

Klaudia Smoląg

Telepraca w polskich organizacjach gospodarczych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 88, 327-335

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KLAUDIA SMOLAŁG

Politechnika Częstochowska

TELEPRACA W POLSKICH ORGANIZACJACH GOSPODARCZYCH

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu realizują swoje procesy biznesowe z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnej (Information and Communications Technology, ICT), która przyczyniła się do powstawania nowych form funkcjonowania przedsiębiorstw na elektronicznym rynku. Elektroniczny rynek wymusza na przedsiębiorstwach nowe formy i nowe warunki prowadzenia działalności, w których pewne procesy podlegają wirtualizacji. Szczególnie rozwój Internetu przyczynił się do rozwoju wirtualizacji procesów gospodarczych w tym m.in. wirtualizacji przestrzeni pracy¹. Za zastosowaniem telepracy przemawia nie tylko rozwój i upowszechnienie ICT, ale również rozwój sektora usług, szczególnie w obszarze zarządzania informacją i wiedzą, czy rosnąca potrzeba uelastycznienia form organizacji pracy². Nie bez znaczenia dla rozwoju telepracy są również inne czynniki, które występują zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu. Rozważając te czynniki, można wskazać na rosnące znaczenie informacji i wiedzy, liczbę realizowanych projektów i ich złożoność, wymagania dotyczące kwalifikacji pracowników, innego spojrzenia na procesy związane z obsługą klientów, wzrostu konkurencyjności oraz internacjonalizacji przedsiębiorstw.

¹ K. Smolałg., *Charakterystyka wirtualnej przestrzeni pracy*, w: *Techniki informatyczne w podmiotach gospodarczych. Wybrane zagadnienia*, red. L. Kiełtyka, Wydawnictwo PCz, Częstochowa 2009, s. 72–73.

² I. Harnik, *E-przedsiębiorczość. Telepraca i usługi zdalne*, Wyd. Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego SA, Kraków 2008, s. 28.

W niniejszym opracowaniu podjęta zostanie próba wskazania na istotne determinanty związane z upowszechnieniem telepracy w przedsiębiorstwach. Ponadto zostaną omówione dotychczasowe wybrane badania i formy promowania nowej, elastycznej formy organizacji pracy w Polsce.

1. Pojęcie i determinanty rozwoju telepracy

Telepraca, jako nowa forma zatrudniania pracowników i organizacji pracy, jest jednym z ważniejszych obszarów związanych z rozwojem społeczeństwa informacyjnego oraz kreowaniem nowoczesnych miejsc pracy³. Za rozwojem telepracy przemawia dodatkowo rozwój, powszechność, rosnący wachlarz usług i spadające ceny ICT. Telepraca jest definiowana jako nowa forma organizacji pracy i zatrudniania pracowników, która dzięki zastosowaniu ICT pozwala na wykonywanie pracy poza siedzibą pracodawcy oraz przysyłanie efektów pracy drogą elektroniczną, np. z wykorzystaniem Internetu. Telepracę można rozpatrywać z punktu widzenia trzech podstawowych jej parametrów:

- miejsca – ponieważ telepracownicy mogą wykonywać swoje zadania w różnych miejscach wyróżnia się telepracę domową, telepracę mobilną i telepracę wykonywaną w telecentrach;
- czasu – parametr czasu odnosi się do sposobu komunikacji i weryfikacji zadań wykonywanych przez telepracownika; w tym przypadku możemy wyróżnić tzw. czas synchroniczny (wymagany określony czas realizacji zadań, wymagana komunikacja i praca w czasie narzuconym przez pracodawcę) i asynchroniczny (narzucony jest wyłącznie termin oddania zadania);
- infrastruktury – odnosi się do stopnia i zakresu zastosowanej ICT zarówno w kontekście zastosowanych narzędzi, jak i metod komunikacji zdalnej.

Pomimo wielu korzyści biznesowych (jak np. ograniczenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, większa elastyczność działania, usprawnienie procesów biznesowych, poprawa komunikacji wewnętrznej, uproszczenie procedur organizacyjnych), jakie stwarza telepraca, to pierwsze badania i nieliczne polskie publikacje związane z tą formą organizacji pracy jasno przedstawiały, że telepraca jest wśród polskich przedsiębiorców mało znana. Stąd inicjatywa promowania telepracy i realizacja projektów mających na celu uświadamianie przedsiębiorców i pracowników, czym jest ta nowa forma organizacji pracy i jak podejść do jej wdrożenia, aby odpowiednia reorganizacja przedsiębiorstwa pod kątem zatrudniania telepracowników przelożyła się na określone pozytywne aspekty biznesowe.

Podstawowym i kluczowym aspektem przyczyniającym się do upowszechnienia telepracy jest powszechność ICT, a w szczególności rozwój Internetu. Należy

³ *Ibidem*, s. 27.

w tym miejscu podkreślić, iż rodzaj telepracy determinuje wymagania technologiczne, a co za tym idzie stopień i zakres stosowanej ICT. Kolejnym ważnym determinantem wpływającym na rozwój telepracy są możliwości prawne zatrudniania telepracowników, a jak wskazują publikacje, do roku 2007 właśnie aspekt prawny był wymieniany jako istotny czynnik hamujący rozwój tej formy organizacji pracy. W roku 2007 weszła w życie nowelizacja kodeksu pracy i terminy 'telepraca' oraz 'telepracownik' zostały zdefiniowane, a co za tym idzie został wprowadzony zapis odnoszący się do tej formy organizacji pracy i regulujący obowiązki pracownika i pracodawcy w tej kwestii. Jednak w praktyce od roku 2007 nie nastąpiła żadna istotna zmiana w zastosowaniu telepracy w polskich przedsiębiorstwach⁴.

Stąd wydaje się zasadne, iż najważniejszym czynnikiem determinującym rozwój telepracy jest uświadamianie zarówno pracodawców, jak i pracowników na temat możliwości, jakie stwarza ta nowa forma organizacji pracy. W tym miejscu warto przytoczyć publikację T. Klekowskiego pt. *Niewykorzystane możliwości telepracy*. Tomasz Klekowski jest dyrektorem regionalnym firmy Intel na Europę Środkową i Wschodnią, firmy, która zatrudnia telepracowników i ma w tym zakresie niemałe doświadczenie. W artykule wskazano, iż telepraca nie cieszy się wśród polskich przedsiębiorstw dużą popularnością, co według autora może wynikać z kilku kwestii, np.:

- niewiedzy menedżerów na temat możliwości, jakie stwarza ten model pracy;
- faktu, iż nigdy wcześniej menedżerowie nie brali pod uwagę możliwości zastosowania telepracy w przedsiębiorstwie;
- deklaracji, iż prowadzona przez nich działalność z gruntu wyklucza zastosowanie telepracy.

Jednak jak wskazuje autor tej publikacji, praca zdalna może przynieść firmie nie tylko korzyści finansowe, ale również wzrost wydajności pracy, oszczędność czasu pracowników poświęconego na dojazd do pracy, możliwość zmniejszenia powierzchni biurowej, możliwość zatrudnienia wysokiej klasy fachowców, którzy mogliby być niedostępni w tradycyjny sposób, jak również lepszy obieg informacji w firmie. Autor podkreśla, iż telepraca nie zależy od stopnia zaawansowania ICT w przedsiębiorstwie, lecz od sposobu zarządzania pracownikami i świadomości menedżerów jak i samych pracowników w zakresie elastycznej pracy zdalnej. Zaleca, aby przedsiębiorstwa już teraz poświęciły swój czas na metody i praktyki za-

⁴ K. Smoląg, *Determinanty rozwoju telepracy*, w: *Multimedia w biznesie i zarządzaniu*, red. L. Kiełtyka, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 322–323. Por. P. Ciborski, *Telepraca. Instrukcja zatrudnienia. Wzór regulaminu i dokumentacja telepracy*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2007. Por. E. Drzewiecka, *Telepraca jako forma zatrudnienia i organizacji pracy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2008.

rzędcze oraz oswoiły się z nowymi technologiami, aby możliwości, jakie stwarza telepraca, mogły być w pełni wykorzystywane⁵.

2. Przegląd wybranych dotychczasowych badań, publikacji i inicjatyw związanych z promowaniem i upowszechnianiem telepracy w Polsce – lata 2000–2011

Elastyczne formy zatrudnienia, w tym telepraca, lepiej odpowiadają na potrzeby rynku, zarówno pracodawców, którzy muszą dostosowywać swoją działalność do szybko zmieniającego się otoczenia i jego warunków, jak i pracowników, dla których coraz częściej jakość życia i umiejętność godzenia życia zawodowego z rodzinnym ma istotne znaczenie. Dlatego też telepraca, jako jedna z form elastycznego zatrudnienia, powinna być odpowiednio promowana i upowszechniana.

Jednym z pierwszych inicjatorów badań dotyczących telepracy była Fundacja Centrum Promocji Kobiet. Badania ankietowe nt. „Perspektywy telepracy w Polsce” przeprowadzone zostały wśród 217 przedsiębiorstw zatrudniających od 50 do 500 osób. Celem badań była próba określenia, kto korzysta z telepracy, jakie są możliwości jej wykorzystania w zależności od wykonywanych zadań oraz wskazanie perspektyw w zakresie efektów społeczno-gospodarczych po wprowadzeniu telepracy. Najważniejsze wnioski z tych badań to fakt, iż⁶:

- 11% przedsiębiorstw korzysta z telepracy, przy czym najczęściej są to firmy handlowe z regionu warszawskiego;
- telepraca jest domeną większych aglomeracji miejskich;
- ważną cechą telepracy jest możliwość łatwego pozyskania pracowników tylko na czas realizacji zadania;
- ponad 70% badanych uważa, że telepraca ograniczy koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie tańszej i lepiej wykwalifikowanej kadry oraz zmniejszanie innych kosztów działalności firmy;
- telepraca nie będzie mieć wpływu na zwiększenie liczby miejsc pracy, a tym samym na poziom bezrobocia.

W ramach kolejnego projektu badawczego: „Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Analiza i metody stymulacji” M. Bednarski i L. Machol-Zajda dokonali próby opisu telepracy w Polsce. Badania realizowane były przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie oddział w Łodzi na przełomie 2001 i 2002 roku.

⁵ T. Klekowski, *Niewykorzystane możliwości telepracy*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień 2011, s. 24–25.

⁶ K. Smoląg, *Badania symulacyjne modeli wdrażania telepracy w organizacjach gospodarczych*, niepublikowana rozprawa doktorska, Częstochowa 2003, s. 60–63. Por. D. Kucharski, *Perspektywy telepracy w Polsce*, Wyd. Fundacja Centrum Promocji Kobiet, Biuletyn informacyjny, Warszawa 2000. Por. www.infofirma.pl/pobierz/praca/publikacja.doc.

W badaniu brały udział 264 przedsiębiorstwa, z czego tylko 2,3% zadeklarowało korzystanie z telepracy. Przyczyną tego stanu, jak podają autorzy, mogą być m.in.⁷:

- wysokie koszty wyposażenia pracownika w odpowiedni sprzęt, jak również zapewnienia odpowiednich parametrów sieci komputerowych oraz systemów ochrony danych;
- brak uregulowań prawnych w momencie realizacji badań, co budziło niepokój zatrudnionych i związków zawodowych;
- brak odpowiednich kwalifikacji zarówno po stronie telepracowników, jak i ich kierowników, które pozwalają na skuteczne zastosowanie tej formy organizacji pracy;
- czynnik psychologiczny związany m.in. z poczuciem izolacji telepracownika.

Według badań telepracę stosuje głównie sektor MSP i jest ona elementem stabilizującym pozycję firmy lub ułatwiającym wyjście ze stagnacji. Przedsiębiorstwa stosujące telepracę mają adaptacyjny charakter i wykorzystując możliwości techniczne i ekonomiczne, chcą działać efektywnie na zmieniającym się rynku⁸.

Inicjatorem następnych działań dotyczących telepracy jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, która na podstawie wniosku o dofinansowanie projektu „Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców” realizuje obecnie już drugą edycję projektu. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego EFS. Część pierwsza projektu była realizowana w latach 2005–2007⁹. W ramach tej części zostały przeprowadzone badania przez sopocką Pracownię Badań Społecznych w okresie listopad–grudzień 2005 roku na grupie 1000 przedsiębiorstw wybieranych losowo. Z przeprowadzonych badań wynikało, iż telepracę stosuje 16% przedsiębiorstw, w tym najczęściej są to przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób. Przedsiębiorstwa te zatrudniają telepracowników przede wszystkim do zadań związanych z finansami – w 33%, 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%. Z badań tych wynika również, iż barierą rozwoju telepracy jest podejście pracodawców i osób zarządzających firmą oraz ich tradycyjny sposób zarządzania przedsiębiorstwem, jak również nieodpowiednie wykorzystanie nowoczesnych ICT

⁷ Por. M. Bednarski, L. Machol-Zajda, *Telepraca*, w: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003; www.infofirma.pl/pobierz/praca/publikacja.doc.

⁸ www.infofirma.pl/pobierz/praca/publikacja.doc.

⁹ www.parp.gov.pl/index/more/36.

w działalności przedsiębiorstw¹⁰. Głównym celem drugiego etapu projektu jest również promowanie idei zdalnej formy zatrudnienia wśród właścicieli, kadry zarządzającej oraz pracowników przedsiębiorstw. W ramach działań na terenie całej Polski zostaną przeprowadzone szkolenia, które mają na celu przede wszystkim dostarczenie informacji na temat prawno-organizacyjnych aspektów zastosowania telepracy oraz wskazania na możliwości jej wdrożenia. Szkolenia, które są planowane w okresie od kwietnia 2010 do grudnia 2011 roku, są również współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach EFS. Projekt kończy się w lutym 2012 roku¹¹.

W roku 2007 pod redakcją naukową J. Kowalewskiego została wydana książka *Telepraca w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, która ma na celu promowanie telepracy i, jak twierdzą autorzy, wypełnienie luki informacyjnej występującej w tym zakresie. Publikacja zawiera przedstawienie sytuacji telepracy na przykładzie sektora MSP w Polsce. Badania zostały przeprowadzone w 2006 roku w ramach projektu „ENTER – Partnerstwo na rzecz telepracy, przedsiębiorczości i równouprawnienia” realizowanego ze środków EFS w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. W badaniu brało udział 390 pracodawców i 860 pracowników. Według badań 18% małych i średnich przedsiębiorstw zatrudnia telepracowników. Są to głównie przedstawiciele handlowi (43% ogółu). W badaniach tych również podkreślono, iż brak uregulowań prawnych jak i silna zależność między rozwojem ICT a telepracą to istotne czynniki, które wpływają na jej upowszechnienie. Ponadto jako czynnik istotny wpływający na zastosowanie telepracy uznano praktyczne umiejętności menedżerów w zakresie nowych metod zarządzania nastawionych na rezultaty, a nie sposób ich osiągnięcia¹².

Kolejną istotną publikacją jest wydana w roku 2010 praca autorstwa Ewy Stroińskiej, która została napisana na podstawie dysertacji autorki dotyczącej atypowej formy zatrudnienia i organizacji pracy, jaką jest telepraca. W publikacji przedstawiono telepracę, proces zarządzania telepracą i e-pracownikiem, organizację pracy, relacje zatrudnionych z punktu widzenia osób pracujących w systemie telepracy. W badaniu brało udział 210 telepracowników z regionu całej Polski. Jak podkreślają ankietowani, bardzo ważnym elementem organizacji pracy w domu jest opracowanie strategii działania na cały dzień, czyli ułożenie harmonogramu dnia. Wdrażanie telepracy w sposób nieprzemyślany i dowolny, bez dokonania realnej oceny sensowności i przydatności zastosowania pracy zdalnej w konkretnym przedsiębiorstwie może skutecznie zahamować osiągnięcie korzyści biznesowych z tego

¹⁰ M. Janiec, T. Czerniak, W. Kreft, R. Piontek, *Reorganizacja działalności przedsiębiorstwa ze względu na zastosowanie telepracy – poradnik*, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006, s. 23–24.

¹¹ http://www.telepraca.gov.pl/o_projekcie,informacje_ogolne.html.

¹² J. Kowalewski, *Telepraca w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Wyższa Szkoła Marketingu i Zarządzania w Lesznie, Leszno 2007, s. 6, 93, 96, 98, 102.

rozwiązania. Telepraca wpływa na zarządzanie organizacją, a przede wszystkim na konieczność spłaszczania struktur organizacyjnych, zwiększenie pozycji zespołu specjalistów, tworzenie otwartych przestrzeni do wymiany informacji między pracownikami, a co za tym idzie redefinicji pozycji menedżera. Menedżerowie zarządzający wirtualną grupą pracowników powinni wspierać, stymulować i podtrzymywać proces wewnętrznej komunikacji telezespołów. Również w kwestii systemu zarządzania powinna nastąpić zmiana dotycząca zastosowania metod i technik wspierających proces kooperacji, do których należą np.: zarządzanie zaufaniem, partycypacja pracownicza, zarządzanie talentami czy zarządzanie przez cele¹³.

Analiza powyższych badań i opracowań wskazuje, iż rozwój, efektywne i skuteczne zastosowanie telepracy w przedsiębiorstwie nie wiąże się wyłącznie ze stopniem i zakresem zastosowanej ICT. Aby telepraca przełożyła się na określone korzyści biznesowe, jak i korzyści dla pracownika, należy przy jej wprowadzaniu uwzględnić jej specyfikę, która wynika z psychospołecznych uwarunkowań oraz odpowiedniego systemu zarządzania telepracą. Ważnym aspektem telepracy są kontakty ze współpracownikami czy przełożonymi, które w tej formie organizacji pracy są pozbawione natury bezpośredniej. Taka sytuacja w konsekwencji powoduje poczucie izolacji społecznej wśród telepracowników, jak również słabą lub wręcz żadną identyfikację z przedsiębiorstwem, co, jak pokazuje praktyka, jest czynnikiem wysoce hamującym wdrażanie telepracy¹⁴. Rozważając powyższe kwestie należy podkreślić, iż przy wdrożeniu telepracy należy wziąć pod uwagę pewien zestaw istotnych kompetencji odnoszący się zarówno do telepracownika, jak i pracodawcy oraz menedżera. Przykładowy model kompetencji został przedstawiony w opracowaniu *E-przedsiębiorczość. Telepraca i usługi zdalne*. Za podstawowe i istotne kompetencje dla telepracownika uznano m.in. samodzielność, orientację na wyniki, samodyscyplinę, motywację wewnętrzną, planowanie, organizowanie czy terminowe podejmowanie decyzji. W zakresie kompetencji dla e-kierownika wyszczególniono m.in. umiejętności przywódcze, odwagę menedżerską, zarządzanie podwładnymi, coaching, delegowanie uprawnień, otwartość oraz budowanie ducha zespołowego. Natomiast istotne kompetencje dla e-przedsiębiorcy to orientacja biznesowa, myślenie strategiczne, orientacja na klienta, zdolności organizacyjne, myślenie twórcze i wizjonerstwo¹⁵. Przedstawiony model kompetencji nie jest uniwersalnym zestawem, który odnosi się do każdego rodzaju telepracy, a jedynie narzędziem pozwalającym na lepsze dopasowanie osób do wykonywania zadań w sposób zdalny.

¹³ E. Stroińska, *Telepraca jako forma zatrudnienia i organizacji pracy*, Wyd. Green, Łódź 2010, s. 9, 70, 87, 230, 231, 243, 244.

¹⁴ P. Pyoria, *Managing telework: risks, fears and rules*, „Management Research Review” 2011, Vol. 34, No. 4, s. 391–392.

¹⁵ I. Harnik, *E-przedsiębiorczość*, op. cit., s. 53.

Podsumowanie

Powszechny dostęp do rozwiązań ICT oraz rosnąca potrzeba poszukiwania skuteczniejszych i efektywniejszych metod zarządzania skłania przedsiębiorstwa do zastosowania nowych sposobów działania. Jednym z nich jest właśnie zastosowanie telepracy, które otwiera nowy etap w procesie reorganizacji procesów pracy w organizacjach gospodarczych, a tym samym wymusza kreowanie nowych i ważnych kompetencji pracowników i pracodawców chcących odpowiednio funkcjonować w społeczeństwie informacyjnym. Ponadto telepraca umożliwia wykonywanie czynności zawodowych poprzez kreowanie nowych form organizacji, np. organizacji wirtualnych. Elementem sprzyjającym rozwojowi i zastosowaniu telepracy jest redefinicja ról społeczno-zawodowych i stylów życia pracowników oraz zwiększenie ilości i znaczenia pracy opartej na wiedzy i informacji.

Na koniec warto podkreślić, iż powszechne zastosowanie telepracy nie zależy od czynników technicznych (rozwój ICT) ani prawnych, które są tylko stymulatorem tej formy organizacji pracy, ale od czynników związanych z wiedzą i umiejętnościami stosowania nowych metod zarządzania, oraz kompetencjami, jakie powinni mieć zarówno telepracownicy, jak i ich menedżerowie. Dlatego podstawą wdrożenia telepracy w przedsiębiorstwie i celem osiągnięcia maksymalnych korzyści z tej formy zatrudniania pracowników i organizacji pracy jest zdefiniowanie głównych procesów biznesowych oraz uwzględnienie niezbędnych kompetencji przyszłych telepracowników, jak i ich menedżerów.

Literatura

1. Bednarski M., Machol- Zajda L., *Telepraca*, w: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, Wyd. IPiSS, Warszawa 2003.
2. Ciborski P., *Telepraca. Instruktaż zatrudnienia. Wzór regulaminu i dokumentacja telepracy*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2007.
3. Drzewiecka E., *Telepraca jako forma zatrudnienia i organizacji pracy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2008.
4. Harnik I., *E-przedsiębiorczość. Telepraca i usługi zdalne*, Wyd. Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego SA, Kraków 2008.
5. Janiec M., Czerniak T., Kreft W., Piontek R., *Reorganizacja działalności przedsiębiorstwa ze względu na zastosowanie telepracy – poradnik*, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006.
6. Klekowski T., *Niewykorzystane możliwości telepracy*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień 2011.
7. Kowalewski J., *Telepraca w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Wyższa Szkoła Marketingu i Zarządzania w Lesznie, Leszno 2007.

8. Kucharski D., *Perspektywy telepracy w Polsce*, Wyd. Fundacja Centrum Promocji Kobiet, Biuletyn informacyjny, Warszawa 2000.
9. Pyoria P., *Managing telework: risks, fears and rules*, „Management Research Review” 2011, Vol. 34, No. 4.
10. Smoląg K., *Badania symulacyjne modeli wdrażania telepracy w organizacjach gospodarczych*, niepublikowana rozprawa doktorska, Częstochowa 2003.
11. Smoląg K., *Charakterystyka wirtualnej przestrzeni pracy*, w: *Techniki informatyczne w podmiotach gospodarczych. Wybrane zagadnienia*, red. L. Kiełtyka, Wydawnictwo PCz, Częstochowa 2009.
12. Smoląg K., *Determinanty rozwoju telepracy*, w: *Multimedia w biznesie i zarządzaniu*, red. L. Kiełtyka, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
13. Stroińska E., *Telepraca jako forma zatrudnienia i organizacji pracy*, Wyd. Green, Łódź 2010.
14. www.parp.gov.pl/index/more/36.
15. www.infofirma.pl/pobierz/praca/publikacja.doc.
16. www.telepraca.gov.pl/o_projekcie,informacje_ogolne.html.

TELEWORK IN POLISH ECONOMIC ORGANIZATIONS – REVIEW OF SELECTED STUDIES

Summary

The focus of this paper is virtualization of working space, with particular focus on the new form of organization, telework. The paper presents a review of selected studies concerning popularization of telework and definition of the status of utilization of this method of work organization in Polish enterprises. Furthermore, essential determinants of its development were identified.

Translated by Rafał Wielgat