Maciej Brzozowski

SPOŁECZNE KONSEKWENCJE WIRTUALIZACJI PRACY[1]

Wprowadzenie

Obecne stadium rozwoju cywilizacyjnego określa się często mianem ery rozwoju postindustrialnego lub też erą społeczeństwa informacyjnego. Informacja i technologie informacyjne (TI)[2] stają się ważnym elementem życia społecznego, a dla przedsiębiorstw – strategicznym zasobem otwierającym nowe możliwości działania. Powodują one również wiele przeobrażeń w sferze organizacji, realizowanych procesach biznesowych oraz formach wykonywania pracy.

TI odgrywają istotną rolę w tworzeniu i koordynacji działań organizacji wirtualnej, którą można zdefiniować jako tworzoną na zasadzie dobrowolności specyficzną formę kooperacji niezależnych przedsiębiorstw, instytucji i/lub osób fizycznych, dostarczających na rynek dobra i usługi na bazie wspólnego stosunku gospodarczego, występując przy tym wobec otoczenia jako jeden podmiot.

Rozwój organizacji wirtualnych wymusza zastosowanie elastycznych, rozproszonych form wykonywania pracy, umożliwiających pokonywanie różnic czasowych i geograficznych. Takimi przenikającymi się wzajemnie narzędziami wirtualizacji pracy są scharakteryzowane w niniejszym artykule: telepraca oraz zespoły wirtualne. Telepraca dostarcza spojrzenia na wirtualizację działalności gospodarczej przede wszystkim z perspektywy jednostki, natomiast zespoły wirtualne z punku widzenia współpracy grupowej. Analizując oba z tych rozwiązań, największą uwagę poświęcono konsekwencjom ich zastosowania dla systemu

[1] Praca naukowa finansowana z środków Komitetu Badań Naukowych w roku 2004.

[2] Technologie informacyjne (TI), to ogół dostępnych na rynku rozwiązań technicznych z zakresu sprzętu komputerowego, oprogramowania oraz architektury sieci komunikacyjnych.

społecznego organizacji. Oczywiście, zarówno telepraca, jak i zespoły wirtualne są narzędziami uniwersalnymi i można je wykorzystywać w większości organizacji. Nie zmienia to jednak faktu, iż właśnie w organizacji wirtualnej mogą znaleźć najszersze zastosowanie.

Telepraca

O telepracy (ang. telecommuting, telework) mówimy, gdy przy użyciu dostępnych technologii komunikacyjnych praca wykonywana jest w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się na jej efekty lub gdzie w tradycyjnym systemie zatrudnienia praca ta byłaby wykonana[3].

Pojęcie telecommuting zostało stworzone przez J. Nillesa, którego uważa się za jednego z pionierów tego systemu pracy w USA. Termin *telework* został rozpowszechniony w Europie przez Komisję Europejską, która zleciła wiele badań mających za zadanie wykorzystać możliwości oferowane przez telepracę dla aktywizacji gospodarczej regionów rolniczych zagrożonych wysokim bezrobociem.

Najczęściej wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje telepracy[4]:

1) telepracę domową (ang. home-based telework), wówczas pracownik lub zleceniobiorca pracuje w domu zamiast dojeżdżać do biura praco- lub zleceniodawcy;

2) telepracę mobilną (ang. mobile telework), wówczas personel zarządzający, specjaliści lub serwisanci, dzięki TI, gros czasu spędzają w siedzibie klienta lub kooperanta;

3) telepracę w tzw. biurach satelickich (ang. satellite office, remote office), do których zalicza się:

– telecentra (ang. telecentres, telework centers), czyli miejsca zapewniające dostęp do wszelkich ułatwień wirtualnego biura, stanowiące własność firmy (albo przez nią wynajmowane), do których jej pracownicy przychodzą regularnie do pracy. Wszyscy pracownicy korzystający z centrum, niezależnie od rodzaju wykonywanych zadań, pracują w nim ze względu na to, że mieszkają bliżej telecentrum niż głównego biura firmy lub jej centrali;

– „telechatki" (ang. telecottages), zapewniające obywatelom lokalnych społeczności możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych, dostęp do zaawansowanych TI oraz bezpośrednie kontakty społeczne, których może brakować osobie pracującej w domu.

---

[3] http://www.telepraca-polska.pl

[4] Zob. K. Daniels, D. Lamond, P. Standen, *Managing telework: an introduction to the issues*, w: *Managing Telework*, red. K. Daniels, D. Lamond, P. Standen, „Business Press", London 2000, s. 2; J. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003, s. 31–34.

Telepraca może być wykonywana stale lub dorywczo, na przykład jeden–dwa dni w tygodniu. Pomysł ten wykorzystuje coraz więcej firm na całym świecie, w efekcie czego w skali globu pracuje w ten sposób ok. 100 mln ludzi. Najwięcej telepracowników, jak określa się osoby wykonujące pracę w domu, u klienta lub dojeżdżające do pobliskiego telecentrum zamiast udawać się do bardziej odległej siedziby firmy, jest w Stanach Zjednoczonych – według różnych źródeł od 15 do 25 milionów. W krajach Unii Europejskiej w systemie zdalnym w roku 2000 pracowało ok. 10 milionów osób, co stanowi ok. 7% ogółu zatrudnionych. Procentowo najwięcej telepracowników stwierdzono w Finlandii i Szwecji (odpowiednio 17% i 15% zatrudnionych)[5]. W Polsce działalność zawodową w tym systemie wykonuje zaledwie niespełna 2% pracowników, a rozwój telepracy jest w dużym stopniu hamowany przez wysokie koszty usług telekomunikacyjnych[6].

Telepraca jest szczególnie przydatna do prac niewymagających częstych, nieplanowanych konsultacji oraz takich, które można jasno sprecyzować, np.: wprowadzenie danych, tworzenie raportów lub analiz finansowych, działalność edytorsko-redakcyjna, programowanie, prace badawcze, projektowanie wspomagane komputerowo, tłumaczenia, działalność marketingowa, księgowość, konsulting.

Zespoły wirtualne

Zespół wirtualny to grupa współpracujących przy realizacji wspólnego celu osób, których komunikacja opiera się głównie na nowoczesnych technologiach informacyjnych, co pozwala na pokonanie granic organizacyjnych, rozproszenia terytorialnego i związanych z nim różnych stref czasowych[7]. Istota zespołu wirtualnego, najogólniej rzecz ujmując, polega na dodaniu do systemu telepracy zdecydowanego akcentu na pracę grupową. Powyższa definicja akcentuje trzy najważniejsze cechy zespołu wirtualnego[8]:

1) rozproszenie geograficzne członków zespołu, którzy mogą być zlokalizowani w różnych częściach aglomeracji, kraju, a nawet świata;

---

[5] eWORK 2000 – New Ways to Work 2000: European Telework, Raport Komisji Europejskiej, .

[6] http://www.telepraca-polska.pl.

[7] Por. J. Lipnack, J. Stamps, *Virtual Teams. People Working Across Boundaries with Technology*, Wiley, New York 2000, s. 18.

[8] Zob. I. Koczorowska, *Specyficzne cechy zespołu wirtualnego*, „Przegląd Organizacji" 2002 nr 3.

2) odmienna przynależność organizacyjna (uczestnicy zespołu mogą być pracownikami różnych jednostek lub organizacji, wykonują zadania przekraczające istniejące podziały organizacyjne);

3) zróżnicowany czas funkcjonowania zespołu (powoływany na stałe, na czas określony lub w zależności od wymogów; współpraca może trwać kilka godzin, dni, miesięcy, a nawet lat) i często nieokreślone godziny pracy.

J. Lipnack i J. Stamps wyróżniają trzy fundamenty tworzenia zespołu wirtualnego: cele, ludzi oraz łączące ich więzi[9].

Cele są elementem spajającym zespół i decydującym o jego tożsamości. Prawidłowe sformułowanie celów zespołu jest podstawą jego sukcesu. Cel główny zespołu wirtualnego powinien być na tyle atrakcyjny dla jego potencjalnych uczestników, aby skłonić ich do podjęcia współpracy. Stanowi on podstawę do wyznaczenia zadań cząstkowych, poszczególnych uczestników zespołu.

Ludzie stanowią rdzeń zespołu wirtualnego. Istotnymi wyznacznikami ich roli w zespole jest poziom ich samodzielności i niezależności, rozpatrywany jednak w kontekście współpracy z pozostałymi uczestnikami.

Więzi występujące pomiędzy członkami zespołu stanowią o jakości ich wzajemnych kontaktów, które mogą przybierać formę bezpośrednich spotkań „twarzą w twarz", jednak znacznie częściej bazują na wykorzystaniu technologii informacyjnych i komunikacyjnych (w skrajnej sytuacji uczestnicy mogą się nigdy nie spotkać osobiście). Bez względu na wykorzystywany kanał komunikacyjny istotne jest, aby interakcje zachodzące pomiędzy uczestnikami przyczyniały się do wystąpienia i umacniania wzajemnego zaufania.

Zespoły wirtualne określa się czasami jako organizacje wirtualne w skali mikro i podobnie jak one mogą przybierać bardzo różnorodne konfiguracje. Literatura dostarcza w tym zakresie wielu, mniej lub bardziej rozbudowanych klasyfikacji. D. Duarte i N. Snyder zaproponowały następujące rodzaje zespołów wirtualnych[10]:

– S i e c i o w y. Członkostwo w takim zespole jest zmienne i elastyczne. Nowi uczestnicy dołączają do zespołu w momencie, gdy ich wiedza staje się z jakiegoś powodu przydatna, po czym w momencie jej wykorzystania opuszczają jego szeregi, co wcale nie wyklucza późniejszego powrotu. Poszczególni uczestnicy mogą nawet nie zdawać sobie sprawy z liczbą osób bądź organizacji zaangażowanych w pracę zespołu. Taki rodzaj zespołu wirtualnego jest najczęściej wykorzystywany przy realizacji projektów doradczych lub problemowych. Kiedy projekt zostaje zrealizowany lub problem rozwiązany, taki zespół przestaje istnieć, a pracownicy powracają do swoich normalnych obowiązków.

---

[9] J. L i p n a c k, J. S t a m p s, *Virtual Teams...*, dz.cyt., s. 24.

[10] D. D u a r t e, N. S n y d e r, *Mastering Virtual Teams*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1999, s. 5–8; por. U.R. M ü l l e r, *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1993, s. 89–91.

– R ó w n o l e g ł y. Taki zespół podejmuje się określonego zadania lub realizacji funkcji, których organizacja nie chce lub nie jest w stanie wykonać w ramach stałej struktury organizacyjnej. Takie zespoły charakteryzują się najczęściej stosunkowo stabilnym uczestnictwem – co różni je zasadniczo od zespołów sieciowych – można łatwo wskazać, kto zalicza się do zespołu, a kto pozostaje poza nim. W zespole dominują osoby z jednej organizacji wspomagane niewielkim udziałem osób z zewnątrz. Taki zespół łączy wiedzę i umiejętności rozproszone w różnych jednostkach organizacyjnych na potrzeby rozwiązania jakiegoś istotnego problemu. Często praca takiego zespołu polega na opiniowaniu propozycji strategii rozwoju organizacji.

– P r o j e k t o w y. Uczestnicy zespołu (głównie z macierzystej organizacji; niewielkie wsparcie z zewnątrz) realizują przez określony, raczej dłuższy okres kompleksowe działania ukierunkowane najczęściej na sprostanie oczekiwaniom odbiorcy. Ich zadanie ma często wyjątkowy charakter, jednak łatwo jest określić i ocenić efekty pracy zespołu. Typowym rezultatem współdziałania może być projekt nowego produktu, systemu informacyjnego lub procesu organizacyjnego. Podstawową różnicą w porównaniu do zespołu równoległego jest dłuższy czas funkcjonowania oraz przyznanie uprawnień decyzyjnych, a nie tylko możliwości formułowania rekomendacji. Głównym wyróżnikiem w stosunku do zespołu sieciowego jest natomiast bardziej jednoznaczne wyodrębnienie zespołu oraz bardziej namacalny efekt końcowy.

– F u n k c j o n a l n y. Taki zespół zajmuje się regularną realizacją określonego rodzaju zadań, związanych najczęściej z obsługą wybranego obszaru funkcjonalnego przedsiębiorstwa, jak np. finanse, rachunkowość, szkolenia lub badania i rozwój. Skład takiego zespołu jest ściśle określony, co pozwala na jednoznaczne wyodrębnienie w ramach struktury organizacyjnej. Czynnikiem decydującym o „wirtualności" takiego zespołu jest powszechne wykorzystanie telepracy.

– S e r w i s o w y. Tego rodzaju zespoły są rozmieszczane w rozproszonych lokalizacjach obejmujących różne strefy czasowe, tak aby zapewnić ciągłą, ogólnoświatową obsługę serwisową on-line, związaną najczęściej z zastosowaniami technologii informacyjnych. Grupy specjalistów-serwisantów zostają ulokowani w dowolnych miejscach w różnych strefach czasowych, tak aby w każdej chwili dostępna była kompetentna pomoc w zakresie zaistniałej awarii lub problemu. Jeden zespół jest zawsze aktywny, wykonując swoje zadania w typowych dla jego regionu godzinach pracy, a kończąc swój „dyżur" przekazuje obowiązki zespołowi z innej strefy czasowej („praca podąża za słońcem").

– K i e r o w n i c z y. Takie zespoły powstają najczęściej w globalnych lub ponadnarodowych korporacjach. Ich uczestnikami są przedstawiciele kadry kierowniczej wyższego szczebla (np. członkowie zarządu), których praca wymaga regularnej wzajemnej współpracy bez względu na dzielący ich dystans wynikający z rozproszonej lokalizacji przedsiębiorstwa. Pomimo przełamywania przez

wirtualny zespół granic narodowych czy też kulturowych, jego skład osobowy prawie nigdy nie wykracza poza dana organizację.

– „U ś p i o n y" (kryzysowy). Jest to szczególny rodzaj zespołu wirtualnego, powoływany do wykonania jednorodnych zadań, dla których nie jest możliwe jednoznaczne określenie czasu realizacji. Zadania te pojawiają się w przypadku zaistnienia pewnych zdarzeń lub sytuacji wyjątkowych, jak np. klęska żywiołowa czy poważne zakłócenie procesu technologicznego. Skład „uśpionego zespołu" jest odpowiednio wcześniej ustalany, a jego uczestnicy przygotowani są do rozwiązywania danej grupy problemów i w momencie ich zaistnienia następuje „przebudzenie" zespołu, który niezwłocznie przystępuje do działania zgodnie z przyjętym planem[11].

Wpływ telepracy i zespołów wirtualnych na system społeczny organizacji – konsekwencje dla procesu kadrowego

Wprowadzenie telepracy i zespołów wirtualnych istotnie modyfikuje sposób realizacji większości aspektów polityki personalnej. Poniżej scharakteryzowane zostaną najistotniejsze przejawy przeobrażeń oraz związane z nimi wymagania, przyporządkowane do wybranych etapów procesu kadrowego: doboru personelu, adaptacji, rozwoju zawodowego, oceny oraz motywowania pracowników.

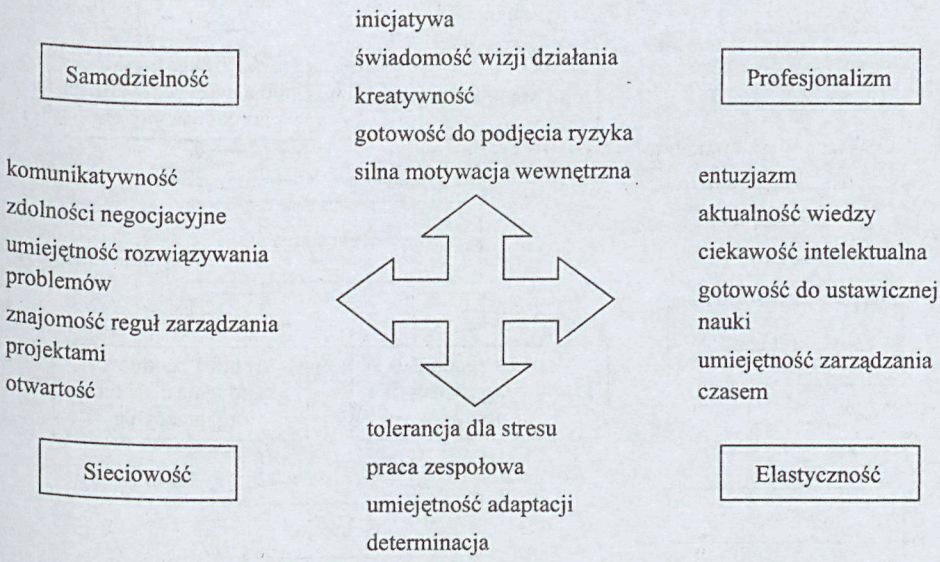
Dobór pracowników

Dla wielu pracowników sytuacja, w której stają oni przed możliwością lub koniecznością pracy na odległość, jest często nowym i budzącym obawy wyzwaniem. Co więcej, nie każda osoba nadaje się na telepracownika – nie odnajdą się w takim systemie zatrudnienia przede wszystkim osoby, które potrzebują ciągłego, bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami oraz stabilności tradycyjnie postrzeganego środowiska pracy.

Wskazane jest, aby pracę zdalną oferować pracownikom doświadczonym, zapoznanym ze specyfiką funkcjonowania organizacji. W konsekwencji preferowana jest często rekrutacja wewnętrzna polegająca na zaproponowaniu przejścia na system telepracy wybranym pracownikom (najlepiej ochotnikom), którzy dotychczas wykonywali swoje obowiązki w siedzibie firmy.

[11] Por. U.R. M ü l l e r, *Szczupłe organizacje...*, dz.cyt., s. 91.

Powszechne jest twierdzenie, że telepraca zwiększa wymagania wobec pracownika. Profil idealnego telepracownika zakłada, iż taka osoba, aby móc skutecznie i efektywnie wykonywać swoje obowiązki, powinna być samodzielnym i elastycznym profesjonalistą o silnej motywacji wewnętrznej i samodyscyplinie, posiadającym umiejętność pracy w otoczeniu sieciowym, biegle posługującym się technologiami informacyjnymi, tak aby nie stanowiły one źródła kłopotów przy wykonywaniu powierzonych zadań. Szczegółowy zestaw pożądanych cech telepracownika prezentuje rysunek 1. Wraz z analizą doświadczeń zawodowych kandydatów powinny stać się one podstawowym kryterium porównania osobistego potencjału kandydatów z wymaganiami poszczególnych stanowisk pracy.



Rysunek 1. Profil osobowy idealnego telepracownika

Źródło: opracowano na podstawie: J.M. Hiltrop, *Preparing people and organizations for teleworking*, w: *Managing Telework...*, dz.cyt., s. 162.

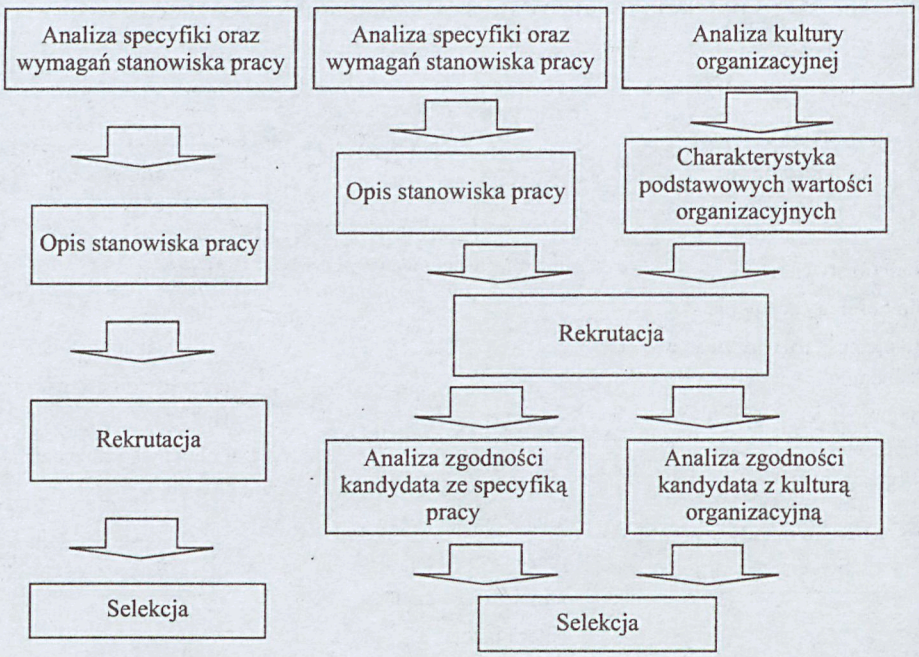
Powyższe uwagi odnoszą się również do uczestników zespołów wirtualnych z zastrzeżeniem, że zdecydowanie na plan pierwszy wśród cech osobowych kandydata wysuwa się umiejętność efektywnej współpracy z innymi podmiotami wirtualnego środowiska pracy, co w konsekwencji zwiększa również nacisk na rekrutację zewnętrzną. Uczestnicy takich rozproszonych zespołów powinni dysponować zestawem umiejętności wymaganych przy tradycyjnie pojmowanej pracy zespołowej, jak np. zdolności komunikacyjne, świadomość celu, orientacja na efekty działania. Wirtualizacja pracy zespołowej niesie pewne zmiany,

które sprawiają, że uczestnicy zespołów wirtualnych stają przed koniecznością m.in.[12]:

– nabycia nowych umiejętności wyrażania siebie, formułowania swoich opinii oraz postrzegania i rozumienia innych w środowisku organizacyjnym, które pozbawione jest bezpośredniej obecności fizycznej;

– rozwinięcia umiejętności współdziałania w warunkach zmiennej konfiguracji zespołu wymagającej natychmiastowej asymilacji jego uczestników;

– uwrażliwienia na odmienności kulturowe, różnice narodowe, geograficzne i czasowe (dotyczy zespołów ponadnarodowych).



Klasyczny proces rekrutacji i selekcji Proces rekrutacji i selekcji zmodyfikowany na potrzeby telepracy

Rysunek 2. Modyfikacja procesu rekrutacji i selekcji na potrzeby telepracy

Źródło: J. B i l l s b e r r y, *Socializing teleworkers into the organization*, w: *Managing Telework...*, dz.cyt., s. 47–48.

Oprócz porównania cech osobowych kandydata z wymaganiami stanowiska, dodatkowym istotnym czynnikiem, który należy wziąć pod uwagę przy doborze, jest ocena zgodności wartości wyznawanych bądź deklarowanych przez pracownika z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Kluczowe jest tutaj zestawienie

[12] D. L a m o n d, *Organizational structures that support telework*, w: *Managing Telework*, dz.cyt., s. 25.

podstawowych wartości organizacji, a następnie próba ich identyfikacji u kandydata do pracy. Stwierdzenie ewentualnej zgodności (przynajmniej częściowej) zwiększa prawdopodobieństwo, że pracownik odnajdzie się w nowym środowisku organizacyjnym i będzie zadowolony z pracy, a w konsekwencji przyczyni się do wzrostu efektywności funkcjonowania organizacji. Dopasowanie społeczne jest ważne, ponieważ system telepracy (podobnie jak zespoły wirtualne) nie stwarza wielu sytuacji kontaktu bezpośredniego, a więc i możliwości kreowania pożądanych postaw społecznych u pracowników. Zjawisko rozszerzenia perspektywy procesu doboru pracowników na potrzeby telepracy ilustruje rysunek 2.

Adaptacja

Istotnym elementem wdrażania nowego telepracownika do jego obowiązków powinno być wstępne zapoznanie go ze specyfiką i wymaganiami pracy w danej organizacji, tak aby umożliwić mu indywidualną ocenę, czy rzeczywiście jest nią zainteresowany (również czy odnajdzie się w takim środowisku pracy). Dodatkowo takie wstępne rozpoznanie, w przypadku przyjęcia do pracy, jest dobrą okazją na wybadanie podstawowych zasad i wartości, którymi kieruje się organizacja i jej pracownicy, co ułatwi dostosowanie się do nich nowego pracownika.

Praca na odległość może być trudna dla pracowników nieposiadających tego typu doświadczenia, dlatego też wielu autorów akcentuje stosowność wprowadzenia instytucji opiekunów albo mentorów, czyli wyznaczenia bardziej doświadczonych telepracowników, którzy w razie potrzeby służyliby pomocą we wdrażaniu się nowicjuszy w życie organizacji[13]. Powinno się przy tym dążyć do wykorzystywania wszelkich okazji zbliżenia telepracowników do centrum organizacji (np. poprzez udział w różnego rodzaju imprezach integrujących), tak aby zapobiegać ich marginalizacji w stosunku do pracowników pracujących w tradycyjnej lokalizacji.

W przypadku integrowania uczestników zespołu wirtualnego, pierwszym krokiem powinno być wzajemne zapoznanie członków zespołu, najlepiej w formie spotkania lub wideokonferencji, w trakcie których lider zespołu powinien przede wszystkim zachęcać uczestników do zaprezentowania własnej osoby, upewnić się czy wszyscy uczestnicy rozumieją powód stworzenia zespołu i swoją w nim rolę oraz czy wyrażają zgodę na udział w projekcie. Ponadto

[13] J. Billsberry, *Socializing teleworkers into the organization*, w: *Managing Telework...*, dz.cyt., s. 50–51.

ustalone powinny zostać podstawowe kanały komunikacji między uczestnikami zespołu. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, gdy uczestnicy zespołu dotychczas ze sobą nie współpracowali. Najlepszym sposobem na pogłębianie integracji jest organizacja kolejnych bezpośrednich konfrontacji wszystkich uczestników zespołu (spotkania „twarzą w twarz", ewentualnie wideokonferencje). Ich przedmiotem powinno być m.in.: omówienie statutu zespołu, prezentacja kwalifikacji i dorobku poszczególnych uczestników, zapoznanie z etykietą wzajemnych kontaktów z wykorzystaniem dostępnych środków komunikacji. Najważniejszym celem tych spotkań jest jednak dążenie do zbliżenia członków zespołu, przede wszystkim poprzez stworzenie możliwości oraz zachęcanie do kontaktów nieformalnych[14].

Rozwój zawodowy

Wirtualizacja pracy modyfikuje charakter awansu zawodowego. Z powodu odejścia od pionowych układów hierarchicznych, ścieżki kariery również zatracają taki układ. Pozycja pracownika w organizacji zależy przede wszystkim od jego kompetencji i efektów pracy, a nie od miejsca stanowiska w strukturze organizacyjnej. Dodatkowo konkurencja pracownicza zmienia swój charakter z wewnętrznej na ponadorganizacyjną[15].

Oprócz niepokoju wynikającego z poczucia wyizolowania telepracownicy odczuwają też często obawę o swoją karierę: czy fakt, że są „niewidoczni" nie oznacza przypadkiem, że o nich „zapomniano"? Zdaniem J. Nillesa, aby osłabić takie obawy kierownicy powinni możliwie często interesować się postępami pracujących zdalnie, wprowadzać rotację stanowisk i zadań, szkolić pracowników w szerszym zakresie niż to wynika z obecnie realizowanych zadań pod kątem budowania kariery w przyszłości[16].

W efekcie stosowania telepracy następuje wyodrębnienie trzech podstawowych kategorii pracowników, których ona dotyczy. Do pierwszej z nich zalicza się kadrę kierowniczą zaangażowaną w proces tworzenia strategii i koncepcji wykorzystania telepracy. Druga kategoria obejmuje wysoko wykwalifikowanych specjalistów zwerbowanych do stworzenia zespołu i w celu dostarczenia istotnych kompetencji. Trzecia grupa obejmuje pozostałych pracowników, do-

[14] Zob. D. Duarte, N. Snyder, *Mastering Virtual...*, dz.cyt., s. 111–113.

[15] Zob. S.A. Mohrman, *The Contexts for Geographically Dispersed Teams and Networks*, w: *Trends in Organizational Behavior: The Virtual Organization*, red. C.L. Cooper I D.M. Rousseau, Wiley, Chichester 1999, s. 78–79.

[16] J. Nilles, *Telepraca...*, dz.cyt., s. 141.

bieranych doraźnie jako wykonawców stosunkowo prostych, ale koniecznych prac, zgodnie z zapotrzebowaniem zgłaszanym przez przedstawicieli dwóch pierwszych kategorii pracowniczych[17].

Również w większości zespołów wirtualnych można wyróżnić trzy kategorie uczestników: podstawowych (ang. core members), którzy regularnie uczestniczą w pracy zespołu i są odpowiedzialni za jego wyniki; uzupełniających (ang. extended members), którzy na co dzień nie uczestniczą w pracach zespołu, ale w razie potrzeby służą radą i wsparciem; oraz pomocniczych (lub zewnętrznych) (ang. ancillary memebers, external members), którzy nie realizują zadań zespołu, ale nadzorują i zatwierdzają wykonaną pracę (np. przedstawiciel kadry kierowniczej – tzw. sponsor[18], kluczowy stakeholder, klient zespołu)[19].

Zmiany zachodzą również w zakresie doskonalenia zawodowego, którego fundamentalnym wyzwaniem staje się nabycie przez pracowników biegłości w wykorzystaniu technologii informacyjnych, bez której pracownik będzie skazany na porażkę w wirtualnym środowisku pracy. Duży akcent powinien być położony na określenie różnic między sytuacjami w dotychczasowej pracy a tymi w telepracy. Jest to szczególnie ważne w przypadku pracowników bez doświadczenia w zakresie pracy zdalnej.

Drugim istotnym wyzwaniem jest promowanie współdziałania i uczenia się od innych jako podstawowej formy doskonalenia zawodowego telepracowników i uczestników zespołów wirtualnych. Organizacje dysponują w tym zakresie bogatym asortymentem szkoleń. Warto sięgać po szkolenia osobiste, ponieważ zmniejszają izolację społeczną pracujących zdalnie. Trzeba mieć jednak świadomość, że efektywnej współpracy w otoczeniu sieciowym można się nauczyć wyłącznie on-line, dlatego taki rodzaj szkoleń powinien być podstawą. Pewnym ograniczeniem może być fakt, iż pomimo coraz większej popularności, ciągle brakuje narzędzi oceny efektywności szkoleń sieciowych. Poza tym, takie szkolenia mają raczej charakter epizodyczny i doraźny, a nie usystematyzowany, co w konsekwencji utrudnia gromadzenie i ochronę wiedzy[20].

---

[17] Por. P.R. Sparrow, K. Daniels, *Human Resource Management and the Virtual Organization: Mapping the Future Research Issues*, w: *Trends in Organizational Behavior: The Virtual Organization...*, dz.cyt., s. 48.

[18] Sponsor jest najczęściej przedstawicielem kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, pozostającym w bliskich kontaktach z liderem zespołu oraz mogącym zapewnić, w razie potrzeby, kontakt z zarządem oraz wsparcie ze strony organizacji w zakresie przełamywania barier organizacyjnych, rozstrzygania konfliktów interesów bądź też zapewnienia niezbędnych zasobów.

[19] J. Lipnack, J. Stamps, *Virtual Team...*, dz.cyt., s. 98.

[20] Zob. G. Salmon, J. Allan, K. Giles, *Training and development for online working*, w: *Managing Telework...*, dz.cyt., s. 135–146.

Ocena i motywowanie pracowników

Najpopularniejszym podejściem do wynagradzania telepracowników (również uczestników zespołów wirtualnych) jest bazowanie na efektach ich pracy[21]. Nie zawsze jest to jednak możliwe, ponieważ istnieją istotne różnice w zależności od charakteru wykonywanej pracy. Jeżeli efekty pracy są oczywiste i łatwo mierzalne (dotyczy to głównie stosunkowo prostych czynności), kontakt osobisty nie jest konieczny do efektywnego sprawowania kontroli, wystarcza elektroniczne monitorowanie postępów pracy. TI stwarza w tym zakresie możliwości bardzo szczegółowej kontroli nad poczynaniami pracownika, co w konsekwencji zwiększa presję na pracownika, którą nie wszyscy wytrzymują.

Inaczej jest w sytuacji, kiedy ciężko jest obiektywnie określić efekty pracy, a bieżące monitorowanie przebiegu pracy jest utrudnione. W takim przypadku przedsiębiorstwa decydują się raczej na stałe wynagrodzenie uzależnione od czasu pracy, któremu powinny jednak towarzyszyć działania kontrolne oparte na względnie regularnych kontaktach osobistych kierownika z telepracownikiem (np. okresowe spotkania w siedzibie firmy) lub też lidera zespołu wirtualnego z jego pozostałymi członkami. Dodatkowym problemem może być ocena indywidualnej produktywność uczestników zespołu, w którym występują silne wzajemne zależności między jego uczestnikami.

Przewidywany okres zatrudnienia również determinuje zachowania w zakresie oceny i motywowania. Planowany krótki czas współpracy może nie wyzwolić w pracownikach wystarczająco wysokiej determinacji do pracy i podnoszenia swojej produktywności, nie daje też wielu możliwości na jej obiektywną weryfikację. Jeżeli dodatkowo trudno jest zmierzyć efekty pracy, to system telepracy nie jest wskazany. Dłuższy okres przewidywanej współpracy może zwiększyć motywację do pracy i w efekcie podnieść produktywność, a dodatkowo stworzy więcej okazji do jej oceny. Dodatkowym narzędziem zwiększenia zaangażowania jest stworzenie szans awansu zawodowego telepracownika. Pozbawienie takich szans może wpływać negatywnie na efekty jego pracy[22].

Koncentracja na efektach ogranicza wachlarz dostępnych instrumentów kontroli, a szczególnie tych ukierunkowanych na bieżące zachowania i postawy pracownika oraz jego stosunek do pracy. W tradycyjnej organizacji przejawem zainteresowania kierownika postępami pracownika może być stosowanie wiele technik opartych na bezpośrednim kontakcie osobistym, jak np. zarządzanie

---

[21] J. van Ommeren, *Performance management and compensation*, w: *Managing Telework...*, dz.cyt., s. 149–151.

[22] Tamże, s. 153.

przez obchód (ang. management by walking around)[23]. Próba ich prostego przeniesienia do układu wirtualnego może być bardzo utrudniona oraz nieskuteczna, a dodatkowo odczytana przez pracownika jako wyraz braku zaufania lub wiary w możliwości i zaangażowanie pracownika.

Również pracownik zmieniający formę zatrudnienia na telepracę napotyka na wiele istotnych problemów mogących wpłynąć na jego motywację do pracy, do których można zaliczyć m.in.: przeczucie, iż zwiększeniu ulegają stawiane przed nim wymagania, perturbacje związane z odejściem od ścisłego, bezpośredniego nadzoru w przedsiębiorstwie na rzecz dużej autonomii pracy (np. w domu), jak również trudności z przestawieniem na ocenę efektów, a nie wysiłków (tracą na znaczeniu takie przejawy zaangażowania, jak np. siedzenie do późna w biurze).

W efekcie wirtualizacja pracy w sposób istotny wpływa na poziom odczuwanej satysfakcji z wykonywanej pracy. Wpływ ten może mieć zarówno charakter wzmacniający, jak i osłabiający, a możliwe zmiany w tym zakresie prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Czynniki determinujące satysfakcję z telepracy

Czynnik satysfakcji	Możliwe zmiany związane z przejściem na telepracę
Sprawowanie kontroli	zwiększenie autonomii w zakresie określania czasu i miejsca pracy
	wzrost niezależności w zakresie przebiegu skomplikowanych i trudno mierzalnych zadań, wymagających specjalistycznej wiedzy
	zmniejszenie odczuwalnej niezależności wykonywania zadań rutynowych i zwiększona inwigilacja pracownika z wykorzystaniem TI
Możliwość wykazania się	wzrost możliwości samorealizacji, szczególnie istotny w przypadku osób wyłączonych dotychczas z rynku pracy (np. niepełnosprawnych, matek z małymi dziećmi)
	zwiększenie ryzyka rutynizacji działania w przypadku mniej wymagających, powtarzalnych prac; może prowadzić do znużenia i apatii (wskazana rotacja i rozszerzanie pracy)
Różnorodność	wzrost różnorodności w przypadku częstych zmian lokalizacji wraz ze zmianą klienta w przypadku telepracy mobilnej
	możliwy spadek różnorodności w przypadku powtarzalnych czynności wykonywanych w domu (telepraca domowa)
Zrównoważone wymagania	często odnotowywany wzrost wymagań względem pracownika
	wzrost niebezpieczeństwa przeładowania informacyjnego w przypadku intensyfikacji komunikacji i jednoczesnego wykorzystywania wielu kanałów komunikacyjnych (poczta elektroniczna, telefon, faks, wideokonferencje)

[23] Zob. B. Wiesenfeld, S. Raghuram, R. Garud, *Managers in a Virtual Context: The Experience of Self-threat and its Effects on Virtual Work Organizations*, w: *Trends in Organizational Behavior: The Virtual Organization*, dz.cyt., s. 33–34.

cd. tab. 1

Zrozumienie własnej roli w organizacji	spadek zrozumienia własnej roli w organizacji z powodu ograniczenia kontaktu „twarzą w twarz" i nieformalnej komunikacji pozawerbalnej, szczególnie przy telepracy domowej
	zmniejszenie świadomości w zakresie kierunku rozwoju organizacji
Wynagrodzenie (sytuacja finansowa)	możliwe zmniejszenie wynagrodzenia w przypadku prostych prac, ale pracownik może to sobie wyrównać poprzez oszczędności na dojazdach i innych kosztach (posiłki w miejscu pracy, ubranie służbowe); szczególnie zyskają te osoby, które musiałyby dojeżdżać do pracy z daleka
	zwiększenie przychodów przy przejściu z etatu na indywidualną działalność gospodarczą związane z ograniczeniem kosztów pracy dla przedsiębiorstwa oraz dodaniem „premii za ryzyko"
	zwiększenie możliwości dodatkowego zarobkowania
Fizyczny komfort pracy	zwiększenie autonomii w zakresie kształtowania środowiska pracy
	możliwe pogorszenie fizycznych warunków pracy, ponieważ stanowisko pracy domowej nie musi spełniać tak restrykcyjnych norm (np. BHP), jakie przewidziane są dla jego odpowiednika w zakładzie pracy
	nasilenie dolegliwości zdrowotnych związanych z pracą przy komputerze, jak np. pogorszenie wzroku, nadwerężenie dłoni, nadgarstków lub innych stawów kończyn górnych, bóle głowy, szyi i pleców, kłopoty z kręgosłupem
	wzrost uciążliwości związanych z częstym przemieszczaniem się przy telepracy mobilnej
Kontakty towarzyskie i wsparcie społeczne	ograniczenie możliwości kontaktów towarzyskich i w efekcie wzrost izolacji społecznej w przypadku telepracy domowej
	wzrost kontaktów zewnętrznych w przypadku telepracy mobilnej
	mniejsze zrozumienie i wsparcie ze strony tradycyjnie zlokalizowanych pracowników
Pozycja społeczna	pogorszenie samooceny telepracowników związane z marginalizacją ich pozycji względem kolegów pracujących w siedzibie firmy
	ograniczenie możliwości awansu zawodowego w macierzystej organizacji
	zwiększenie możliwości awansu zawodowego poza macierzystą organizacją

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. D a n i e l s, *Job features and well-being*, w: *Managing Telework...*, dz.cyt., s. 73–81.

Zarządzanie telepracą i zespołami wirtualnymi – wyzwania dla kadry kierowniczej

Wraz z przewartościowaniem kategorii lokalizacji, telepraca wpływa na zmianę sposobu zarządzania organizacją. Wprowadzenie telepracy może osłabić poczucie sprawowania kontroli przez kadrę kierowniczą, której przedstawiciele często stają przed koniecznością odpowiedzi na pytanie: Jak mam zarządzać ludźmi, skoro ich nie widzę? albo: Jak mam oceniać pracę, skoro nie śledzę na własne oczy jej przebiegu?

Zasygnalizowane w poprzednim punkcie zjawiska stawiają przed kadrą kierowniczą przedsiębiorstw wiele nowych wyzwań. Tak jak nie wszyscy pracownicy są predysponowani do pracy z dala od siedziby firmy i w zmiennych ramach czasowych, tak samo nie wszyscy menedżerowie potrafią zarządzać pracownikami na odległość. Profil osobowy menedżera nadzorującego telepracowników nie odbiega zasadniczo od wymagań przedstawionych na rysunku 1. Badania amerykańskie wykazały, że telepracownicy odnoszą większe sukcesy i czerpią większą satysfakcję z pracy, gdy ich przełożeni pracują w tym samym systemie pracy. Wpływa to na większe zrozumienie kadry kierowniczej dla problemów i wyzwań, z którymi podwładni stykają się w trakcie wykonywania swoich obowiązków[24].

W pracy na odległość, której główną wadą jest ograniczenie kontaktów międzyludzkich, bardzo ważne jest odpowiednie motywowanie personelu i dążenie do redukcji stresu, wywołanego alienacją, poczuciem osamotnienia i ciągłą pracą przy komputerze. Wada ta najczęściej ujawnia się przy telepracy domowej i może być ograniczana przez rozpowszechnienie telepracy wykonywanej w biurach satelickich, które stwarzają możliwości spotkań z innymi pracownikami[25].

Wirtualizacja pracy niesie ze sobą duże wyzwania i możliwości w zakresie zarządzania wiedzą. Pracownicy z rozproszonych lokalizacji mogą dostarczać odmiennej perspektywy postrzegania rzeczywistości, inne doświadczenia i wiedzę związaną ze środowiskami (zawodowymi i prywatnymi), z których się wywodzą[26]. Wirtualizacja pracy sprawia, iż zwiększa się zróżnicowanie pracowników (społeczne, narodowe, kulturowe), praca natomiast staje się bardziej oparta na wiedzy i zorientowana na usługi.

---

[24] Zob. B. Wiesenfeld, S. Raghuram, R. Garud, *Managers in a Virtual...*, dz.cyt., s. 31–33.

[25] J. Krok, *Telepraca i nauka na odległość w społeczeństwie globalnej informacji*, w: „Studia Informatica", Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 266, Szczecin 1999, s. 29.

[26] M.B. Fritz, M.L. Manheim, *Managing Virtual Work*: A *Framework for Managerial Action*, Newsletter 1998, No 1.

Wdrażanie telepracy może się zakończyć porażką, jeżeli będzie pozostawać w sprzeczności z obowiązującą kulturą organizacyjną[27]. Typem kultury, który najbardziej sprzyja propagowaniu pracy zdalnej i zespołów wirtualnych wydaje się być kultura zadań. Umożliwia ona zindywidualizowane podejście do każdego problemu, a także gromadzenie wokół niego odpowiednich osób i zasobów za pośrednictwem sieci informatycznej. Jest to typ kultury preferowany przez wielu specjalistów, gdyż u jego podstaw leży założenie pracy w grupach oraz podziału zadań i odpowiedzialności w warunkach znacznej niezależności. Częste zmiany konfiguracji zespołu wirtualnego nie powinny destabilizować współpracy, dlatego istotne jest wypracowanie kultury, która takie zmiany będzie akceptować i wzmacniać, przez co zniweluje możliwość zaistnienia sytuacji, kiedy zmiany personalne są odbierane osobiście jako zagrożenie indywidualnej pozycji pracownika.

Wirtualizacja pracy pozbawia pracowników niektórych materialnych atrybutów kultury organizacyjnej, jak np. lokalizacja biura, jego wystrój, sposób ubierania się pracowników. Jako że tylko dla nielicznych z nich można stworzyć wirtualne odpowiedniki (np. witryna internetowa jako namiastka lokalizacji), trudniej o identyfikację pracownika z organizacją. Problem narasta, w przypadku gdy wirtualizacja działania obejmuje całe przedsiębiorstwo i wpływa na przekształcenie stabilnej, hierarchicznej struktury organizacyjnej w heterarchię lub układy sieciowe, co dodatkowo utrudnia identyfikację z organizacją oraz określenie swojej roli organizacyjnej.

Rozpowszechnienie systemu telepracy w przedsiębiorstwie często wiąże się z zastępowaniem wąsko wyspecjalizowanych pracowników przez osoby wszechstronniej wykwalifikowane, które są bardziej elastyczne i szybciej potrafią reagować na nowe sytuacje i wyzwania, przez co cała organizacja może w sposób bardziej skuteczny podejmować wyzwania rzucane przez rynek. Dzieje się tak również dlatego, iż utrzymanie szerokiego wachlarza wąsko wyspecjalizowanych pracowników jest zazwyczaj bardziej kosztowne niż mniejszej grupy osób bardziej uniwersalnych. Zmniejszenie liczebności pierwszej z wyróżnionych kategorii pracowników jest często efektem wdrażania różnorodnych koncepcji reorganizacji przedsiębiorstwa (np. reengineering, lean management, outsourcing) i programów cięcia kosztów, które mogą stanowić istotną przesłankę do wykorzystania telepracy[28]. Wprowadzanie takich programów niejednokrotnie wywołuje u pracowników poczucie zagrożenia ich miejsc pracy, co wzmacnia ich niepewność i rodzi opór, który może zostać skierowany również przeciw telepracy.

---

[27] P. Standen, *Organizational culture and telework*, w: *Managing Telework...*, dz.cyt. s. 31.

[28] W.F. Casio, *Virtual Workplaces: Implications for Organizational Behavior*, w: *Trends in Organizational Behavior: The Virtual Organization...*, dz.cyt., s. 2.

Niezwykle istotne znaczenie ma również wyjaśnienie osobom, które nie są telepracownikami, że pracujący na odległość nadal stanowią ważną część organizacji i że ich wkład w jej powodzenie jest co najmniej tak duży jak poprzednio. Chodzi o to, aby doprowadzić do zrozumienia przez obie strony, że żadna z grup – ani telepracownicy, ani pozostali pracownicy – nie jest szczególnie uprzywilejowana ani szczególnie obciążona[29]. Analogiczna sytuacja występuje w przypadku eliminowania podziałów między uczestnikami zespołów wirtualnych a pozostałą częścią załogi.

Charakter władzy i kontaktów społecznych w rozproszonych zespołach odbiega od tradycyjnych grup pracujących w jednej lokalizacji. Aby taki zespół nie pozostał tylko luźną grupa niezależnych jednostek, należy wypracować odpowiednie relacje wzajemnych zależności. Istotne jest więc jednoznaczne zdefiniowanie ról poszczególnych uczestników, określenie i przyporządkowanie uprawnień i odpowiedzialności, tak aby wyeliminować możliwość konfliktów kompetencyjnych. Ponadto organizacja pracy zespołu powinna obejmować m.in.: identyfikację podstawowego procesu, sformułowanie zadań poszczególnych uczestników, jak również szczegółowe określenie zasad i form wzajemnej komunikacji oraz sposobu prezentacji efektów działania. Lider powinien wnieść decydujący wkład w określenie tożsamości zespołu. Jest to szczególnie istotne z powodu braku codziennych kontaktów osobistych, które oferuje współpraca w ramach jednej lokalizacji. Powinien zostać stworzony specyficzny protokół współpracy, który zapełni lukę po ograniczeniu komunikacji pozawerbalnej (powinien zawierać wskazówki, jak np.: okazywać niechęć lub złość, krytykować aby nie narazić się na wrogość, wyrażać swoją aprobatę)[30].

Zespół wirtualny może być kierowany przez jednego lidera, jednak nierzadko przewodzenie zespołem (szczególnie na płaszczyźnie nieformalnej) jest dzielone między kilka osób, co ułatwia pracę nad skomplikowanymi i wielowymiarowymi problemami. Lider jest wybierany raczej na zasadach partnerskich, a swoją funkcję pełni zgodnie z zasadą primus inter pares[31]. W skrajnych przypadkach uprawnienia kierownicze dzielone są pomiędzy wszystkich uczestników zespołu, w odniesieniu do charakteru realizowanych zadań.

Do zadań lidera należy również identyfikacja kluczowych stakeholders (w tym sponsora zespołu), ich oczekiwań i potencjalnego wpływu na funkcjonowanie zespołu. Chodzi tutaj przede wszystkim o wysondowanie przychylności i ewentualnego wsparcia dla tworzenia i funkcjonowania zespołu ze strony organizacji i podmiotów zewnętrznych. Jest to szczególnie istotne, ponieważ sukces

---

[29] J. Nilles, *Telepraca...*, dz.cyt., s. 132.

[30] Zob. W.F. Casio, *Virtual Workplaces...*, dz.cyt., s. 7.

[31] Z. Jasiński, *Praca zespołowa we współczesnych warunkach wytwarzania*, w: *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, red. Z. Jankowska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 200, s. 237.

zespołu wirtualnego w dużym stopniu zależy od efektywnego współdziałania z rozmaitymi jednostkami organizacyjnymi oraz uczestnictwa w zespole ich przedstawicieli.

Liczebność zespołu wirtualnego musi być dostosowana do uwarunkowań sytuacji, wyznaczonego celu oraz profilów osobowych, nie powinna jednak przekraczać, zdaniem różnych autorów, 15, a nawet 25 uczestników[32]. Oczywiście nie można określić idealnej wielkości zespołu, natomiast niewątpliwie łatwiej koordynować te mniej liczne, przy czym bardziej rozbudowane grupy mogą dysponować większym potencjałem unikatowych kompetencji i umiejętności.

Podstawą pracy zespołu wirtualnego w wymiarze materialnym jest zapewnienie odpowiednich środków komunikacji, tak aby pomimo rozproszenia terytorialnego, uczestnicy zespołu mogli wspólnie realizować wyznaczone cele. Dostępne rozwiązania w zakresie komunikacji i przesyłania danych, takie jak np. sieci komputerowe i telefoniczne (komórkowe, satelitarne, stacjonarne) oraz odpowiednie oprogramowanie umożliwiają zarówno przesyłanie informacji w formie pisemnej (np. poczta elektroniczna, faks, wspólna praca nad dokumentami), werbalnej (telefon, telekonferencje), jak i w przypadku wideokonferencji – również pozawerbalnej[33].

Zakończenie – korzyści i problemy związane z wirtualizacją pracy

Przedstawione rozważania skłaniają do wniosku, że wirtualizacja pracy jest procesem złożonym i stosunkowo mało rozpoznanym. W artykule zasygnalizowano zaledwie niektóre, aczkolwiek najważniejsze zdaniem autora konsekwencje społeczne tego zjawiska dla współczesnych organizacji i ich pracowników, ukazane z perspektywy dwóch najpopularniejszych zastosowań, tj. telepracy i zespołów wirtualnych.

Telepraca i zespoły wirtualne są formami elastycznego wykonywania pracy w celu lepszego wykorzystania zasobów ludzkich i zwiększenia stopnia ich dopasowania do specyfiki działalności poszczególnych organizacji. Ich wykorzystanie często wymaga modyfikacji stosowanego stylu zarządzania i nabycia nowych umiejętności, istotnie zmienia również sytuację szeregowych pracowników.

---

[32] J. Lipnack, J. Stamps, *Virtual Teams...*, dz.cyt., s. 181.

[33] Zob. D. Gach, *Elementy zarządzania wirtualnym zespołem*, „Przegląd Organizacji" 2002 nr 6, s. 21.

Telepraca i zespoły wirtualne sprawdzają się w odpowiednich warunkach, wśród których najczęściej akcentuje się powód ich wprowadzenia, specyfikę działalności oraz cechy osobowe pracowników. Nie są to rozwiązania idealne – zarówno pracodawca, pracownik czy wreszcie całe społeczeństwo mogą z nich odnieść zarówno korzyści, jak i straty. Podstawowe zalety i wady systemu telepracy, a w konsekwencji również zespołów wirtualnych, które na telepracy bazują, zostały zestawione w tabeli 2.

Tabela 2. Możliwe korzyści i problemy związane z wprowadzaniem telepracy

KORZYŚCI	PROBLEMY
Dla pracodawcy	
• przyciąga nowych pracowników zainteresowanych elastycznością, zwiększa dostępność specjalistów	• ogranicza osobiste kontakty z pracownikami
• może zwiększyć produktywność	• utrudnia synchronizację w przypadku różnych sfer czasowych (może być jednak zaletą umożliwiając ciągłość realizacji)
• często zwiększa satysfakcję pracowników z pracy	• może prowadzić do nadużyć ze strony pracowników
• zmniejsza absencję	• może utrudniać kontrolę i motywowanie pracowników, zmniejsza bezpośrednią kontrolę nad pracownikami
• zmniejsza zapotrzebowanie na powierzchnię biurową	• wiąże się z awariami technicznymi sprzętu
• zmniejsza koszty dojazdów	• wymaga lepszej organizacji i współpracy
• poprawia efektywność wykorzystania czasu pracy, zmniejsza liczbę nadgodzin	• jest możliwa tylko w stosunku do pewnych prac
• uniezależnia od warunków klimatycznych	• może powodować problemy psychologiczne
• zwiększa elastyczność przedsiębiorstwa	• wymaga wysokich nakładów początkowych
• umożliwia tworzenie zespołów integrujących rozproszonych geograficznie uczestników	• zwiększa problem bezpieczeństwa danych
Dla pracowników	
• zwiększa elastyczność i niezależność pracownika	• ogranicza kontakty bezpośrednie i komunikację pozawerbalną
• zmniejsza koszty i czas dojazdów	• może stwarzać poczucie społecznej izolacji
• umożliwia osobistą kontrolę nad warunkami miejsca pracy	• może powodować brak respektu w stosunku do przełożonego
• eliminuje nieproduktywne spotkania i inne zakłócenia pracy	• może prowadzić do pracoholizmu

cd. tab. 2

• umożliwia lepsze rozwiązanie opieki nad dziećmi i starszymi członkami rodziny	• ograniczony dostęp do wyposażenia biurowego
• zwiększa sferę osobistej prywatności	• może czynić zatrudnionego „niezauważalnym" ze szkodą dla jego kariery
• stwarza możliwość wykonywanie pracy w najbardziej produktywnym dla zatrudnionego czasie	• zanika udział w kulturze biurowej
• umożliwia spędzenie czasu z rodziną	• przeniesienie stresu związanego z pracą do domu; konflikt praca – rodzina
• ułatwia wykonywanie pracy bez zakłóceń	• eliminuje się gabinet i związane z nim poczucie statusu
• otwiera perspektywy jednoczesnego uczestnictwa w wielu zespołach projektowych	• wynagrodzenie uzależnione od wyników pracy prowadzi do stresu
Dla społeczeństwa	
• stwarza możliwość aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych ruchowo	• może prowadzić do likwidacji miejsc pracy i mniejszych wpływów z podatków
• zmniejsza obciążenie środowiska dojazdami do pracy	• istnieje zagrożenie eksploatacji tzw. słabych grup ludności, takich jak dzieci, kobiety w ciąży, niepełnosprawni
• zmniejsza natężenie ruchu ulicznego i zużycie dróg	• może nastąpić polaryzacja pracowników na zatrudnionych tradycyjnie i zdalnie
• tworzy miejsca pracy w regionach słabych ekonomicznie, jest harmonijnym uzupełnieniem dla rolnictwa i turystyki	• ciągła obecność pracy w domu (w przypadku telepracy domowej) ma negatywny wpływ na życie rodzinne
• może poprawić jakość życia poprzez wprowadzenie nowych usług (bankowych, handlowych, medycznych) i poprawienie warunków środowiskowych (niższa konsumpcja energii, mniejsza koncentracja ludności w dużych miastach)	• istnieje zagrożenie izolacją społeczną części społeczeństwa

Źródło: Opracowano na podstawie: K. Daniels, D. Lamond, P. Standen, *Managing telework...*, dz.cyt., s. 3; F. Casio, *Virtual Workplaces...*, dz.cyt., s. 1–13; W. Pasko-Porys, *Kresery biurowców? Telepraca jako nowa forma zatrudnienia*, „Personel" 1999 nr 4.

Maciej Brzozowski

Social consequences of virtual work

Summary

The paper presents the most popular forms of virtual work environment: telework and virtual teams. They both have critical impact on the social system of an organization, particularly on human resource management, as well as situation of individual workers. Telework and virtual teams require modification of management style and assessing new managerial competences. They are not perfect solutions – both have important advantages and disadvantages, moreover could be implemented only in suitable circumstances.