na których teleprzedsiębiorca może poszukiwać odbiorców swoich usług, czyli telepracowników. Z wielu tych serwisów można korzystać bezpłatnie, większość jednak pobiera opłatę rejestracyjną lub prowizję od wartości wykonywanego przez freelancera zlecenia (do 10%). Płatne serwisy, oprócz bazy zleceń, oferują wiele dodatkowych narzędzi, m.in. bezpieczne centra płatności on-line lub e-learningowe szkolenia, dzięki którym można podwyższać kwalifikacje.

**Musisz jednak uważać!** Płatne serwisy często obiecują „złote góry”, zamieszczając pozytywne opinie napisane przez freelancerów, którzy rzekomo zarobili miliony. Zanim zapłacisz, spróbuj więc dowiedzieć się o takim internetowym biurze kilku istotnych rzeczy.

***Na jednej z największych na świecie internetowej aukcji telepracy (freelance market) – [www.emoonlighter.com](http://www.emoonlighter.com) – zarejestrowanych jest ponad 350 tys. freelancerów i 33 tys. zleceniodawców. To swoiste forum wymiany informacji o najlepszych telepracownikach i najlepiej płacących firmach. Próby oszustw oraz nierzetelność wykonawców są szybko nagłaśniane.***

Każdy freelancer ma świadectwo wiarygodności (tzw. **rating**), określone przez serwis i byłych klientów. Taki sam **rating** otrzymują zleceniodawcy (np. czy płacili w terminie umówione kwoty).

Inne metody, które powinniśmy przypomnieć, są związane z marketingiem – nie zapominaj o tym, że powinnaś/powinieneś stale reklamować usługi swojej firmy wśród przedsiębiorstw. Rodzaj promocji i jej zasięg zależy od Twoich możliwości.

---

***Poszukujemy telepracodawcy – przedsiębiorstwa lub przedsiębiorcy, który z racji swojej działalności lub pomysłu na organizację pracy będzie zainteresowany pozyskaniem telepracowników lub wprowadzeniem rozwiązań telepracy do już istniejącej struktury organizacyjnej.***

***Takiego pracodawcę najprościej znaleźć poprzez Internet. Największym źródłem pracy zarówno dla pracowników, jak i pracodawców są portale internetowe.***

***Nie zapominaj o tym, że stale powinnaś/powinieneś reklamować swoje usługi wśród przedsiębiorstw.***

---

## Kto jest dobrym telepracownikiem?

### Pożądane cechy telepracownika

Jak wspomnieliśmy w rozdziale I, **telepracownikiem może być każda osoba, której osobowość umożliwi wykonywanie obowiązków służbowych poza biurem.**

**Zatem Twój wybór telepracowników powinien uwzględniać szczególnie czynniki psychologiczne, tak, aby wyeliminować te osoby, które są mocno związane z otoczeniem pracy i będzie im znacznie trudniej przestawić się na pracę poza środowiskiem biurowym.**

**Idealny telepracownik pracujący w domu powinien charakteryzować się przede wszystkim silną motywacją wewnętrzną i samodyscypliną, a także doświadczeniem i wysokimi kwalifikacjami lub umiejętnościami zawodowymi.**

**Należy także wziąć pod uwagę fakt, że wielu skutecznych telepracowników znajduje się w takim momencie życia, który nie sprzyja wykonywaniu pracy w domu** (na przykład: wielu młodych, samotnych ludzi liczy na kontakty z rówieśnikami w celu nawiązania stosunków towarzyskich, zatem chce przebywać w pracy). W innych okresach życia tym samym pracownikom praca w domu może sprawiać satysfakcję, ponieważ na przykład podczas przerw mogą poświęcić czas rodzinie.

**Przyszłych kandydatów na telepracowników nie możesz rozpatrywać w oderwaniu od ich rodzin.** W momencie pracy telepracownika w domu, to właśnie rodzina jest namiastką środowiska biurowego. Jeżeli środowisko rodzinne wspomaga telepracownika, jego wydajność na pewno wzrośnie.

**Pamiętaj, że dobry telepracownik to pracownik zadowolony, zarządzający sobą i swoim czasem; pracownik kreatywny, mogący zrealizować się intelektualnie; pracownik z poczuciem wolności, bo wykonujący swoją pracę w dogodnym dla siebie czasie.**

### Niebezpieczeństwa dla pracodawców

**Głównym problemem dla pracodawcy, który rozpoczyna współpracę z telepracownikiem, jest brak gwarancji efektów pracy ze strony pracownika.**

**Powinnaś/powinieneś stopniowo budować zaufanie do pracobiorcy.** Na początku w celu sprawdzenia kwalifikacji pracownika możesz zlecać małe zadania, a z czasem, gdy współpraca będzie się układać pomyślnie, gdy zauważysz, że pracownik jest solidny, dotrzymuje terminów, jego kwalifikacje i umiejętności są odpowiednie oraz że można na nim polegać, możesz powierzać mu coraz większe projekty i coraz bardziej odpowiedzialne zadania.

Na początku współpracy zarówno pracownik, jak i pracodawca muszą wykazać dobrą wolę. Pracownik musi na początek włożyć nieco więcej pracy, aby pokazać pracodawcy, na co go stać, pracodawca z kolei powinien założyć, że pracownik dobrze wykona powierzone mu zadanie.

### Kto nie powinien być telepracownikiem

**Z przeprowadzonych badań wynika, że tak jak niektórzy ludzie są szczególnie predysponowani do bycia telepracownikiem, tak z drugiej strony istnieje też pewien typ osób, które lepiej będą się czuć w środowisku tradycyjnego, formalnego biura.** Środowisko takie mogłoby istnieć w telecentrum satelickim lub lokalnym, co nie wyklucza telepracy. Również ludziom, którym potrzebny jest bezpośredni nadzór ze względu na motywację bądź dyscyplinę nie należy przydzielać pracy w telecentrum.

**Ludzie bardzo towarzyscy, którzy do dobrego funkcjonowania potrzebują bezpośrednich kontaktów z innymi, powinni bezwzględnie pracować w biurze.** Podobnie osoby o nawykach cechujących się niską elastycznością mogą również napotykać na trudności, pracując w domu. Do telepracy nie wybieraj także osób samotnych, które fakt przebywania w biurze wykorzystują jako okazję do spotkania partnerów i mogą woleć do swej pracy środowisko biurowe.

---

*Telepracownikiem może być każda osoba, której osobowość umożliwi wykonywanie obowiązków służbowych poza biurem. Idealny telepracownik pracujący w domu powinien charakteryzować się przede wszystkim silną motywacją wewnętrzną i samodyscypliną oraz wykazywać umiejętności zawodowe i doświadczenie.*

*Oprócz wyżej wymienionych cech charakteru, należy wziąć pod uwagę fakt, że wielu skutecznych telepracowników znajduje się w takim momencie swego życia, który nie sprzyja wykonywaniu pracy w domu.*

*Ludzie bardzo towarzyscy, którzy do dobrego funkcjonowania potrzebują bezpośrednich kontaktów z innymi, powinni bezwzględnie pracować w biurze.*

*Głównym problem dla pracodawcy, który rozpoczyna współpracę z telepracownikiem, jest brak gwarancji efektów pracy ze strony pracownika.*

*Powinnaś/powinieneś stopniowo budować zaufanie do pracobiorcy.*

---

## Nadzór ze strony telepracodawcy i zarządzanie

Konieczne jest zaufanie

**Zasadniczą zaletą dobrego telekierownika jest zaufanie. Zaufanie zależy od jakości komunikacji. Wysoka jakość komunikacji przyczynia się do wzbudzenia zaufania. „Jakość” w tym wypadku oznacza, iż każda ze stron w wyniku komunikowania się może trafnie ocenić to, co druga strona ma na myśli i jakie są jej zamiary.** Zazwyczaj zakładamy, że najwyższa jakość komunikowania się ma miejsce w bezpośrednim kontakcie z drugą osobą. Korzystasz wtedy z wielu wskazówek – wyrazu twarzy, języka ciała, tonu głosu, fizycznego otoczenia, które pomagają Ci w dodatkowej interpretacji informacji docierającej za pośrednictwem mowy. W telepracy te wizualne wskazówki mogą być niedostępne. Jest to jeden z kluczowych czynników wywołujących niepokój u początkujących telekierowników – obawiają się zubożenia komunikacji oraz trudności z przekazaniem swoich myśli pracownikom i ustaleniem, czym pracownicy ci faktycznie się zajmują.

Komunikacja bezpośrednia jest oczywiście bogatsza niż jej elektroniczne namiastki, takie jak telefony, poczta elektroniczna czy konferencje komputerowe. **Jednak w wielu sytuacjach komunikacja pośrednia może być równie skuteczna.** Zależy to od jej treści. W końcu krótka, jasno napisana przez Ciebie notatka często może zawierać więcej treści niż dwudziestominutowa narada, w której nie dochodzi się do konkluzji oraz istotnych dla firmy decyzji.

**Pamiętaj, że musisz zapewnić taką częstość komunikowania, by pracownicy znajdujący się w oddaleniu nadal czuli się częścią załogi biura.**

Uwaga skoncentrowana na produkcie, czyli efekcie pracy

Każda jednostka organizacyjna istnieje przede wszystkim po to, żeby wytwarzać jakiś produkt lub dostarczać usługi. Odbiorcy dbają o jakość w kategoriach własnych potrzeb, o terminowość dostaw i kosztów. W zarządzaniu mamy do czynienia z podobną sytuacją. **Byłoby idealnie, gdybyś Ty, jako kierownik,**

**mogła/mógł przekazać swoim pracownikom zbiór wymagań dotyczących tego, co mają wytworzyć, określić wymagany poziom jakości, koszty w kategoriach czasu i zasobów, terminy i tempo, w jakim mają pojawiać się wyniki.** Jest to sytuacja, w której występuje minimum konfliktów, minimum sprzecznych działań, a maksimum wzajemnego dostosowania wszystkich części.

Okazuje się jednak, że w rzeczywistym świecie nie zawsze tak się dzieje. Niekiedy nie są określane w dostatecznym stopniu pożądane produkty albo pracownikom brakuje umiejętności, wiedzy lub przeszkolenia potrzebnego do uzyskania żądanych wyników, nie rozumieją Twoich wymagań lub po prostu zabrakło potrzebnych zasobów.

**Twoim zadaniem jako telekierownika jest określenie konkretnych, wymiernych i możliwych do osiągnięcia standardów, które telepracownik ma spełniać, w taki sposób, by wiedział, co, dlaczego, kiedy i jak dobrze musi zrobić.**

Systematyczne realizowanie powyższych założeń spowoduje, że wzajemne stosunki będą łatwiejsze, a obie strony naborą wobec siebie zaufania, co z kolei oznacza, że nie będziesz potrzebował wielu umownych szczegółów, negocjacje będą wymagały mniejszego wysiłku obu stron, a Twój klient będzie zadowolony.

**W przypadku telepracy musisz zweryfikować swoje umiejętności związane z delegowaniem uprawnień i zadań, koordynacją pracy oraz zarządzaniem poszczególnym elementami.**

Tradycyjne techniki kierowania podwładnymi, szczególnie, jeśli chodzi o kierowanie związane z silną osobowością, mogą okazać się nieefektywne w zarządzaniu telepracownikami.

Główne zagadnienia dotyczące zarządzania telepracownikami obejmują:

- **Kierowanie telepracownikami „zdalnymi”** – kierownicy muszą po pierwsze nauczyć się, że nie będą mogli już monitorować czasu pracy, ponieważ praca „zdalna” powinna być monitorowana poprzez wyniki, a nie procesy; Ty ustalasz termin i poziom (jakość) wykonania zadania, a telepracownik taki styl akceptuje;
- **Ustalanie norm efektywności** – musisz posiadać odpowiednie doświadczenie, aby ocenić poziom wspomnianych norm. Konieczne jest to, abyście Ty, jako kierownik, oraz telepracownik, dokładnie rozumieli zawarte przez was uzgodnienia (kwestia poprawnej komunikacji);
- **Komunikowanie się z pracownikami zdalnymi** – komunikacja nabiera w przypadku telepracy specjalnego znaczenia, główny nacisk powinien być położony na definiowanie zadań i określanie oczekiwanej efektywności;

- **Ustalanie wytycznych do pracy zdalnej** – opracowanie modelu formalnych uzgodnień;
- **Usuwanie konfliktów i problemów;**
- **Weryfikacja własnych stylów kierowania.**

## Narady i przeglądy

**Cele formalne:** Oficjalnie zaplanowane zebrania mają formalny porządek dzienny. Powinno się na nich przedyskutować określone sprawy, podjąć decyzje, a następnie konkretni uczestnicy muszą zacząć działać. **Idealnie by było, gdyby uczestnicy przychodzili przygotowani do zabrania głosu w dyskusji, podjęli decyzje i wykonali przewidziane działania. Na dobrze prowadzonych naradach udaje się to osiągnąć.**

**W warunkach telepracy problem polega na tym, że wspólnie spędzany czas jest cennym zasobem, którego nie należy marnować.** Trudniej jest zorganizować zebrania, ponieważ czas potrzebny na podróżę jest znacznie dłuższy niż przejście z biura do sali konferencyjnej. Narady trzeba zaplanować, ludzie muszą się zebrać, a oficjalną treść każdej z nich trzeba sprawnie załatwić. Stąd kilka propozycji:

- Jeśli to możliwe, zaplanuj naradę z dużym wyprzedzeniem;
- Ustal, co ma być przedmiotem dyskusji, jakie decyzje muszą zostać podjęte, kto powinien wziąć w niej udział, czy są inne możliwości, jeżeli ktoś nie będzie mógł w niej uczestniczyć, ile czasu należy poświęcić na omówienie poszczególnych punktów oraz w jakim stopniu dopuszczalne są dygresje;
- Opracuj porządek dzienny (wraz z określeniem celów), prześlij go uczestnikom dostatecznie wcześniej, żeby mogli się przygotować oraz stosować się do niego w trakcie zebrania.

### **To skraca narady i zwiększa ich efektywność.**

Poczta elektronicznej lub telefaksy dają możliwość odpowiednio wcześniejszego informowania telepracowników o przebiegu zebrania lub narady. Wykorzystaj to. Jeżeli wcześniej nastąpił przepływ wszystkich podstawowych informacji, w trakcie narady można się skupić raczej na procesie decyzyjnym niż na wymianie informacji, stanowiącej nazbyt często znaczną część „zwyczajnych” zebrań.

**Cele nieformalne:** Narady mają także cele nieformalne oraz ukryte porządki dzienne. **Często prawdziwym, chociaż niewymienionym celem zebrania jest ustalenie nieformalnej hierarchii w grupie, zdobycie poparcia albo sprawdzenie opinii o czymś, co nie znajduje się na porządku dziennym obrad.**

Ważne jest zbadanie nieformalnych celów zebrań do ustalenia, w jakim stopniu Twoja firma może funkcjonować w środowisku telepracy. Jeżeli owe nieformalne cele faktycznie są źródłem inspiracji do poprawy wyników, są bardzo pożyteczne; jeśli przeciwnie, służą jako narzędzie do zawiązywania szkodliwych lub niesprawiedliwych koalicji, przeszkadzających w pracy zespołowej, mogą obniżyć efektywność.

## Telespotkania i telekonferencje

**Telespotkania można traktować głównie jako tymczasowy sposób włączenia do konferencji ludzi, którzy inaczej nie mogliby w niej uczestniczyć.** Można je traktować także jako świetny sposób na zebranie ludzi przy innych, bardziej rutynowych okazjach; ludzi, którzy zazwyczaj nie uczestniczyliby w naradzie ze względu na niezbędne straty czasu na podróz.

W ostatniej dekadzie obserwowaliśmy gwałtowny rozwój systemów audio- i wideokonferencji. Wideokonferencje, polegające na przesyłaniu obrazu telewizyjnego między różnymi miejscami, w których znajdują się uczestnicy, są jeszcze stosunkowo drogie i nie powinny być wykorzystywane do rutynowych narad w typowych biurach. Natomiast audiotelekonferencje mogą być bardzo pożytecznym narzędziem do zapewnienia udziału w naradzie wszystkich, bez konieczności ich fizycznej obecności.

Inną formą narady elektronicznej jest konferencja komputerowa, w przypadku której nie ma nawet potrzeby, aby w dowolnym czasie uczestniczyła w niej więcej niż jedna osoba. Jest to narzędzie szczególnie przydatne, jeżeli uczestników dzieli duże odległość.

## Informacje zwrotne

**Innym obszarem skutecznego nadzoru, który w przypadkach telepracy powinno traktować się jako oczywisty, jest udzielanie ciągłych informacji zwrotnych o wynikach pracy.** Wielu pracowników, na wszystkich szczeblach i we wszystkich miejscach, uważa, że brakuje im dostatecznych informacji zwrotnych; jest to szczególnie problem dla telepracowników, którzy nie mają wielu okazji do spotkania się z szefem i uzyskania takich informacji.

## Efektywność a styl pracy telepracownika

**Podstawową korzyścią z telepracy dla pracownika jest prawo do jej samoorganizacji.** Telepracownik sam decyduje, kiedy i jak powinien wykonać dane zadanie, a oceniany jest na podstawie wyników, a nie obecności w pracy, wyglądu czy zachowania.

Taki styl pracy prowadzi do większej odpowiedzialności pracownika, a co za tym idzie, do większej satysfakcji z wyników pracy. Oczywiście, większa odpowiedzialność jest zaletą dla ludzi odpowiedzialnych, podobnie jak większa samodzielność jest zaletą w oczach ludzi samodzielnych. Niestety, nie dotyczy to wszystkich pracowników, ale wyłącznie ludzi ambitnych, którzy w hierarchii swoich celów życiowych wysoko stawiają aktywność zawodową.

**Niezwykle trudno znaleźć uzasadnioną i sprawdzoną normę efektywności na dowolnym poziomie.** Proponujemy, byś nie starał się opracowywać uniwersalnej miary efektywności, ale na bieżąco dostosowywał swoje kryteria do potrzeb oceny telepracowników.

**Chociaż brakuje uniwersalnych norm efektywności, kierownik powinien określić zakres oczekiwań wobec każdego podległego mu pracownika.** W wielu przedsięwzięciach możesz oszacować roboczogodziny na podstawie doświadczenia. Można zatem przydzielać prace z pewnym stopniem pewności co do terminu ich zakończenia lub poziomu jakości wykonania. Istnieje jednak ważny warunek dobrej komunikacji: **zarówno telepracownik, jak i zarządzający muszą dokładnie rozumieć zawarte przez nich ustne uzgodnienie.**

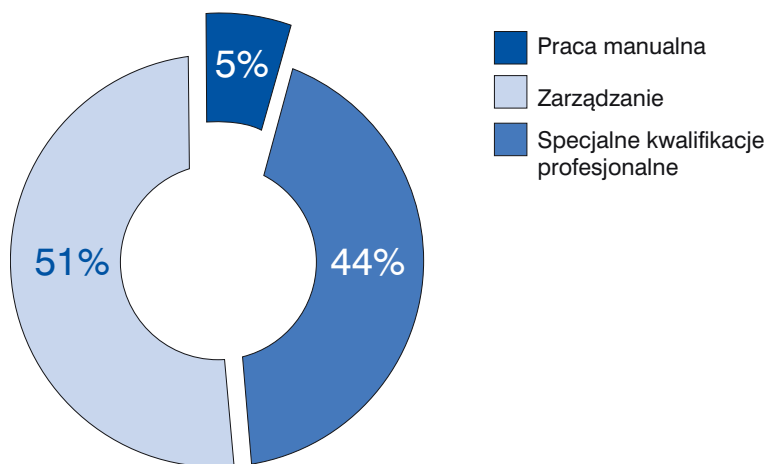
### Formy płatności i wynagrodzeń

**Pamiętaj, że praca świadczona zdalnie jest zazwyczaj wyżej opłacana niż ta sama praca świadczona lokalnie.** Twoja firma uzyskuje znaczące oszczędności z wprowadzenia telepracy, zatem część zaoszczędzonych środków może przeznaczyć na podwyższenie uposażeń telepracowników, traktując to jako zachętę.

## Określenie rodzajów pracy możliwych do wykonania w formie telepracy

### Telepraca w różnych branżach

**Wiemy, że zastosowanie telepracy zależy od specyfiki działalności, branży oraz predyspozycji i zakresu obowiązków pracowników.** Ten model pracy nie może być stosowany w każdej firmie i na każdym stanowisku, np. w przypadku sprzedawcy w sklepie czy w biurze obsługi klienta. Poniższy rysunek pokazuje ogólny podział działań, które mogą być realizowane poprzez telepracę



Źródło: B.Sawicka (red.), *Każdy może telepracować*, maj 2002 r.

Jest jednak wiele rodzajów działalności, które mogą być realizowane poza biurem – czy to w domu, czy bezpośrednio u klienta.

Według cytowanego już badania, przeprowadzonego przez Pracownię Badań Społecznych pod koniec 2005 r., telepraca jest najczęściej stosowana w Polsce w następujących branżach:

- **Działalność wydawnicza, poligrafia - 22%;**
- **Produkcja maszyn biurowych i komputerów - 16%;**
- **Produkcja sprzętu i aparatury radiowej, tv i komunikacyjnej – 20%;**
- **Pośrednictwo finansowe - 19%;**
- **Prowadzenie prac badawczo-rozwojowych - 16%.**

Wszystkie, wyżej wymienione działania, można jasno sprecyzować i nie wymagają one częstych, czasami nieplanowanych, konsultacji z kierownictwem, a co za tym idzie, obecności w biurze.

Badania te podpowiadają, jakiego rodzaju branże powinnaś/powinieneś brać pod uwagę w procesie przygotowywania do telepracy.

---

***Wdrażając własne usługi telepracy koniecznie pamiętaj o tym, w jakich branżach znajduje ona największe zastosowanie. Będzie to miało wpływ na proponowane przez Twoją firmę usługi telepracy.***

---

## Przykłady telepracowników – studia przypadków

Poniższe przykłady telepracy pokazują, że ten model pracy ma zastosowanie w firmach różniących się zarówno wielkością, jak i rodzajem usług, które wykonują.

### Praca na własny rachunek w małych i średnich firmach

Zapoznając się z poniższymi przykładami, zwróć uwagę na istotne aspekty związane z telepracą: zawód i umiejętności telepracownika, jego wykształcenie, wiek i miejsce zamieszkania. Mają one duże znaczenie przy planowaniu wdrożenia usług telepracy.

***Rafał Bartlet, grafik, student Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi:***

***„To, że jestem telepracownikiem, wcale nie znaczy, że pracuję mniej, zdarza się, iż spędzam nad projektem wiele godzin, ale robię to w domu i sam planuję swój czas. Są też dni, gdy nie zajmuję się pracą zbyt intensywnie albo też wcale. Mam wtedy chwilę na branie udziału w konkursach plakatowych, zwiedzanie galerii, wystaw i oczywiście na życie towarzyskie. Praca twórcza wymaga przerw, choćby po to, by się za szybko artystycznie nie wypalić. Czasem lepszy efekt daje wyjście na rower w ciągu dnia niż uporczywe siedzenie przed monitorem.***

***Jestem też studentem studiów zaocznych w Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi. Na studia zarabiam wyjeżdżając w czasie wakacji za granicę. Pracuję wtedy nie jako telepracownik, ale fizycznie, ostatnio w fabryce mrożonych warzyw w Szkocji. Łączenie tych dwóch rodzajów prac pozwala mi utrzymać się przez cały rok i zarobić na studia.”<sup>43</sup>***

---

<sup>43</sup> [http://www.rzeczpospolita.pl/dodatki/praca\\_060125/praca\\_a\\_19.html](http://www.rzeczpospolita.pl/dodatki/praca_060125/praca_a_19.html) (07.03.2006)

Zarówno powyższy, jak i kolejny przykład telepracownika ukazują olbrzymie możliwości zaangażowania do telepracy młodych ludzi.

**Kisiel:** „Zgadzam się, że to nie jest nic gorszego od zwykłej pracy... Wydaje mi się, że jest to dużo bardziej komfortowy sposób dorabiania sobie 😊 i nikt nie patrzy na wiek, płeć, kolor skóry, tylko każdy patrzy na umiejętności! Dla mnie telepraca, tak jak już niejednokrotnie tutaj pisałem, jest sposobem zdobycia pieniędzy... w zasadzie jedy-  
nym. Bo ja biedny licealista jestem 😊”<sup>44</sup>

Przykład poniżej opisuje przypadek związany z tzw. *job brokering* – jedną z działalności dobrze wykorzystującej możliwości i specyfikę telepracy:

**Aneta Zych:** „Firma prowadzi serwis [www.topjobs.pl](http://www.topjobs.pl). Pracownicy tej firmy mogą swą pracę wykonywać zarówno w biurze, jak i w domu, ale praktycznie większa część pracy wykonywana jest w domu.

Czy jest Pani zadowolona ze swojej pracy – pracy szczególnej - telepracy?

**Generalnie jestem zadowolona z tego typu rozwiązania — pracuję tutaj już prawie 3 lata!**

Czy tę pracę może wykonywać każdy?

**Telepraca to praca w domu. Istnieje kilka jej odmian. Pracownik może całą swoją pracę wykonywać w domu lub tylko jej część. Obawiam się, że w pierwszym przypadku nie każdy może zostać telepracownikiem. Osoba taka powinna posiadać odpowiednie predyspozycje, olbrzymią samodyscyplinę i motywację do pracy. Poza tym jest to praca izolująca od ludzi, co wyklucza z grona potencjalnych telepracowników osoby towarzyskie, potrzebujące na co dzień kontaktu z innymi. Natomiast jeżeli telepraca jest częściowo wykonywana w domu, a częściowo w biurze czy w podróży, nie ma tutaj żadnych większych wymogów odnośnie predyspozycji człowieka.**

Jak Pani znalazła tę pracę?

**W Top Jobs on the Net — Polska pracuję od kwietnia 1999 roku. Po zakończeniu współpracy z poprzednim pracodawcą stworzyłam stronę internetową zawierającą swoje zdjęcie, CV oraz ogólne informacje dotyczące obowiązków z poprzedniego miejsca pracy. Potencjalnym pracodawcom wysyłałam link do tej strony. W ten sposób dostałam w pierwszej kolejności pracę na zlecenie w jednej z firm szkoleniowych, a wkrótce stanowisko w Topjobs.**

<sup>44</sup> Forum internetowe dotyczące telepracy <http://telepraca.memory.pl/ftopic9.html> (07.03.2006)

*Jakimi umiejętnościami musi się Pani wykazywać, aby wykonywać taką pracę? Czy są to jakieś szczególne umiejętności, szczególna wiedza, która jest właściwa tylko telepracownikom?*

**Do pracy w domu nie byłam szkolona ani szczególnie przystosowywana. Stąd wniosek, że telepracownik nie musi wykazywać się ani szczególnymi umiejętnościami, ani szczególną wiedzą. Ważne jest samo zrozumienie tematu — co oznacza pojęcie „telepraca” i co wchodzi w zakres obowiązków telepracownika.**

*Co jest w tej pracy dla Pani najlepsze?*

**Najbardziej cenioną dla mnie zaletą telepracy jest elastyczny czas pracy. Zadowolona jestem również z tego, że nie muszę dojeżdżać do pracy. Zaoszczędzony czas mogę wykorzystywać w bardziej efektywny sposób.**

*Co jest w tej pracy dla Pani najtrudniejsze?*

**Samodyscyplina. Muszę ciągle kontrolować się, pamiętać o tym, że mój dom to również moja praca.**

*Komu by Pani poleciła taką pracę?*

**Praktycznie wszystkim ludziom, którzy chcą telepracować i sądzą, że mają do tego predyspozycje. Optymalnym rozwiązaniem telepraca będzie dla:**

- **Studentów (sama jestem na V roku studiów i praca ta w dużej mierze ułatwiła mi pomyślnie dotrwanie do końca nauki),**
- **Matek (koleżanka, która niedawno odeszła z pracy, była młodą matką; pracowała u nas zarówno przed, jak i po urodzeniu dziecka),**
- **Osób niepełnosprawnych (jeden z naszych pracowników jest osobą niepełnosprawną).**

*Czy wykonywanie Pani pracy w trybie telepracy jest korzystniejsze dla klientów Pani firmy?*

**Dla klientów naszego serwisu nie ma znaczenia, w jakim trybie pracuję. Zajmujemy się publikacją ofert pracy w Internecie i współpracę ze mną ogranicza się do rozmów telefonicznych oraz wymiany e-maili. Klienci mogą się ze mną skontaktować telefonicznie — dzwoniąc na telefon komórkowy oraz do biura (jeżeli aktualnie w nim przebywam). Jeżeli jestem nieobecna w biurze, następuje przekierowanie rozmowy na mój telefon komórkowy. Jeżeli jest potrzeba spotkania się z klientem, to zazwyczaj odbywa się ono w jego firmie. Większość klientów nawet nie wie o tym, że częściowo pracujemy w domu.**

*Czy firma musiała dokonać specjalnych zmian organizacyjnych, aby Pani mogła telepracować?*

**Nie. W momencie podpisania umowy o pracę firma wyposażyła mnie w komputer wraz z potrzebnym oprogramowaniem i telefon komórkowy. Później zamiast kompu-**

**tera stacjonarnego dostałam laptopa. Oprócz tego kilka drobiazgów biurowych. To wszystko plus moje prywatne biurko i telefon stacjonarny tworzą osobisty warsztat pracy. Identycznie jak w tradycyjnym biurze.**

Czy jest pani jedyną telepracowniczką firmy?

**W naszej firmie każdy pracuje w domu. Zatrudniamy kilka osób w Warszawie, a także współpracujemy z jednym niepełnosprawnym mężczyzną z Katowic. Mamy możliwość pracy w biurze, ale praktycznie każdy z nas większość pracy woli wykonywać w domu.**

Czy można by usprawnić Pani pracę? Jeżeli tak, to co powinno być wzięte pod uwagę w pierwszym rzędzie?

**Należałoby zwrócić uwagę na lepszy przepływ informacji. Jest to dosyć dużym problemem, ponieważ nie ma możliwości zebrania w czasie rzeczywistym członków zespołu, w celu przekazania im nowych informacji. Poza tym częściej powinno się organizować spotkania z załogą — zarówno w celach integracyjnych, jak i w celach zawodowych<sup>45</sup>.**

Telepraca bardzo dobrze nadaje się do tzw. wolnych zawodów.

**Fotoreporter z Łodzi: Jest fotoreporterem jednej z gazet mających swą siedzibę w stolicy. Choć z wydawcą związany jest umową o pracę, w firmie bywa od czasu do czasu. W domu ma sprzęt fotograficzny oraz komputer podłączony do sieci. Telefonicznie odbiera zlecenia, bierze aparat, robi zdjęcia, które w formie cyfrowej przesyła z domu do gazety.**

Oraz w profesjach wymagających stałych wizyt u klientów:

**Podobnie pracuje akwizytor towarzystwa ubezpieczeniowego – przez komputer, modem i telefon ma dostęp do bazy danych firmy. Wybiera z niej nazwiska klientów i dzwoni do nich, próbując przekonać do skorzystania z oferty. Umawia się z nimi, podpisuje umowy i poprzez Internet wysyła całą dokumentację do centrali w Warszawie.**

Czasem rozpoczęcie telepracy wymaga stworzenia firmy lub samozatrudnienia:

**Thomas Frovin Jensen: Jest to przykład przedsiębiorstwa osoby samozatrudnionej, pracującej z kilkoma partnerami i wykonawcami telepracy przy projekcie, który bazuje na wirtualnej organizacji. Thomas Frovin Jensen jest elektronikiem inżynierem.**

<sup>45</sup> B.Stawicka (red.), *Każdy może telepracować*, maj 2002 r.

*Uczestniczył w realizacji projektów ICT i projektów mających na celu rozwój Internetu bazujący na systemach projektowania. Jego usługi mają podstawy w praktycznych doświadczeniach z Internetem i siecią, jak również w rozwoju i eksperymentalnych poszukiwaniach. Jako samozatrudniony konsultant pracuje nad różnego rodzaju projektami krajowymi i europejskimi, często związanymi z aplikacjami ICT (nazywanymi „Information Society”). W 1993 roku, po 15 latach zatrudnienia, reorganizacja ówczesnej firmy, w której pracował, doprowadziła go do bezrobocia. A ponieważ był już zaangażowany w różnorodne europejskie projekty, zdecydował się na samozatrudnienie. Od 1995 r. do dziś większość jego pracy skupia się na projektach europejskich z kilkoma uzupełniającymi projektami realizowanymi w kraju.<sup>46</sup>*

Jak widać na powyższych przykładach, samozatrudnienie jest albo samodzielnym wyborem telepracownika, albo zmuszają go do tego okoliczności życiowe. W obu przypadkach **zwróć uwagę na dużą wiedzę i doświadczenie telepracowników oraz ich wysoką motywację i samozaangażowanie!**

Kolejny przykład dotyczy realizacji pilotażowego projektu „Moja pierwsza firma” na wybranych terenach wiejskich w Polsce:

*Program „Moja pierwsza firma” był adresowany do młodych i wykształconych osób oraz przyszłych przedsiębiorców i miał propagować ideę telepracy. W realizację zaangażowało się pięć firm z branży teleinformatycznej: Polkomtel, Microsoft, IBM Polska, Techmex i Matrix.pl. Honorowy patronat sprawowało Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej.*

*Już po wstępnych rozmowach z kandydatami okazało się, że większość nie ma poszukiwanych cech. Nie chcieli zmieniać zawodu, przeprowadzać się, nie byli przygotowani do rzeczywistych potrzeb rynku pracy. Ponadto mieli zaskakująco mało realistyczne pomysły na własną karierę zawodową.*

*Tylko niewielka część miejsc pracy była rzeczywiście związana z telepracą. Wydawało się, że telepraca będzie chwytliwym hasłem, zwłaszcza, że kandydaci zostali odpowiednio wyszkoleni i wyposażeni w ramach projektu. Tymczasem pracodawcy wykazywali duży sceptycyzm, a wątpliwości mieli również kandydaci. Wiązały się one przede wszystkim z samodzielną organizacją czasu pracy i ryzykiem związanym z własną działalnością. Niektórzy nie wiedzieli, czym jest telepraca. Program pozwolił zwerfikować wyobrażenia na ten temat.*

*- Sądziłem, że w ten sposób pracują osoby pozostające w domu: księgowi, prawnicy czy niepełnosprawni. Tymczasem jako konsultant, przygotowujący raporty branżowe,*

<sup>46</sup> <http://www.frovin.com>; <http://www.wsfiz.edu.pl/Wsfiz/TabElk/Telepraca/Telepraca.aspx>

*musiałem przebywać głównie w terenie i mieć bezpośredni kontakt z klientami – mówił Artur Niechwiadowicz z Ostródy, któremu współpracę zaproponowała warszawska firma Data Group.*

*Okazuje się jednak, że bezrobotnym nie wystarczyło pomóc na starcie.*

*- Uważaliśmy, że takie osoby, wyposażone w nowoczesne narzędzia do prowadzenia własnej działalności, ze wskazanymi miejscami pracy, będą chciały rozpocząć swoją przygodę z biznesem. Chyba jednak popełniliśmy błąd, mówiąc na wstępie, że pomożemy im w znalezieniu zatrudnienia. Liczący na spokojną posadę, z pełną opieką społeczną i najlepiej w biurze, po prostu nie pasowali do naszego programu – przyznał Robert Wielgo, jeden z menedżerów projektu.*

*- Telepraca wymaga odpowiedniej konstrukcji psychicznej osoby, która chce być samodzielnym przedsiębiorcą. Trzeba zrozumieć, że ideałem nie jest siedzenie w jednym miejscu, wykonywanie zrutynizowanych czynności i dostawanie za to pieniędzy. Dla wielu to propozycja wyjścia ze swojego świata do czegoś zupełnie nieznanego. Dla tego stają się podejrzliwi i zatrzymują w pół drogi – podsumowuje psycholog Jacek Jakubowski.<sup>47</sup>*

Telepracę stosują również małe i średnie firmy:

*Pełnoetatowa telepraca w call center: Automobile Association w Leeds w Wielkiej Brytanii jest serwisem napraw samochodowych czynnym 24 godziny na dobę. Osoby będące członkami AA w przypadku problemów z samochodem mogą zadzwonić do firmy, a ich telefon z prośbą o pomoc jest przekazywany do patroli, które udzielają kierowcom pomocy.*

*Telepraca w AA została wprowadzona po raz pierwszy w 1997 roku. Dokonano tego w odpowiedzi na potrzeby rynku oraz potrzeby klientów. Telepraca praktykowana w firmie, w sekcji telefonicznej obsługi klienta była pełnoetatową pracą w domu.*

*Pilotażowy program zakładał zatrudnienie maksymalnie 10 telepracowników, część z nich była niepełnosprawna, a pozostali byli rekrutowani z osób już pracujących w AA. Trening trwający dwa tygodnie pokazał telepracownikom nowe możliwości nieznanne w firmie. Uzupełniony był przez codzienne wsparcie telepracy w domu przez mentora przez okres jednego miesiąca oraz dodatkowe spotkania treningowe.*

*Sukces programu pilotażowego doprowadził do rozwoju programu i obecnie w Automobile Association pracuje 25 telepracowników oraz 3 telepracujących menedżerów, którzy zarządzają relacjami pomiędzy telepracownikami a firmą na odległość. Menedżer ma za zadanie budować więź z telepracownikami poprzez ustawianie spotkań w*

<sup>47</sup> M. Stopa, M. Boni, *Przedsiębiorczość z długim rozbiegiem; Brak zapotrzebowania*, Rzeczpospolita, 9,04.2003

*taki sposób, aby odbywały się one w domach telepracowników oraz przyglądać się nie tylko biznesowym, ale również socjalnym aspektom ich pracy w domu. Firma wskazuje na fakt, że oddany menedżer, który sam jest telepracownikiem, dba o wszystkie potrzeby telepracowników. Pracuje z maksimum 10 telepracownikami pełniąc jednocześnie funkcje zarządzania zasobami ludzkimi.*

*Wprowadzenie telepracy pełnoetatowej w Automobile Association doprowadziło do zmniejszenia nieobecności pracowników w pracy oraz do konsekwentnego wzrostu produkcji. Telepracownicy są z pewnością bardziej zadowoleni z takiego rozwiązania, a wielu z nich zwraca uwagę na takie korzyści, jak zdrowszy tryb życia i bardziej zrównoważone życie rodzinne. Inną korzyścią tej inicjatywy jest poprawa jakości i wzmocnienie relacji w firmie.<sup>48</sup>*

Obecnie telepraca w dużych firmach jest często stosowana. Dotyczy to zwłaszcza stanowisk menedżerskich i działów sprzedaży. Ale, co ciekawe, rzadko nazywana jest w takich wypadkach telepracą. **Zarządy dużych firm po prostu oczekują od swoich pracowników dużej mobilności, a jednocześnie umożliwiają im dostęp do nowoczesnych i efektywnych usług telekomunikacyjnych.**

Te dwie cechy warto spróbować wykorzystać oferując usługi pracy dużym przedsiębiorstwom.

### Telepracownicy potrzebują wsparcia wewnątrz firmy

Nie wszyscy Twoi pracownicy, nawet Ci, którzy najbardziej tego chcą, mogą skorzystać z opcji telepracy. **Część Twojego personelu musi być stale w biurze i organizować** (zarządzać, kontrolować, wspierać itd.) **pracę telepracowników pracujących w domu czy też poza siedzibą firmy.** Potrzebne są także osoby takie, jak: administratorzy sieci, osoby dbające o bezpieczeństwo informatyczne danych przedsiębiorstwa, tworzenie kopii zapasowych i rozwiązujące bieżące problemy. Dzięki nim telepracownicy mogą zająć się wyłącznie swoją pracą.

---

***Telepracę można wykonywać w różnych formach. Każda z nich może być, w odpowiednio dostosowanej formie, wykorzystywana w ramach świadczenia usług telepracy.***

***Telepracownicy potrzebują wsparcia („obsługi”) pracowników firmy odpowiedzialnych przede wszystkim za zarządzanie firmą oraz za prawidłowe funkcjonowanie technologii ICT.***

---

<sup>48</sup> [www.theaa.com](http://www.theaa.com)

## Sprawdzenie rodzaju dostępnych usług

Aby zdefiniować przyszłych klientów Twojej firmy, sprawdź, jakie zasoby posiadasz.

Użyj poniższej tabeli i zaznacz usługi, które mogłaby świadczyć Twoja firma (lub Ty sama/sam). Jeżeli posiadasz już firmę, ta krótka analiza powinna objąć Twoich aktualnych pracowników.

<b>Czy mamy odpowiednie doświadczenie i wiedzę niezbędną do świadczenia poniższych usług?</b>	<b>Tak</b>	<b>Nie</b>
<i>Zaznacz w kolumnie odpowiedni symbol:</i>	✓	✗
Konsulting i doradztwo		
Prace badawcze i koncepcyjne		
Pisanie raportów lub analiz finansowych		
Doradztwo finansowe i usługi ubezpieczeniowe		
Szkolenia		
Zarządzanie (firmą, projektem, personelem)		
Przygotowywanie raportów, sprawozdań		
Tworzenie baz danych i wprowadzanie danych		
Księgowość i rachunkowość		
Programowanie		
Projektowanie stron internetowych		
Usługi graficzne z wykorzystaniem komputera		
Projektowanie architektoniczne		
Nadzór inżynierski		
Usługi audytorskie		
Tłumaczenia		
Dziennikarstwo		
Działalność edytorsko – redakcyjna		
Przepisywanie, redagowanie i komputerowy skład tekstów		
Przeprowadzanie ankiet		
Działalność marketingowa i PR		
Sprzedaż przez telefon/online		
Obsługa klienta/help-line/ <i>call centre</i>		

Czy Twoi pracownicy posiadają odpowiednie kompetencje i kwalifikacje niezbędne do świadczenia pracy w formie telepracy?	Tak	Nie
<i>Zaznacz w kolumnie odpowiedni symbol:</i>	✓	x
<b>Kompetencje</b>		
Znajomość obsługi technik teleinformatycznych		
Obsługa specjalistycznego oprogramowania w zależności od specyfiki prowadzonej działalności		
Wykształcenie z zakresu informatyki, programowania		
Kompetencje językowe		
<b>Kwalifikacje</b>		
Umiejętność zarządzania czasem pracy		
Samodzielna organizacja własnego miejsca		
Doświadczenie w pracy z technikami teleinformatycznymi		
Umiejętność wykorzystania oferowanych systemów proefektywnościowego wynagradzania		

Po analizie uzyskanych odpowiedzi **zdecyduj, w jakich z zaznaczonych usług, które potencjalnie mogłyby wykonywać Twoja firma, wiedza i doświadczenie Twoich pracowników są na najwyższym światowym poziomie, które mogłyby być wykorzystane na obszarze całego kraju, a które tylko na poziomie lokalnym.** Pomoże Ci to w podjęciu decyzji o wyborze zasięgu Twoich usług.

---

***Podjęcie decyzji o charakterze i zasięgu usług, które będziesz świadczył w ramach telepracy wymaga dokładnego przyjrzenia się wiedzy i umiejętnościom Twoich pracowników.***

---

## Dynamika rozwoju telepracy

### Duża dynamika zmian w telepracy

Jednym z zadań, jakie postawiono przed europejskim projektem *SUSTEL* było zbadanie długofalowych trendów w systemach telepracy. Na podstawie badań przeprowadzonych na grupie przedsiębiorstw zauważono kilka, nie do końca jeszcze potwierdzonych, tendencji, które nie są jeszcze powszechnie wymieniane i nie zostały wspomniane w pierwszym rozdziale poradnika.

Wyniki tych prac nie są jednoznaczne, ale pokazują, że **w dłuższym okresie korzyści z telepracy są bardziej widoczne, ponieważ proces wdrażania telepracy często jest praco- i kapitałochłonny**<sup>49</sup>. Ta tendencja może w przyszłości prowadzić do znacznego wzrostu popularności omawianego zjawiska wśród przedsiębiorców, którzy poprzez wzajemną wymianę doświadczeń przekonają się do telepracy.

Telepraca zazwyczaj była postrzegana jako narzędzie do osiągnięcia pewnych jednostkowych, prywatnych celów: pracodawcy zmniejszali rotację i zwiększali wydajność, pracownicy mogli pracować głównie w domu, przy okazji zajmując się rodziną.

Obecnie, przy udziale szybko rozwijającej się technologii teleinformatycznej (*ICT*), pracownicy biurowi mogą pracować praktycznie w dowolnym miejscu, a dowolność miejsca pracy bardzo często idzie w parze z elastycznością godzin pracy (nie chodzi o skrócenie czasu pracy – **często jest on dłuższy** – ale o fakt, że część czynności można wykonać w domu i wcześniej opuścić biuro, unikając przy tym ulicznych korków).

**Formy telepracy zmieniają się na tyle dynamicznie, że wielu obecnych telepracowników nie wymienia się w oficjalnych statystykach. Dotyczy to zwłaszcza telepracowników korzystających z technologii mobilnych.** Ponadto grupa telepracowników staje się na tyle różnorodna, że coraz trudniej wskazać poszczególne rodzaje telepracy. Telepracownicy zmieniają swoje systemy pracy w zależności od pory roku oraz rodzaju wykonywanego zadania – czasami są więc głównie pracownikami pracującymi z domu, a czasami trudno ich odróżnić od „normalnych” pracowników biurowych.

<sup>49</sup> *Is teleworking sustainable?, An Analysis of its Economic, Environmental and Social Impacts*, [www.sustel.org](http://www.sustel.org)

**Na pewnym poziomie, chodzi tu głównie o pracowników na stanowiskach kierowniczych, praca mobilna jest na tyle powszechna, że mówienie o specjalnej formie pracy, telepracy, jest truizmem. Telepraca staje się więc tylko częścią świata biznesu, który, by się rozwijać, musi nieustannie podtrzymywać kontakt z klientem.**

Szczególnie widać to w firmach zatrudniających wysokiej klasy specjalistów (konsultanci biznesowi), operujących w dziedzinach związanych z najnowszymi technologiami (telekomunikacja, media) oraz w przedsiębiorstwach, które same pracują nad nowoczesnymi narzędziami komunikowania się, ułatwiających pracę innym.

## Gdzie szukać informacji?

**Najbardziej aktualnym źródłem informacji, zarówno na temat dalszego rozwoju telepracy, jak również telepracowników i telepracodawców, są strony internetowe poświęcone tej tematyce.**

Źródła internetowe można podzielić na dwa rodzaje:

- portale kojarzące potencjalnych telepracowników i telepracodawców;
- strony internetowe projektów lub przedsięwzięć mających na celu popularyzację lub badanie telepracy i jej rozwój w społeczeństwie.

Wśród pierwszej grupy, wobec niezliczonej ich ilości, trudno wskazać wszystkie. Postaramy się wymienić te, które są kompleksowymi bazami wiedzy na temat telepracy, sprawując funkcję platformy łączącej pracowników z pracodawcami oraz stanowią bazę wiedzy na tematy związane z ekonomicznymi, organizacyjnymi i prawnymi aspektami telepracy.

Pierwszym, na który proponujemy zajrzeć jest [www.telepraca-efs.pl](http://www.telepraca-efs.pl), portal projektu „**Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców**”, w ramach którego powstał niniejszy podręcznik. Jako że projekt skierowany jest głównie do przedsiębiorców, także informacje zawarte na stronie internetowej są bazą wiedzy bardziej dla telepracodawców niż telepracowników.

Wymieńmy jeszcze dwa polskie portale: [www.telepraca-polska.pl](http://www.telepraca-polska.pl) – pierwsza Polska strona poświęcona telepracy oraz [www.idn.org.pl](http://www.idn.org.pl), omawiająca zagadnienia telepracy dla osób niepełnosprawnych.

Nie ma chyba sensu wymienianie większej ilości miejsc w sieci, na których „gromadzą się” telepracownicy i telepracodawcy. Warto skorzystać z popularnych przeglądarek internetowych, które po wpisaniu hasła „telepraca” lub „teleworking” zaproponują całą gamę stron www.

**Do drugiej grupy zwróć się głównie ci, których telepraca interesuje bardziej ze społecznego punktu widzenia, zainteresowani samym zjawiskiem bardziej niż jego codzienną praktyką.** Gdy zdecydujesz się na długofalowy plan biznesowy w obszarze telepracy, poznaj doświadczenia państw i przedsiębiorstw, które na implementację telepracy zdecydowały się dużo wcześniej.

Wśród Europejskich projektów badawczych zajmujących się tematyką telepracy warto wskazać na **SUSTEL** ([www.sustel.org](http://www.sustel.org)), sfinansowany przez Komisję Europejską oraz szereg firm współpracujących w ramach programu Technologie Społeczeństwa Informatycznego. Jest to bogate źródło wiedzy na temat tendencji rozwoju i obecnego stanu telepracy w Europie.

Innym ciekawym przedsięwzięciem jest Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (*The European Foundation for The Improvement of Living and Working Conditions*). Organizacja jest organem Unii Europejskiej, powołanym dyrektywą z 1975 roku, której działalność nie ogranicza się do telepracy, ale jest jednym z jej obszarów zainteresowań. Analizy i materiały, zarówno bieżące, jak i archiwalne, można znaleźć na stronie: <http://www.eurofound.eu.int/>.

Inne ważne adresy należące do powyższej grupy to: [http://europa.eu.int/information\\_society/](http://europa.eu.int/information_society/), na której znajdziesz informacje na temat telepracy w ramach projektu Europejskiego Społeczeństwa Informatycznego.

**Telepraca jest zjawiskiem bardzo dynamicznym. Śledząc na bieżąco jej rozwój, warto przyglądać się wszelkim nowościom związanym z rozwojem technik teleinformatycznych, ponieważ ich osiągnięcia mogą mieć bezpośredni wpływ na styl i organizację pracy telepracowników.**

## Podsumowanie

Ważne, abyś pamiętał, że:

- ✓ **Prowadzenie biznesu związanego ze świadczeniem usług telepracy nie jest wyjątkiem – powinien być odpowiednio zaplanowany. Proces planowania składa się z kilku etapów. Jednym z nich jest opracowanie biznesplanu.**
- ✓ **Biznesplan posłuży Ci jako przewodnik w działalności biznesowej oraz stanie się przepustką do otrzymania kredytu lub przyciągnięcia inwestorów. Stworzenie go jest niezmiernie ważne, dzięki niemu nie pogubisz się i sprecyzujesz cele, do których należy dążyć.**



- ✓ Nasze podpowiedzi możesz poszerzyć poprzez naukę tworzenia biznesplanu online, np. na stronie [www.akademia.parp.gov.pl](http://www.akademia.parp.gov.pl).
- ✓ Do głównych części biznesplanu należą: opis firmy, zarządzanie, plan marketingowy, plan organizacyjny, analiza ryzyka oraz plan finansowy.
- ✓ Na początek sprecyzuj swoją misję.
- ✓ Dokonaj krótkiego streszczenia założeń biznesplanu.
- ✓ Szczegółowy opis usługi – tu musisz pokazać unikalność Twojego pomysłu i usług. Nie zapomnij także opisać technologii, które zamierzasz wykorzystać.
- ✓ W kolejnej części zdefiniuj klientów, konkurencję, warunki ekonomiczne, kulturowe i geograficzne.
- ✓ Najważniejszą decyzją jest taki wybór lokalizacji, aby uzyskać jak największą liczbę potencjalnych telepracowników mieszkających w okolicy.
- ✓ Marketing, czyli strategia działania – w tej części przedstaw, w jaki sposób będziesz docierać do klientów.
- ✓ Realizacja przedsięwzięcia – opisz tutaj możliwości Twojej firmy.
- ✓ Zarządzanie przedsięwzięciem – w tym punkcie nakreśl całą strukturę osobową firmy.
- ✓ Harmonogram jest przedstawieniem opisywanych wcześniej pomysłów w formie zadań i terminów ich realizacji. W tym przypadku określ, co i kiedy zamierzasz zrealizować.
- ✓ Finansowanie – sprecyzuj, jakiego rzędu inwestycje planujesz. Prognoza finansowa ma na celu oszacowanie rezultatów działalności firmy w najbliższej przyszłości.
- ✓ Przy prognozie kosztów nie zapomnij o nowych wydatkach związanych z dodatkowo zatrudnianym personelem.



- ✓ Podstawowe koszty pogrupuj w następujące kategorie: sprzęt, oprogramowanie, linie telefoniczne i łącza komputerowe, koszty lokalu, koszty ubezpieczenia oraz marketing i promocja.
- ✓ W podsumowaniu biznesplanu określ wszystkie założenia, cele i środki do ich osiągnięcia.
- ✓ Rynek telepracy szybko się rozwija, ale wciąż jest w swoim początkowym stadium. Eksponuj zalety telepracy, aby zdobyć klientów dla swoich usług.
- ✓ Poszukujemy telepracodawcy – przedsiębiorstwa lub przedsiębiorcy, który z racji swojej działalności lub pomysłu na organizację pracy będzie zainteresowany pozyskaniem telepracowników lub wprowadzeniem rozwiązań telepracy do już istniejącej struktury organizacyjnej.
- ✓ Dobrego telepracodawcę najprościej znaleźć przez Internet. Największym źródłem pracy dla pracowników oraz pracodawców są portale internetowe.
- ✓ Baza telepracowników i telepracodawców nieustannie rośnie.
- ✓ Telepracownikiem może być każda osoba, która posiada określony zespół cech charakteru pomocny do wykonywania obowiązków służbowych poza biurem.
- ✓ Idealny telepracownik powinien charakteryzować się silną motywacją wewnętrzną i samodyscypliną.
- ✓ Ludzie towarzyscy, którzy do dobrego funkcjonowania potrzebują bezpośrednich kontaktów z innymi, powinni bezwzględnie pracować w biurze.
- ✓ Głównym problemem pracodawcy, który rozpoczyna współpracę z telepracownikiem, jest brak gwarancji efektów pracy ze strony pracownika. Zaczynaj stopniowo budować zaufanie do pracobiorcy.
- ✓ Zaufanie zależy od jakości komunikacji. Wysoka jakość komunikacji przyczynia się do wzbudzenia zaufania. „Jakość” oznacza, że każda ze stron w wyniku komunikowania się może trafnie ocenić oczekiwania drugiej.
- ✓ Komunikacja bezpośrednia nie zawsze jest efektywniejsza od pośredniej.



- ✓ Pamiętaj, że musisz zapewnić taką częstotliwość komunikowania się, by pracownicy znajdujący się w oddaleniu nadal czuli się częścią zespołu.
- ✓ W przypadku telepracy zweryfikuj swoje umiejętności związane z delegowaniem uprawnień i zadań, koordynacją pracy i zarządzaniem poszczególnymi jej elementami.
- ✓ Główne zagadnienia dotyczące zarządzania obejmują: kierowanie telepracownikami „zdalnymi”, ustalanie norm efektywności, komunikowanie się z pracownikami „zdalnymi”, ustalanie wytycznych do pracy zdalnej, usuwanie konfliktów i problemów oraz weryfikację własnych stylów kierowania.
- ✓ Telespotkania traktuj głównie jako sposób udziału w konferencji osób, które inaczej nie mogłyby w niej uczestniczyć.
- ✓ Szkolenia są szczególnie ważne w telepracy, ponieważ w krótkim czasie pomagają doprowadzić do zmian tradycyjnych postaw i wzorców zachowań.
- ✓ Podczas szkoleń połóż nacisk przede wszystkim na wzajemną aktywność uczestników.
- ✓ Pamiętaj, że praca świadczona zdalnie jest wyżej opłacana niż ta sama praca świadczona lokalnie.
- ✓ Przygotowując się do świadczenia usług telepracy, pamiętaj o czterech podstawowych grupach telepracowników i pod ich kątem zaplanuj swoje działania.
- ✓ Wdrażając własne usługi telepracy, przeanalizuj branżę, w jakich znajduje ona największe zastosowanie.
- ✓ Telepracę można wykonywać w różnych formach organizacyjnych i prawnych. Każda z tych form może być, w odpowiednio dostosowanej formie, wykorzystywana w ramach świadczenia usług telepracy.



# Załącznik 1. Linki do stron www związanych z telepracą<sup>6</sup>

Strony zawierające oferty telepracy:

<http://www.elance.com/>

Jeden z największych anglojęzycznych portali zawierających oferty telepracy dla telepracowników. Bardzo obszerny wybór ofert z wielu dziedzin. Udział w aukcjach ofert wiąże się z opłaceniem abonamentu (od 60 do ponad 1000 USD rocznie).

<http://telepraca.memory.pl/>

Polska strona – forum telepracy. Zawiera m.in. forum dyskusyjne, umożliwia zamieszczenie swojego CV, prezentuje też oferty telepracy.

<http://www.telepraca.org.pl/>

Polska strona – forum telepracy. Od początku istnienia 81 wpisów. Zawiera także oferty telepracy.

<http://www.zlecenia.przez.net/>

Jeden z większych polskich portali telepracy. Korzystanie jest bezpłatne (po rejestracji).

<http://www.AukcjeZleceń.pl/>

Zawiera wiele kategorii telepracy i oferuje bezpłatne składanie ofert. Niestety zawiera bardzo mało ofert.

<http://www.getafreelancer.com/>

Serwis zawiera oferty głównie dla programistów i webmasterów. Jest to serwis „bezpłatny” – nie oznacza to niestety, że jego usługi są całkowicie darmowe, ale jedynie to, że zapłata jest prowizyjna, pobierana od wysokości wynagrodzenia po zakończeniu pracy.

<http://www.e-zlecenia.pl/>

Polski serwis ofert dla „wolnych strzelców”. Korzystanie z usług tego serwisu jest bezpłatne (po rejestracji) zarówno dla składających zlecenie, jak i potencjalnych wykonawców.

---

<sup>50</sup> Autorzy poradnika ani realizatorzy programu **Telepraca** nie biorą odpowiedzialności za skorzystanie z ofert zawartych na przedstawionych w książce stronach internetowych.

<http://www.rentacoder.com/>

Serwis zawiera oferty głównie dla programistów i webmasterów. Jest to serwis „bezpłatny” – nie oznacza to niestety, że jego usługi są całkowicie darmowe, ale że opłata zależy od prowizji i jest pobierana od wysokości wynagrodzenia po zakończeniu pracy.

<http://guru.com/>

Jeden z największych anglojęzycznych portali z ofertami telepracy. Serwis płatny – wymaga opłacenia abonamentu.

<http://www.scriptlance.com/>

Serwis zawiera oferty głównie dla programistów i webmasterów. Po zakończeniu pracy należy opłacić prowizję uzależnioną od wysokości wynagrodzenia.

Inne strony związane z telepracą:

<http://www.telepraca-efs.pl/>

Strona internetowa projektu „Telepraca”. Największy i najbardziej aktualny portal o telepracy po polsku. Zawiera także oferty telepracy oraz forum telepracowników.

<http://www.proinwestycje.pl/Archiwum/archiwum17-02-04.htm>

Podsumowanie i materiały konferencji „Telepraca w Polsce: Import Miejsc Pracy - Export Kompetencji” z 2004 roku.

<http://e-gamma.pl/internet/telepraca.htm>

Podstawowe informacje o telepracy po polsku, dużo odnośników do anglojęzycznych stron związanych z telepracą.

[http://europa.eu.int/information\\_society/ecowor/ework/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/ecowor/ework/index_en.htm)

Telepraca na stronach UE – telepraca a założenia Europejskiego Społeczeństwa Informatycznego.

<http://www.euta.hu/>

Strona w języku angielskim międzynarodowego związku krajowych stowarzyszeń telecentrów z 7 krajów: Węgier, Estonii, Rosji, Bośni i Hercegowiny, Bułgarii, Słowacji oraz Serbii i Czarnogóry. Zawiera wiele linków do innych stron związanych z telepracą w tym do stron macierzystych stowarzyszeń.

<http://www.adbi.org/>

Strona Instytutu Azjatyckiego Banku Rozwoju (Asian Development Bank Institute – ADBI), która zawiera wiele dokumentów i opracowań dotyczących rozwoju instytucjonalnego, poszerzania wiedzy

i umiejętności oraz rozwoju i wzrostu konkurencyjności w krajach Azji i Pacyfiku, w tym także tworzenia i rozwoju telecentrów.

<http://www.telework.gov/>

Amerykańska strona rządowa poświęcona telepracy. Zawiera m.in. podręcznik dla menedżerów, kierowników i koordynatorów telepracy oraz linki do stron związanych z telepracą (głównie amerykańskich).

[http://www.idrc.ca/en/ev-9415-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-9415-201-1-DO_TOPIC.html)

Elektroniczna wersja książki Anne Whyte *Assessing Community Telecenters. Guidelines for Researchers* (publikacja dostępna po angielsku i francusku).

<http://www.col.org/>

Międzynarodowa strona poświęcona nauczaniu na odległość (*distance learning*) jako wsparciu działań prorozwojowych. W zasobach m.in. publikacja poświęcona działalności telecentrów w różnych krajach *Telecentres: Case studies and key issues* (<http://www.col.org/telecentres/>).

<http://www.content-village.org/>

Strona powstała w ramach realizacji programu UE „eContent”, zawiera wiele informacji związanych z szeroko pojętą tematyką ICT, w tym poświęconych telepracy. Strona dostępna w języku angielskim, francuskim, niemieckim, hiszpańskim i włoskim.

Informacje związane z telepracą (e-pracą) dostępne pod adresem: <http://www.content-village.org/articles.asp?id=294>.

<http://www.jala.com/>

Strona organizacji założonej przez jednego z pionierów telepracy – Jacka Nillesa.

[http://www.jala.com/homecba\\_input.php](http://www.jala.com/homecba_input.php) to link do narzędzia do dokonania analizy kosztów i korzyści podjęcia telepracy (dostosowany do realiów amerykańskich).

<http://www.egrindstone.co.uk/>

Brytyjska strona wymiany doświadczeń telepracowników; zawiera porady, artykuły, historie sukcesu oraz linki do innych stron związanych z telepracą.

<http://www.emergence.nu/>

Strona projektu badawczego Unii Europejskiej dotyczącego e-usług. Oprócz publikacji i rezultatów projektu strona zawiera zestaw użytecznych linków. Strona dostępna w angielskiej, niemieckiej i francuskiej wersji językowej.

<http://www.euro-telework.org/>

Strona zawierająca rezultaty projektu Unii Europejskiej poświęconemu wspieraniu i badaniu inicjatyw związanych z telepracą. Oprócz dokumentów i publikacji związanych z projektem zawiera linki do innych stron związanych z telepracą.

<http://www.flexwork.eu.com/>

Strona projektu FlexWork wspierającego organizacje, które są doradcami biznesowymi dla małych i średnich przedsiębiorstw, a także służącego pomocą kadrze kierowniczej firm z tego sektora oraz osobom prowadzącym własną działalność gospodarczą w dziedzinie elastycznych form zatrudnienia. W prezentowanych zasobach m.in. almanach wiedzy o telepracy (*Flexible Working Handbook*) oraz wytyczne (*Blueprints*) dotyczących wdrażania systemów elastycznego zatrudnienia (w języku angielskim, francuskim, portugalskim, duńskim, słoweńskim, bułgarskim, polskim i rosyjskim) oraz narzędzia do obliczania kosztów i zysków finansowych z pracy elastycznej (*Cost Benefit Analysis Tool*).

<http://www.flexibility.co.uk/>

Strona z ponad dziesięcioletnią tradycją, stawiająca sobie za cel wspieranie sieci organizacji zainteresowanych nowymi formami pracy. Oprócz dużej ilości ciekawych materiałów i linków także interaktywny słownik terminów związanych z elastycznymi formami, zatrudnienia, telepracą i ICT.

<http://www.ffm.pl/>

Strona Fundacji „Funga Mundi”, zajmującej się wyrównywaniem szans osób niepełnosprawnych. Popularyzuje telepracę i realizuje programy z tego zakresu.

<http://www.ibb.ffm.pl/>

Projekt „Infostrada bez Barrier” realizowany przez tę fundację

<http://gci.info.pl/>

Strona Krajowej Sieci Gminnych Centrów Informacji. Na razie nie zawiera wiele zasobów, prezentuje jednak linki do stron GCI należących do sieci.

<http://www.promocjakobiet.pl/telepraca/>

Polska strona o telepracy. Zawiera informacje o dwóch projektach zrealizowanych przez Fundację Centrum Promocji Kobiet: „Telepraca szansą dla kobiet 1999-2001” oraz „Eastern Europe E-work 2001-2003”.

<http://www.workingfromanywhere.org/>

Strona organizacji International Telework Association&Council (ITAC), zawierająca materiały związane z telepracą i linki do podobnych stron.

<http://telepraca.idn.org.pl/>

Strona po polsku dotycząca telepracy (w ramach projektu „Internet dla Niepełnosprawnych”).

<http://www.sgci.pl/>

Strona domowa Karkonoskiej Sieci Gminnych Centrów Informacji.

<http://www.e3work.com/>

Strona projektu „Eastern Europe eWork” – duże zasoby informacyjne plus linki do innych stron. Oprócz wersji angielskiej strona także dostępna po polsku, łotewsku, litewsku, węgiersku i rumuńsku.

<http://winntbg.bg.agh.edu.pl/skrypty/0037/>

Strona prezentuje polskie doświadczenia w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego. Zawiera materiały ogólnopolskiej konferencji naukowej na ten temat, która odbyła się w Krakowie 28 września 2001 roku.

<http://winntbg.bg.agh.edu.pl/skrypty2/0095/>

<http://winntbg.bg.agh.edu.pl/skrypty2/0096/>

„Społeczeństwo informacyjne – wizja, czy rzeczywistość?” – materiały z II ogólnopolskiej konferencji naukowej na ten temat, która odbyła się w Krakowie 30 maja 2003 roku (tom 1 i 2).

<http://www.sustel.org/>

Strona zawierająca dorobek badawczego projektu Unii Europejskiej dotyczącego telepracy.

<http://www.telecottage.mimoza.hu/mss/alpha>

Strona zawierająca rezultaty projektu realizowanego w ramach programu Leonardo da Vinci, zawierająca materiały szkoleniowe dotyczące telecentrów do pobrania (e-learning).

[http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL\\_ID=3870&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=3870&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

Strona UNESCO poświęcona telecentrom.

<http://www.tavmunkainfo.hu/jobs.htm>

Największy węgierski portal poświęcony telepracy, zawierający linki do stron związanych z telepracą.

<http://www.gilgordon.com/>

Strona domowa jednego z pionierów telepracy – Gila Gordona.

**[www.telepraca-efs.pl](http://www.telepraca-efs.pl)**

## Bibliografia:

### Publikacje:

1. *Almanach pracy elastycznej*, Projekt FlexWork wer.1.0PL, grudzień 2002 r.
2. Badania GARTNER GROUP POLAND, styczeń 2002.
3. Najmiec A., *Ocena programów komputerowych. Poradnik*, CIOP, Warszawa, 2001 r.
4. Nilles J.M., *Telepraca, strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.
5. Stawicka B., *Każdy może telepracować*, maj 2002.
6. *Strategie informatyzacji Rzeczypospolitej Polskiej – ePolska*, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, maj 2003.
7. *Raport z badania przedsiębiorstw na poziomie A*, Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców, PBS, 2006

## Strony internetowe:

1. Akselsen S., *Telework and quality of life*, 2001r.; <http://www.eurescom.de>.
2. Depta R., *Teleworking jako alternatywna forma pracy w przyszłości*, <http://telepraca.idn.og.pl/Flexible-working-business-benefits-or-personal-perk?>, Citigate Technology, [www.nextra.co.uk](http://www.nextra.co.uk), kwiecień 2002.
3. Forum internetowe dotyczące telepracy, <http://telepraca.memory.pl/ftopic9.html>
4. Grabowska A., *Telepraca jako nowa metoda pracy*, <http://www.ajgrabow.webpark.pl/> 1.htm
5. [http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?\\_pageid=1090,30070682,1090\\_30298591&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_30298591&_dad=portal&_schema=PORTAL)
6. <http://www.eto.org.uk/nat/pl/iso/faq/faq02.htm#televillage>
7. <http://www.frovin.com>; <http://www.wsfiz.edu.pl/Wsfiz/TabElk/Telepraca/Telepraca.aspx>
8. [http://www.gursonline.tv/uk/conteudos/nilles\\_3.asp](http://www.gursonline.tv/uk/conteudos/nilles_3.asp)
9. <http://www.idn.org.pl/fpmiinr/projekty/fwpn2/teleprc.htm>, [w *Telepraca - plusy i minusy*]
10. <http://www.pckurier.pl/archiwum/art0.asp?ID=4743>
11. [http://www.rzeczpospolita.pl/dodatki/praca\\_060125/praca\\_a\\_19.html](http://www.rzeczpospolita.pl/dodatki/praca_060125/praca_a_19.html)
12. <http://www.sustel.org>
13. *Is teleworking sustainable?, An Analysis of its Economic, Environmental and Social Impacts*, [www.sustel.org](http://www.sustel.org)
14. Kalczyńska A., *Mentalność jako bariera rozwoju społeczeństwa informacyjnego* [www.gazeta-it.pl/etyka/mentalnosc\\_jako\\_bariera.htm](http://www.gazeta-it.pl/etyka/mentalnosc_jako_bariera.htm)
15. Social partners sign teleworking accord. European Industrial Relations Observatory on line <http://www.eiro.eurofound.ie/2002/07/Feature/EU0207204F.html>
16. *Telepraca - plusy i minusy*, opracowane na podst. badań GARTNER GROUP POLAND, styczeń 2002, <http://www.idn.org.pl/fpmiinr/projekty/fwpn2/teleprc.htm>,
17. [www.eto.org.uk](http://www.eto.org.uk)
18. [www.mtanet.co.uk](http://www.mtanet.co.uk)
19. [www.telecommute.org](http://www.telecommute.org)
20. [www.theaa.com](http://www.theaa.com)
21. *Wykorzystanie technologii informacyjno – telekomunikacyjnych w 2005 r.*, GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (13.03.2006)

## Artykuły prasowe:

1. Książ A., *Warsztat w sypialni*, „PC Kurier” 8/2001.
2. Koptas-Górzańska G., *Europa nam ucieka*, „Rzeczpospolita”, 2000.05.31
3. Stopa M., Boni M., *Przedsiębiorczość z długim rozbiegiem; Brak zapotrzebowania*, Rzeczpospolita, 9.04.2003

## **PROJEKT „TELEPRACA. OGÓLNOPOLSKI PROGRAM PROMOCJI I SZKOLEŃ DLA PRZEDSIĘBIORCÓW”, W RAMACH KTÓREGO PRZYGOTOWANO PORADNIK „PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI BIZNESOWEJ Z ZASTOSOWANIEM TELEPRACY” REALIZUJE KONSORCJUM:**



**Doradztwo Gospodarcze DGA S.A.** jest jedną z największych firm konsultingowych w Polsce. W ramach prowadzonej od 16 lat działalności spółka świadczy usługi w zakresie doradztwa biznesowego, zarządczego, integracji europejskiej, zarządzania projektami oraz produktów informatycznych. Posiada wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu dużymi projektami, w tym finansowanymi z funduszy unijnych i publicznych.



**F5 Konsulting Sp. z o.o.** plasuje się w ścisłej czołówce polskich firm konsultingowych w Polsce. Od blisko 15 lat świadczy usługi doradcze (między innymi z zakresu zarządzania, planowania inwestycji, pozyskiwania dotacji) oraz szkoleniowe. Spółka posiada również doświadczenie w zarządzaniu dużymi, wielkoobszarowymi projektami, w tym finansowanymi z funduszy UE oraz Banku Światowego.



**Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej** jest organizacją pozarządową, apolityczną, niezależną i niekomercyjną. Od 1989 roku prowadzi regularne działania wspierające rozwój demokracji i samorządności lokalnej, kierując swoje działania do pracowników samorządowych i radnych, przedstawicieli organizacji pozarządowych, dziennikarzy, nauczycieli, młodzieży, pracowników i kadry małych i średnich przedsiębiorstw oraz osób bezrobotnych lub zagrożonych bezrobociem.



**PBS Sp. z o.o.** jest jedną z najstarszych na polskim rynku agencji badawczych. PBS świadczy usługi w zakresie badań ilościowych i jakościowych, pracując zarówno dla klientów z sektora przedsiębiorstw, jak również sektora usług publicznych, stosując zarówno metody tradycyjne (np. etnograficzne techniki obserwacyjne), jak i zaawansowane techniki badawcze (CAPI, CATI, M-Research).

### **ZLECENIODAWCĄ PROJEKTU JEST:**

**Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)**, która jest agencją rządową podlegającą Ministrowi Gospodarki. Jej zadaniem jest zarządzanie funduszami pochodzącymi z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i rozwój zasobów ludzkich, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw. PARP jest także jedną z instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie działań finansowanych z Funduszy Strukturalnych.