

Piotr Chłopek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

TELEPRACA, ZESPOŁY WIRTUALNE – ROLA I WYZWANIA W XXI WIEKU

Streszczenie: Przemiany polityczne i gospodarcze w krajach rozwiniętych od końca XX w. spowodowały gruntowne przeobrażenia systemów pracy. Powstały nowe jej rodzaje: telepraca, zespoły wirtualne – czyli praca na odległość. Telepraca, zespoły wirtualne i organizacje wirtualne to terminy nowe w światowej literaturze naukowej, powstały jednak pod koniec XX w., który przyniósł rozwój technologii umożliwiających lepszy dostęp do informacji. Rozwój technologii i innowacje coraz silniej wpływają na zarządzanie, jego usprawnianie i tworzenie wartości dodanej. Rośnie ilość informacji przesyłanych przez Internet, sieci telefoniczne i inne rodzaje mediów elektronicznych. W artykule wyjaśniono pojęcia telepracy i zespołów wirtualnych oraz opisano konsekwencje ich wykorzystania w praktyce przedsiębiorstw działających m.in. na terenie Polski.

Słowa kluczowe: telepraca, zespół wirtualny, organizacja wirtualna, technologia komunikacyjna.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa przyszłości, dążąc do osiągnięcia swoich celów, muszą wykazywać ciągłą aktywność m.in. poprzez dostosowywanie pracy do wymagań ludzi. To już nie człowiek przychodzi do pracy, ale praca do człowieka. Wiedzą o tym doskonale firmy, które zostały założone bardzo dawno, a działają w wizjonerski sposób i wprowadzają oraz rozwijają takie rozwiązania. Należą do nich m.in. Citicorp (założony w 1812 r.), Procter & Gamble (w 1837 r.), Philip Morris (w 1847 r.), 3M (w 1902 r.), IBM (w 1911 r.), Hewlett-Packard (w 1938 r.) oraz firma, której akcje pną się do góry (pomimo kryzysu w latach 2008 i 2009) na giełdzie nowojorskiej – Wal-Mart, założona w 1945 roku [Collins, Porras 2008, s. 50]. Wymienione korporacje przetrwały prawie lub ponad sto lat, starając się antycypować przyszłość, czyniąc to do dnia dzisiejszego i zapewne w kolejnych dekadach. Skoro wizjonerskie firmy rozumieją znaczenie telepracy oraz wirtualnego zarządzania, implementując je do swoich struktur i rozwiązań organizacyjnych, poruszone zagadnienie z pewnością jest warte uwagi.

2. Podstawowe pojęcia

Telepraca, jako termin nowy, podlegający ciągłej ewolucji, nie doczekała się jeszcze pełnej (prawomocnej) definicji. Wydaje się zatem stosowne przytoczenie przykładowych definicji telepracy, które pojawiają się w literaturze przedmiotu.

Tabela 1. Definicje telepracy

Źródło definicji	Treść definicji
J. Nilles	Telepraca to każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą techniką informacyjną i przemieszczanie pracy do pracowników, a nie pracowników do pracy. Teledojazdy to okresowa praca poza centralą firmy, przez co rozumiemy wykonywanie pracy w domu, w siedzibie klienta lub w telecentrum, co najmniej przez jeden dzień w tygodniu [Nilles 2003, s. 21].
Komisja Europejska	Telepraca jest to metoda organizowania i wykonywania pracy, gdzie pracownik pracuje poza miejscem pracy pracodawcy przez znaczną część swojego czasu pracy, dostarczając pracodawcy wyniki swojej pracy przy wykorzystaniu technologii informacyjnych oraz technologii przekazywania danych, zwłaszcza Internetu [Internet (1)].
Kodeks pracy	Telepraca polega na regularnym wykonywaniu pracy poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną [Kodeks Pracy ... 2008 (art. 67 ^s §1), s. 36].
D. Schutz, S. Schultz	Telepraca to wykorzystanie telekomunikacji w celu decentralizacji pracy; zezwianie pracownikom na wykonywanie pracy w domu na osobistych komputerach [Schultz, Schultz 2006].

Źródło: [Nilles 2003, s. 21; Internet (1); Kodeks Pracy... 2008 (art. 67^s §1), s. 36; Schultz, Schultz 2006].

Z pojęciem telepracy nierozdzielnie wiąże się pojęcie telepracownika, które, podobnie jak sam termin telepraca, nie jest do końca wyjaśnione i nie ma jednej definicji. W tabeli 2 wybrano i przedstawiono definicje telepracownika występujące w literaturze.

Na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych, empirycznych oraz wywiadów z osobami zajmującymi się telepracą oraz kierowaniem zespołami wirtualnymi w artykule przyjęto następujące definicje telepracy i telepracownika.

Telepraca to każda praca umysłowa wykonywana przez ludzi pracujących z dowolnego miejsca poza biurem centralnym, przynajmniej jeden dzień w tygodniu, w której komunikacja odbywa się przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, za pomocą których przesyłane są również jej wyniki.

Telepracownik to osoba pracująca poza siedzibą firmy na pełen lub część etatu, przynajmniej przez jeden dzień w tygodniu, która komunikuje się z współpracownikami przy wykorzystaniu nowoczesnych środków komunikacji elektronicznej, takich jak Internet, telefonia komórkowa.

Tabela 2. Definicje telepracownika

Źródło definicji	Treść definicji
R. Johnson	Telepracownik to osoba zatrudniona na pełen lub część etatu lub pracownik kontraktowy, który pracuje z domu bądź innego odległego miejsca przynajmniej przez jeden dzień w miesiącu w ciągu standardowych godzin pracy [Johnson 2009, s. 4].
Kodeks pracy	Telepracownik to osoba wykonująca telepracę i przekazująca pracodawcy wyniki pracy, szczególnie za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej [<i>Kodeks pracy ... 2008</i> (art. 67 ^s §2), s. 36].
J. Nilles	Telepracownik to pracownik korzystający z informacji mu potrzebnych, najbardziej dostosowanych do jego wymagań, bez dojeżdżania do pracy, posiadający dostęp do wielu środków „produkcji” znajdujących się w wielu różnych lokalizacjach [Nilles 2003, s. 29]. Telepracownik to osoba zastępująca podróże związane z pracą techniką informacyjną, do której praca jest przemieszczana [Nilles 2003, s. 21-29].

Źródło: [Johnson 2009, s. 4; *Kodeks pracy ... 2008* (art. 67^s §2), s. 36; Nilles 2003, s. 21-29].

Z telepracą wiążą się pojęcia organizacji wirtualnej oraz zespołów wirtualnych. Koncepcja organizacji wirtualnej jest owocem ery informatyzacji, a samo pojęcie „wirtualny” pochodzi od łacińskiego wyrażenia „mogący zaistnieć, możliwy”. Jeżeli rozważymy sens tego przymiotnika, oznacza on: „dynamiczny, ciągle się zmieniający oraz będący źródłem nieskończonej liczby realizacji, sposobu działania” [Sankowska 2009, s. 26-33]. W. Grudzewski i I. Hejduk definiują organizację wirtualną jako zbiór jednostek organizacyjnych, przestrzennie rozproszonych, reprezentujących wspólne przedsięwzięcie gospodarcze, wybranych dynamicznie, według kryterium procesowego, do realizacji i na czas realizacji zadań. Podstawę kreowania organizacji wirtualnej stanowi nieograniczony zbiór partnerów akceptujących podstawowe cele i zasady organizacji [Grudzewski, Hejduk 2002]. Obecnie zaczyna powstawać nowy język, jakim posługują się organizacje, nierzadko wzbogacany o obrazy i metafory cybertechnologiczne oraz rzeczywistości wirtualnej [Barnatt 1995]. Często słyszy się lub czyta o wirtualnych organizacjach [Hedberg 1997], wirtualnej kooperacji [Davidow, Malone 1992], wirtualnych przedsiębiorstwach [Parker 1996], cyberbiznesie [Barnatt 1995], jak i wirtualnych zespołach [Lipnack, Stamps 1997, Roberts 1998]. Wiele organizacji formuje zespoły wirtualne złożone z pracowników wiedzy, specjalistów, pracujących w różnych miejscach. Jeszcze nie tak dawno, kiedy mówiono, że ktoś pracuje z kimś, miano na myśli to samo miejsce, tę samą organizację. Niespodziewanie ludzie nie muszą znajdować się w tym samym miejscu, żeby ze sobą współpracować. Obecnie wiele ludzi, pracując w zespołach wirtualnych, pokonuje dzielące je odległości, strefy czasowe i granice organizacji, komunikując się z sobą, współpracując z sobą, wykonując zadania. Wszystko to zawdzięcza się nowoczesnej komunikacji elektronicznej, która wyznacza nowe trendy i kształtuje nowe społeczeństwo, społeczeństwo wiedzy. J. Lipnack i J. Stamps definiują zespoły wirtualne jako zespoły pracujące w różnych miejscach, czasie i poko-

nujące granice organizacji dzięki technologiom komunikacyjnym [Lipnack, Stamps 1997, s. 5-7]. Ponadto, aby można było mówić o zespole, ludzie wchodzący w jego skład muszą posiadać wspólny cel, współzależne zadania oraz wzajemne zaufanie i wspólną odpowiedzialność [Frączkowski, Mechliński 2002, s. 262-268].

3. Typy organizacji wirtualnych

M. Brzozowski na podstawie literatury podzielił organizacje wirtualne na cztery typy [Brzozowski 2010, s. 44-50]:

- *Organizacja wewnętrzna* – sieć wewnętrzna, przedsiębiorstwo składające się z kilku rozproszonych jednostek biznesowych, elastyczna organizacja opierająca się na telepracy i zespołach wirtualnych. To wąsko pojmowana organizacja wirtualna. Przykładem jest Oticon [Internet (2)], duński producent aparatów słuchowych.
- *Organizacja statyczna* – powstaje w wyniku wykorzystania outsourcingu, w efekcie następuje nawiązanie stabilnej formy współpracy pomiędzy organizacją dominującą, skoncentrowaną na wykorzystaniu kluczowych kompetencji, oraz innymi podmiotami dostarczającymi usługi zewnętrzne, niezwiązane z kompetencjami głównego podmiotu. Przykładem jest firma McKinsey&Company [Internet (3)] i jej wrocławskie Centrum Wiedzy.
- *Organizacja dynamiczna* – organizacja współpracująca na dużą skalę z podmiotami zewnętrznymi, a kooperacja jest determinowana przez pojawiające się okazje i trwa stosunkowo krótko, współdziałanie dobywa się na zasadzie zrównoważonej współpracy i dzielonego przywództwa. Przykładem jest szwajcarska platforma współpracy małych i średnich firm – The Virtual Factory Nordwestschweiz Mittelland [Internet (4)]. Również w Polsce powstają podobne platformy, parki, czego przykładem może być Wrocławski Park Technologiczny [Internet (5)] i klaster NutriBiomed.
- *Organizacja sieciowa* – internetowa, czasowa sieć wyspecjalizowanych organizacji związana z wykorzystywaniem Internetu, jest ukierunkowana na oferowanie szerokiego asortymentu produktów i usług, przede wszystkim o charakterze cyfrowym. Od organizacji dynamicznej odróżnia ją zwiększenie skali wykorzystania technologii informacyjnej. Przykładem może być Amazon.com [Internet (6)] lub IBM [Internet (7)], którego głównym obszarem są obecnie systemy komputerowe, czy też Google [Internet (8)].

4. Zespoły oparte na telepracy – zespoły wirtualne

Regularne spotkania, mijanie się na korytarzu, chodzenie razem na lunch i przychodzenie w odwiedziny do biur współpracowników to przykłady metod rozwiązywania problemów i wykonywania zadań – ale jak to działa w sytuacji współpracy na duże odległości, jak się to dzieje w zespołach wirtualnych? Często zespoły te są

nieefektywne, gdyż nie biorą pod uwagę dostosowania się do nowej rzeczywistości. Profesor MIT T. Allen uważa, że ludzie nie są skłonni wspólnie pracować, jeżeli znajdują się dalej niż 50 stóp (1,5 metra) od siebie [Allen 1977]. Ludzie powinni znajdować się dosyć blisko siebie, żeby czerpać korzyści z pracy w tym samym miejscu, ale wraz ze wzrostem liczby członków w zespole ludzie zaczynają dzielić coraz większe odległości. Ponadto większość procesów biznesowych wymaga, żeby ludzie kooperowali z innymi z innych organizacji, przykładami takich wydziałów jest zaopatrzenie lub szerzej logistyka, marketing czy sprzedaż. Alianse strategiczne, przedsięwzięcia typu *joint ventures* i partnerskie – wszystkie wymagają ustanowienia zespołów działających wirtualnie [Lipnack, Stamps 1997, s. 7-13].

Badania pokazują, że zespoły wirtualne nie zawsze dzielą się informacjami tak samo dobrze jak grupy tradycyjne [Hightower, Sayeed 1996, s. 451-465]. Używając nazwy grupy tradycyjne, rozumie się grupy pracujące w jednym miejscu, w jednej firmie, a co za tym idzie, w tej samej strefie czasowej, w tych samych warunkach kulturowych otoczenia organizacji itp. Jednakże, jeżeli zespołom wirtualnym pozwoli się, przez odpowiednio długi czas, rozwijać i umacniać relacje międzygrupowe oraz adaptować do mediów komunikacyjnych, mogą działać równie efektywnie jak grupy tradycyjne [Chidambaram 1996, s. 143-163]. Istnieją dwa rodzaje systemów komunikacyjnych: synchroniczne oraz asynchroniczne. Komunikacja, spotkania synchroniczne są spontaniczne, a pomysły wymieniane w sposób słabo ustrukturyzowany. Członkowie grupy, komunikując się między sobą, nierzadko mają problemy z uchwyceniem idei rozmówcy lub zrozumieniem motywów podjęcia konkretnej decyzji. R. Panko już w 1992 r. obliczył, że menedżerowie spędzają 60% swojego czasu właśnie na takiej komunikacji [Panko 1992, s. 95-122]. Spotkania asynchroniczne są bardziej ustrukturyzowane w porównaniu z synchronicznymi, dzieje się tak głównie dlatego, że bazują na wymianie dokumentów między ich uczestnikami, którzy mają więcej czasu na napisanie i przeanalizowanie wiadomości. Przekłada się to na zwiększenie zrozumienia wiadomości oraz powodów podjętych decyzji. Jednak nie ma nic za darmo, taki sposób komunikacji wymaga znacznie więcej czasu i zachodu członków zespołu. Wielu badaczy uważa, iż zespoły wirtualne komunikują się inaczej niż zespoły tradycyjne [Hightower, Sayeed 1995, s. 33-44; Hilz 1986, s. 225-252; Kiesler, Sproull 1992, s. 96-123]. Komunikując się tradycyjnie, ludzie polegają także na czynnikach pozasłownych, takich jak ton głosu i jego siła, ruch oczu oraz język ciała. Wszystko to pomaga regulować tempo rozmowy, daje wskazówki dotyczące tego, co zostało powiedziane czy zrobione, oraz czyni ludzi wrażliwymi na to, co i jak mówią. Zespoły wirtualne nie są w stanie prowadzić takich rozmów, a co gorsza – czasami, kiedy wszyscy członkowie spotkania mówią w jednym czasie, gubi się kontekst rozmowy. Dzieje się tak również wtedy, kiedy członkowie zespołów w krótkim czasie muszą w trakcie rozmowy nadążyć z wieloma komentarzami pisаныmi, co niewątpliwie nastęrcza trudności niejednemu pracownikowi. W związku z powyższym komunikacja jest trudniejsza, a co za tym idzie, zespoły wirtualne są bardziej nastawione na zadania i wymieniają mniej informacji towarzyskich oraz emocjonalnych [Warkentin 1997, s. 975-996].

Sam proces tworzenia wirtualnego zespołu należy do menedżera, którego zadanie polega nie tylko na stworzeniu własnej wizji współpracy, należy do niego również [Duarte, Snyder 1999, s. 92-115]:

- Określenie wspólnej wizji dla zespołu oraz identyfikacja kluczowych interesariuszy, ich oczekiwań co do potencjalnego wpływu na funkcjonowanie zespołu.
- Selekcja i ocena członków zespołu. Uczestników zespołów można podzielić na trzy kategorie: podstawowych (regularnie uczestniczących w pracach zespołu i odpowiedzialnych za jego wyniki), uzupełniających (na co dzień nie uczestniczą w pracach zespołu, w razie potrzeby służą radą i wsparciem) oraz pomocniczych (nie realizujących zadań zespołu, tylko nadzorujących i zatwierdzających wykonanie pracy).
- Zbudowanie dobrych relacji pomiędzy członkami zespołu przez wzajemne zapoznanie, integrację. Najlepszym sposobem osiągnięcia tego celu jest organizacja wideokonferencji lub, jeśli to możliwe, bezpośrednich spotkań twarzą w twarz, na których powinno się omawiać statut zespołu, prezentować poszczególnych członków, zapoznawać z etykietą i etyką pracy.
- Zbudowanie infrastruktury dotyczącej technologii, nadzoru, ułatwienia komunikacji oraz całościowa organizacja pracy zespołu, na co składa się m.in. identyfikacja procesu głównego, sformułowanie zadań.
- Stworzenie atmosfery satysfakcjonującej pracy w zespole.

Ponadto w zespołach rozproszonych pracujących nad czasochłonnymi projektami duże znaczenie ma repozytorium wiedzy, które zawiera wszystkie historyczne informacje dotyczące projektu. Coraz rzadziej się zdarza, żeby w zespołach projektowych wszyscy członkowie byli tam od samego początku. Cenna wiedza gromadzona przez osoby zaangażowane w różnych etapach projektu nie może być utracona, w związku z czym stworzenie centralnej bazy wiedzy jest bardzo istotne [Frączkowski, Mechliński 2002, s. 262-268].

Ludzie są rdzeniem, istotą zespołu wirtualnego, dlatego szczególne znaczenie ma poziom ich samodzielności i niezależności, rozpatrywany w kontekście współpracy z pozostałymi członkami zespołu. Liczebność zespołu wirtualnego musi być dostosowana do sytuacji, wyznaczonego celu oraz osobowości jego członków, nie powinna jednak przekraczać dwudziestu pięciu. Trudno jest precyzyjnie zdefiniować liczbę członków, jednakże im zespoły są mniejsze, tym łatwiej koordynuje się ich pracę [Brzozowski 2010, s. 119-125]. Uczestnicy zespołów wirtualnych stają przed koniecznością m.in. [Lamond 2000, s. 25]:

- nabycia nowych umiejętności wyrażenia siebie, formułowania swoich opinii oraz postrzegania innych;
- rozwinięcia umiejętności współdziałania w warunkach zmiennej konfiguracji zespołu;
- nabycia biegłości w technologii informacyjnej;
- uwrażliwienia, empatii, zdolności akceptowania różnic kulturowych, narodowych i czasowych.

Więzi występujące między członkami zespołu mogą mieć formę spotkań bezpośrednich, jednak zdecydowanie częściej opierają się na wykorzystaniu technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Zespół może mieć jednego lidera, jednakże zazwyczaj przywództwo jest dzielone między kilka osób, co ułatwia pracę nad skomplikowanymi i wielowymiarowymi problemami. Czasami uprawnienia kierownicze dzielone są między wszystkich uczestników zespołu, aczkolwiek najczęściej lider wybierany jest na zasadach partnerskich, a swoją funkcję pełni zgodnie z zasadą *primus inter pares* [Jasiński 2000, s. 237].

Aby zespół wirtualny nie pozostał luźną grupą ludzi, należy wypracować wzajemne stosunki i zależności, na co potrzeba czasu. Istotne wydaje się więc jednoznaczne zdefiniowanie ról uczestników, określenie odpowiedzialności, celem eliminacji konfliktów kompetencyjnych. W zlokalizowanych na terenie województwa dolnośląskiego oddziałach firm Hewlett-Packard, IBM czy PNC nowo zatrudnione osoby przechodzą przez gruntowne szkolenia ogólne, dotyczące misji, wizji, strategii i kultury organizacyjnej, oraz dedykowane, prowadzone przez osoby pracujące w danych zespołach. Nowi pracownicy nierzadko jeżdżą do krajów macierzystych organizacji lub krajów, z których wywodzą się ich wirtualni liderzy, żeby zapoznać się ze specyfiką pracy, zadaniami oraz – a może przede wszystkim – z członkami zespołu, z którymi dalsza współpraca odbywać się będzie poprzez łącza elektroniczne. Tożsamość zespołu powinna być określana przez lidera i jego działania, a stworzenie protokołu współpracy powinno zapełnić lukę wynikającą z ograniczenia komunikacji pozawerbalnej. Wirtualizacja pracy sprawia, iż zwiększa się zróżnicowanie pracowników (społeczne, narodowe, kulturowe). Czynnikiem utrudniającym współpracę może okazać się doświadczenie i wykształcenie poszczególnych uczestników wywodzących się z różnych grup zawodowych, aczkolwiek w pewnych sytuacjach może mieć to oddziaływanie zdecydowanie pozytywne – dzięki poszerzonej perspektywie postrzegania sytuacji problemowej. Istotne jest zatem promowanie postaw wzajemnej pomocy, współdziałania i ustawicznego uczenia się od pozostałych członków zespołu wirtualnego [Brzozowski 2010, s. 119-125]. Warto zdać sobie sprawę, iż podobnie jak standardowe zespoły, zespoły wirtualne również mają pewien czas trwania. Niekiedy powoływane są na czas realizacji projektu, czasami na okres zdecydowanie dłuższy, a nawet relatywnie stały, chociaż – jak już wcześniej wspomniano – w dzisiejszych czasach nic nie jest stałe. W wielu opracowaniach spotyka się podział rozwoju zespołów na etapy, jak: formowanie, docieranie się, normowanie oraz działanie. Przez te same etapy przechodzi również zespół wirtualny, którego „życie” jest jeszcze bardziej dynamiczne, a napięcia towarzyszą mu na każdym kroku.

Zespół wirtualny, by przetrwać, musi działać mądrzej niż tradycyjny, co oznacza, że pomysły muszą być wymieniane łatwo i kreatywnie. Wszyscy członkowie muszą myśleć, co robią i w jaki sposób. Jest to szczególnie trudne, gdyż większość z nas lubi rzeczywistość, lubi widzieć, czuć, smakować różnego rodzaju tworzywa (konkrety). Jednakże dzisiejszy świat coraz częściej wymaga od ludzi myślenia abs-

trakcyjnego. Zespoły wirtualne, żeby przetrwać, muszą posiadać umiejętności małych zespołów i interakcji w nich zachodzących oraz nowoczesnych umiejętności komunikowania się i rozwoju wiedzy. To właśnie wiedza jest dzisiaj największym kapitałem, a co za tym idzie – ludzie. Zespoły chcące przetrwać muszą postawić wszystko na jedną kartę, odpowiedni dobór członków, którzy dzielą się wiedzą z innymi, a przez to zapewniają organizacji przyszłość [Lipnack, Stamps 1997, s. 189-241]. Powszechnie mówi się o kilku paradoksach, czyli twierdzeniach sprzecznych z przyjętym powszechnie mniemaniem, dotyczących zespołów wirtualnych. Poniżej przedstawiono paradoksy oraz podano przykładowe rozwiązania, jak sobie z nimi radzić [Dube, Robey 2008, s. 3-30]:

- zespoły potrzebują fizycznej obecności: można przeprowadzać od czasu do czasu spotkania twarzą w twarz lub łączyć zadania z odpowiednimi mediami;
- elastyczność wirtualnej pracy zespołowej jest wspomagana przez strukturę: sugeruje się ustrukturyzować komunikację i proces dokumentacji, jak również ustalać jasne cele i odpowiednio szczegółowe plany;
- współzależna praca zespołu wirtualnego jest realizowana przez niezależne wkłady poszczególnych członków: powinno się utrzymywać kontakty bezpośrednie, fizyczne w przypadku krytycznych problemów lub/i ustanowić kulturę współpracy;
- zadaniowa praca wirtualna zawdzięcza sukces interakcjom społecznym: należy zadać sobie trud, aby rozwinąć relacje poprzez łącza telekomunikacyjne;
- nieufność jest instrumentem do powstania zaufania pomiędzy członkami zespołu wirtualnego: można budować zaufanie, bazując na wykonywanej profesji, pozycji, doświadczeniu lub implementowaniu mechanizmów kontrolnych.

Często rekomenduje się upełnomocnienie członków zespołu wirtualnego w celu lepszego wykonywania zadań, przy utrudnionym monitorowaniu wykonywanych czynności [Kirkman 2004, s. 175-192]. Najważniejsze to jednak rozumienie i niepomniejszanie wymienionych paradoksów przez organizację, która powinna przygotować na nie członków zespołów wirtualnych i liderów.

5. Rola telepracy w praktyce

Nowoczesna forma pracy, jaką jest niewątpliwie telepraca, wpływa na życie pracowników, dlatego coraz więcej organizacji bada, w jaki sposób telepraca wykonywana w domu wpływa na telepracownika i jego rodzinę. Najistotniejsze przy tym są cztery typy relacji, tj. pracodawca – pracownik, dom – praca, nauka – praca, potrzeby firmy – potrzeby pracownika.

Telepracownikiem może być każdy, jeśli jego osobowość, jak i charakter pracy umożliwiają wykonywanie jej poza zakładem pracy. Oczywiście najważniejsze przy tym jest wykształcenie w sobie silnej motywacji, samodyscypliny, które warunkują bycie dobrym telepracownikiem. Brak kontroli pracodawcy nad powierzonymi zadaniami oraz świadomość braku bycia kontrolowanym mogą w dłuższym czasie do-

prowadzić do obniżenia efektywności pracy oraz przyczynić się do pogorszenia relacji na linii pracodawca – pracownik. Ponadto osoby decydujące się na taką formę współpracy powinny posiadać doświadczenie i wiedzę niezbędną do wykonywania danej pracy samodzielnie, bez konieczności szukania pomocy u innych. Telepraca w domu lub w centrach satelickich ogranicza liczbę i zakres bezpośrednich kontaktów towarzyskich. Praca poza biurem może doprowadzić do osłabienia więzi społecznych i poczucia odizolowania od społeczeństwa, dlatego wybór telepracowników powinien być przeprowadzony w sposób staranny. Telepraca ponadto jest różnie postrzegana przez:

- osoby młode, które chętniej pracują w biurze, aby móc poznać nowych ludzi, przebywać w stałym towarzystwie, niż osoby o długim stażu pracy, które będą potrzebowały wyciszenia, spokoju i którym telepraca będzie sprzyjała;
- matki z małymi dziećmi chętnie będą pracowały w domu, lecz istnieje niebezpieczeństwo, że zbyt zaabsorbowane dzieckiem, nie będą mogły wypełniać swoich obowiązków służbowych;
- 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 uczące się również wybiorą telepracę, co umożliwi im pogodzenie nauki z pracą.

W Polsce istnieje wiele stereotypów i uprzedzeń pracodawców i pracowników dotyczących tej formy pracy. Na taką sytuację z całą pewnością mają wpływ brak kultury organizacyjnej, brak odpowiedniej promocji telepracy i zrozumienia jej specyfiki oraz zróżnicowany dostęp do nowych technologii teleinformatycznych. Z telepracą niezwykle silnie skorelowane są takie zjawiska społeczne, jak niebezpieczeństwo izolacji społecznej telepracowników, obawa o negatywny stosunek pracodawcy do pracownika, mentalny opór, niebezpieczeństwo braku identyfikacji z firmą w odniesieniu do pracownika w związku z poczuciem braku przynależności do określonej grupy pracowniczej oraz obawa o chęć wykluczenia telepracownika ze środowiska pracy [Janiec 2006, s. 44-48].

W Stanach Zjednoczonych typowym telepracownikiem jest osoba w wieku 42 lat, o średnim dochodzie 42 200 \$ rocznie. Dość ciekawym spostrzeżeniem U. Huwsa jest to, iż częściej telepracę wykonują pary niemające dzieci, niż te, które mają jedno lub dwojkę [Huws 1990]. Istnieją badacze uważający, że telepracownicy z małymi dziećmi mają trudności z pogodzeniem opieki nad dziećmi z telepracą w domu, co zaprzecza teorii, że to właśnie rodzice z małymi dziećmi chętniej pracują w domu [Bailey, Kurland 2002, s. 383-400].

Telepraca wiąże się z dużymi korzyściami dla osób się na nią decydujących. Zazwyczaj dotyczą one kosztów korzystania z samochodu, odzieży, żywności i opieki nad dziećmi. Szczególnie dużo można zaoszczędzić na żywności, gdyż pracujący w domu nie chodzą na lunch do restauracji. Ponadto pracownicy wykazują mniejszy

poziom stresu, mają poczucie sprawowania większej kontroli nad swoim życiem, czują bliższy kontakt z rodziną. Telepracownicy pracujący w centrach telepracy mogą odnieść znaczną część opisanych korzyści przy niższych kosztach (pracodawcy) utrzymania powierzchni biurowej, gdyż koszty związane z prowadzeniem domowego biura, tzw. *soho*, w znacznej części ponoszą zdalni pracownicy [Janiec 2006, s. 81-83]. Warto w tym miejscu przytoczyć rzeczywiste fakty dotyczące telepracy [Internet (9)]:

- British Telecom, zatrudniający 80 000 pracowników, zaobserwował wzrost produktywności o 31% wśród 9000 telepracowników dzięki większej koncentracji, zmniejszeniu stresu i czasu poświęconego na dojazdy.
- Telepraca może zaoszczędzić kosztów rekrutacji i wdrożenia do pracy dzięki budowaniu lojalności. Przykładem jest firma AT&T, gdzie 2/3 pracowników, którym firmy konkurencyjne oferowały pracę, postanowiło odrzucić ofertę, uważając telepracę za główny motyw podjęcia takiej, a nie innej decyzji.
- W roku 2003 liczba telepracowników w Stanach Zjednoczonych wynosiła 4,4 mln, by w 2004 r. wzrosnąć o 84% do 8,1 mln (według The Dieringer Research Group).
- Obecnie w samej Wielkiej Brytanii ponad 7 mln ludzi pracuje zdalnie, czy to na pełen etat, czy też jego część (Internet (10));
- W roku 2003 liczba telepracowników na świecie została oszacowana na 137 mln (przez Gartner Group).
- Liczba Amerykanów wykonujących jakąkolwiek pracę z domu przynajmniej przez jeden dzień w roku wzrosła z 41,3 mln w 2003 r. do 44,4 mln w 2004 roku (według The Dieringer Research Group).
- Według badania przeprowadzonego wśród 1400 dyrektorów finansowych przez Robert Half International, 46% ankietowanych odpowiedziało, że telepraca jest drugim po wynagrodzeniu czynnikiem przyciągającym najbardziej utalentowanych ludzi, a 33% postawiło ją na pierwszym miejscu.
- Zastosowanie telepracy może zredukować koszty wynajmu, utrzymania nieruchomości od 25 do 90%, w firmie IBM w Stanach Zjednoczonych spadły one o 40-60%.
- Współczynnik menedżer/pracownik w wirtualnej organizacji wynosi 1/40, kiedy w tradycyjnym biurze 1/4.
- Po wprowadzeniu telepracy w Dow Chemical koszty administracyjne spadły o 50%, z czego 15% oszczędzono na kosztach nieruchomości, ponadto produkcja wzrosła o 32,5% dzięki ograniczeniu nieobecności pracowników, pracy z domu oraz uniknięciu podróży do i z pracy.
- Telepracownicy pracują najczęściej 1-2 dni tygodniowo z domu, spędzając 38% swojego czasu przy komputerze, 17% – telefonując, 24% – czytając, analizując, robiąc badania i 9% na spotkaniach bezpośrednich.

Korzyści obserwowane na przestrzeni lat z zatrudniania w systemie telepracy można rozpatrywać z wielu różnych punktów widzenia, dwa najbardziej oczywiste

to spojrzenie pracodawcy i pracownika, ale obok nich ważne są spostrzeżenia psychologów, socjologów, władz lokalnych czy ekologów. Elastyczność świadczenia pracy polega na tym, że można ją wykonywać w każdym miejscu, jest ona szczególnie polecana dla ludzi wykwalifikowanych. Mogą oni podjąć wiele zleceń, jeżeli nie mają zastrzeżeń w umowach do wykonywania czynności dla innych zleceniodawców, co znacząco zwiększa dochody. Dodatkową zaletą – obok równowagi pomiędzy pracą a życiem zawodowym i oszczędności w dojazdach – są również lepsze warunki pracy, które samemu się tworzy i organizuje. A to tylko niektóre zalety telepracy widziane oczyma telepracownika. Telepraca, jako elastyczna forma zatrudnienia, daje osobie pracującej szansę wyboru godzin pracy w zależności od potrzeb osobistych. Unika się tu arbitralnych decyzji pracodawcy, regulującego czas pod swoim kątem.

Wymienione korzyści należy również uzupełnić o słabe strony telepracy, do których zaliczamy: zmniejszenie częstotliwości kontaktów z innymi pracownikami, izolację i poczucie odseparowania, problem wyodrębnienia powierzchni na biuro w domu, mniejszą szansę na awans zawodowy, obawę przed samozatrudnieniem, możliwość zastoju intelektualnego, możliwość dezorganizacji pracy i wydłużenie jej czasu [Brzozowski 2009, s. 152-154].

Telepraca to jedynie model pracy i nie można oczekiwać od tego sposobu zatrudnienia jakichkolwiek gwarancji, co innego jednak, jeśli chodzi o pracowników. Wymaga się, by przestrzegali kodeksu postępowania, respektowali uczciwe zasady konkurencji, wspomagając odpowiedzialność społeczną firmy, która ich zatrudnia. Zasady etyczne w telepracy są bardzo pożądane. Wyobraźmy sobie sytuację, kiedy to pracownik wykonujący pracę zdalną dla kilku firm posiada dostęp do danych chronionych, takich jak wyniki finansowe, strategia, elementy konkurencyjności, dane personalne. Istnieje więc pokusa przekazywania danych z jednej firmy do drugiej, która gotowa jest za to zapłacić, lub wykorzystania informacji, inwestując np. na giełdzie [Brzozowski 2009, s. 152-154]. W związku z powyższym, chociaż organizacje tworzą zasady etyki obowiązujące profesjonalistów (ale bez kultury organizacyjnej), jak i otoczenia promującego zachowanie zgodne z normami, nie można oczekiwać, iż nie dojdzie do zachowań nieetycznych. Warto zatem się przyjrzeć organizacji z sektora finansów, w którym coraz częściej dochodzi do malwersacji i nadużyć. Przykładem może być CFA Institute. Wystawia on certyfikaty osobom kompetentnym w dziedzinie finansów oraz uznającym normy etyczne tej organizacji. Aby otrzymać tytuł CFA (Charter Financial Analyst), należy zdać 3 egzaminy oraz odbyć 3-letnią praktykę w dziedzinie finansów, nie wspominając o „czystej kartotece”. Osoby chcące legitymować się posiadaniem CFA muszą [CFA Institute 2009, s. 5-14] przy tym:

- działać zgodnie z kompetencjami, pilnością, zasadami etycznymi w stosunku do klientów, ludności, potencjalnych klientów, pracodawców, pracowników, kolegów i innych instytucji rynku kapitałowego;

- przedkładać interesy klientów i etos wykonywanego zawodu nad własne interesy;
- przeprowadzając analizy inwestycyjne, rekomendując oraz działając, kierować się rozsądkiem i niezależnym osądem;
- zachowywać się zgodnie z zasadami i zachęcać innych do takiego samego postępowania;
- kierować się zasadami obowiązującymi na rynku kapitałowym, jak i w danych krajach;
- utrzymywać i polepszać kompetencje zawodowe i starać się pomagać w podnoszeniu kwalifikacji pozostałych profesjonalistów.

Dla równowagi należy zastanowić się również nad etyką pracodawcy. Telepraca ze względu na swój charakter oraz odpowiedzialność powinna być lepiej wynagradzana, co usunie pokusę pracy dla innych firm, ale też stanie się czynnikiem motywującym [Brzozowski 2009, s. 152-154].

Telepraca oferuje możliwości pracy w niepełnym wymiarze godzin, jak i na określony czas, ale w Europie prace te są postrzegane jako gorsze, o niższym statusie, mniejszej pensji i małych szansach na rozwój. Statystyki pokazują, iż w latach 1995-2000 liczba oferowanych miejsc pracy na część etatu wzrosła w Europie o około 30%. W roku 1997 Hiszpania miała największy odsetek ludzi pracujących na część etatu: 33,6%, w porównaniu np. z 7,4% w Anglii lub 11,7% w Niemczech [Hiltrop 2001, s. 367-382]. Ciągłe zmiany doprowadziły do nowego „kontraktu psychologicznego” pomiędzy organizacjami i pracownikami. Firmy przestały oferować perspektywy stałej pracy, szczególnie w USA, w zamian za dobre wykonywanie pracy i wyniki. Organizacje przestały uważać, że jest właściwym rozwiązaniem stwarzać możliwość rozwoju kariery zawodowej wewnątrz firmy, razem ze wszystkimi implikacjami, jakie by to wywoływało, a mianowicie: planowaniem sekwencji pozycji zawodowych („ścieżki kariery”), możliwością treningu i rozwoju. Organizacje zaczęły zamiast tego oferować wymagające prace i interesujące zadania, które pozwolą ludziom zbudować ich umiejętności, które jednak nie dają gwarancji długiego zatrudnienia. Oferują one pracę, dzięki której mogą zostać rozwinięte umiejętności przydatne na rynku, dzięki czemu ludzie staną się bardziej atrakcyjni dla potencjalnych pracodawców, kiedy zdecydują się lub zostaną zmuszeni do odejścia [Pfeffer 1998, s. 162]. Badania przeprowadzone przez D. Yankelovicha pokazują, że ludzie w ciągu 15-lat, w wieku 20-35 lat, zmieniają pracę 8,5 razy, co nasila pogląd, że nowa generacja nie szuka już czegoś takiego jak pewność pracy. Szczególnie dotyczy to sektora informatycznego. Większość uprzemysłowionych krajów wykazuje olbrzymi popyt na wysokiej klasy informatyków oraz inne osoby, które ukończyły nauki techniczne, a teraz gotowe są sprzedać swoje usługi temu, kto da więcej [Hiltrop 2001, s. 367-382]. M. Fitzpatrick [1999] zauważył: osoby te negocjują, twardo stojąc przy swoim zdaniu. Jeżeli nie dostają tego, czego chcą, po prostu odchodzą.

6. Zakończenie

Rozważania przeprowadzone przy okazji wyjaśnienia pojęcia telepracy na temat organizacji wirtualnych wskazują, iż wraz z rozwojem organizacji wirtualnych będzie zwiększała się liczba „stanowisk” pracy na odległość. Najważniejsze przesłanki determinujące powstanie telepracy i organizacji wirtualnych to według autora niniejszego artykułu:

- globalizacja;
- wymagania współczesnego rynku;
- rozwój technologii informatycznych;
- współczesne trendy zarządzania organizacjami;
- turbulencje otoczenia;
- potrzeba zbalansowania życia prywatnego z pracą.

Zespoły wirtualne i telepraca będą się rozwijały również dzięki procesom outsourcingu, który spowodował przeniesienie firm do miejsc, gdzie siła robocza jest znacznie tańsza, co niewątpliwie wkomponowuje się w strategię cięcia kosztów. Dzieje się to za sprawą kurczenia się rynku oraz procesów reengineeringu w firmach, które, skupiając się na swoich kluczowych kompetencjach (tzw. *core business*), wykorzystują *outsourcing* lub *offshoring*. W ostatnich pięciu latach w samym Wrocławiu wiele globalnych przedsiębiorstw zlokalizowało swoje centra, są wśród nich m.in. [Internet (11)]:

- IBM – Delivery Centre, zatrudniające ok. 1000 osób, a planujące zatrudnić ponad 2000;
- Hewlett-Packard – Globalne Centrum Biznesowe, zatrudnienie znalazło tu ponad 1000 pracowników;
- Credit Suisse – Centrum Finansowo-Księgowe, zatrudniające ponad 100 pracowników;
- Nokia Siemens Networks – Centrum IT, zatrudniające ok. 400 osób;
- Irevna – Centrum Badawczo-Rozwojowe, planujące zatrudnić 200 osób do 2011 roku;
- Capgemini – Centrum IT, zatrudniające ponad 100 osób.

Literatura

- Allen T., *Managing the Flow of Technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*, MIT Press, Cambridge 1977.
- Bailey D., Kurland N., *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*, „Journal of Organizational Behavior” 2002 no 23, s. 383-400.
- Barnatt C., *Cyberbusiness: Mindsets for Wired Age*, John Wiley & Sons, Chichester 1995.
- Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010.
- Brzozowski T., *Teleworking/telecommuting – system podnoszący stopień z informatyzowania sektora pracy. Szanse i zagrożenia dla społeczeństwa informacyjnego*, Prace Komisji Geografii Przemysłu nr 13, Warszawa-Kraków 2009.

- CFA Institute, *Ethical and Professional Standards and Quantitative Methods*, CFA Program Curriculum, Volume 1, Level I, Pearson Custom Publishing, Boston 2009.
- Chidambaram L., *Relational development in computer-supported groups*, "MIS Quarterly" 1996 vol. 20 no 2.
- Collins J., Porras J., *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Davidow W., Malone M., *The Virtual Corporation*, Harper-Business, London 1992.
- Duarte D., Snyder N., *Mastering Virtual Teams*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1999.
- Dube L., Robey D., *Surviving the paradoxes of virtual teamwork*, "Info Systems Journal" 2008 vol. 19.
- Fitzpatrick M., *California's Silicon Valley: The top professional location*, Randstad Annual Report, Amsterdam 1999.
- Frączkowski K., Mechliński T., *Telepraca i zarządzanie wirtualne w projektach informatycznych*, VIII Konferencja PLOUG, Kościelisko 2002.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- Hedberg B. et al., *Virtual Organizations and Beyond*, John Wiley & Sons, Chichester 1997.
- Hightower R., Sayeed L., *Effects of communication mode and prediscussion information distribution characteristics on information exchange in groups*, "Information System Research" 1996 vol. 7 no 4.
- Hightower R., Sayeed L., *The impact of computer mediated communication systems on biased group discussion*, "Computers in Human Behavior" 1995 vol. 11 no 1.
- Hiltrop J. et al., *Managing the outsourced workforce: Strategic challenges from human resource management*, "Strategic Change" 2001 vol. 10.
- Hilz S. et al., *Experiments in group decision making, communications process and outcome in face-to-face vs. computerized conferences*, "Human Communication Research" 1986 vol. 13 no 2.
- Huws U. et al., *Telework: Towards the elusive office*, John Wiley & Sons, Chichester 1990.
- Janiec M. et al., *Prowadzenie działalności biznesowej z zastosowaniem telepracy – poradnik*, PARP, Warszawa 2006.
- Jasiński Z., *Praca zespołowa we współczesnych warunkach wytwarzania. Zarządzanie personelem dziś i jutro*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000.
- Johnson R., *Telework Trendlines 2009*, WorldatWork Research, Scottsdale 2009.
- Kiesler S., Sproull L., *Group decision making and communication technology*, "Organizational Behaviour and Human Decision Processes" 1992 vol. 52 no 1.
- Kirkman B. et al., *The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction*, "Academy of Management Journal" 2004 vol. 47 no 2.
- Kodeks pracy*, C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Lamond D., *Managerial Style and Telework*, Managing Telework, Business Press, London 2000.
- Lipnack J., Stamps J., *Virtual Teams. Reaching across space, time, and organization with technology*, John Wiley & Sons, Chichester 1997.
- Nilles J., *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.
- Panko R., *Patterns of managerial communication*, "Journal of Organizational Computing" 1992 vol. 2 no 1.
- Parker M., *Strategic Transformation and Information Technology*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1996.
- Pfeffer J., *The Human Equation*, Harvard Business Press, Boston 1998.
- Roberts K. et al., *Managing the global workforce: Challenges and strategies*, "The Academy of Management Executive" 1998 vol. 12 no 4.
- Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

Schultz D., Schultz S., *Psychologia dzisiejszej pracy a wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Warkentin M. et al., *Virtual teams versus face-to-face teams: An exploratory study of a Web-based Conference System*, "Decision Sciences" 1997 vol. 28 no 4.

Źródła internetowe

- (1) <http://www.telepraca.gov.pl> – strona internetowa poświęcona telepracy (dostęp: sierpień 2010).
- (2) <http://www.oticon.pl> – strona internetowa duńskiego producenta aparatów słuchowych (również <http://www.oticon.dk>) (dostęp: sierpień 2010).
- (3) <http://www.mckinsey.com> – strona internetowa firmy konsultingowej McKinsey&Company (dostęp: sierpień 2010).
- (4) <http://www.virtuelle-fabrik.com> – strona internetowa szwajcarskiej platformy współpracy małych i średnich firm (dostęp: sierpień 2010).
- (5) <http://www.technologypark.pl> – strona internetowa Wrocławskiego Parku Technologicznego (dostęp: sierpień 2010).
- (6) <http://www.amazon.com> – strona internetowa sklepu Amazon.com (dostęp: sierpień 2010).
- (7) <http://www.ibm.pl> – strona internetowa firmy IBM (dostęp: sierpień 2010).
- (8) <http://www.google.pl> – strona internetowa firmy Google (dostęp: sierpień 2010).
- (9) <http://www.telcoa.org> – strona internetowa poświęcona telepracy (dostęp: sierpień 2010).
- (10) <http://www.worksmart.org.uk> – strona internetowa poświęcona telepracy (dostęp: sierpień 2010).
- (11) <http://www.um.wroc.pl> – strona internetowa Wrocławia (dostęp: sierpień 2010).

TELEWORK, VIRTUAL TEAMS – ROLE AND CHALLENGES IN THE 21ST CENTURY

Summary: Political and economic changes taking place in developed countries since the late nineties led to a major transformation of work systems, creating new types of work, such as telework, virtual teams or work at a distance. The very term teleworking and virtual teams or virtual organizations are quite new in the world of scientific literature. In fact, they appeared in the late twentieth century together with the development of technology, computing, communication systems and this in turn led to an even greater access to information. Continuous technological development has even greater than ever influence on management, and especially on the improvement and creation of value added. The amount of digital information is constantly growing in all fields: sent over the Internet, telephone networks and the use of other forms of electronic media. This article explains the concept of telework, virtual teams, and focuses on the consequences of their usage in practice by companies which are operating in Poland, such as IBM, Hewlett-Packard, McKinsey & Company, UPS, Irvna or companies belonging to the so-called "Big Four".