

# Aleksander Ślązak

---

## Przegląd badań dotyczących telepracy

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 30, 219-232

---

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

**Aleksander Ślązak**

SGH Warszawa

## PRZEGLĄD BADAŃ DOTYCZĄCYCH TELEPRACY

### Streszczenie

Artykuł jest syntezą dotychczasowych badań naukowych na temat pracy zdalnej. Część definicyjna jest analizą prawa amerykańskiego, unijnego i polskiego, jak również analizą prób tworzenia definicji przez badaczy przedmiotu. Zostały pokazane metody przyporządkowania poszczególnych określeń pracy zdalnej ze względu na miejsce wykonywania pracy, czas i metody komunikacji.

W drugiej części artykułu zaprezentowano podział na cztery gałęzie nauk o zarządzaniu. Największy nacisk położono na analizę problemów pracowników, w tym badań na temat: zdolności i możliwości pogodzenia pracy w domu z życiem rodzinnym, wydajności pracy zdalnej, porównania satysfakcji pracowników zdalnych z regularnymi, problemy komunikacyjne i stosunek pracowników zdalnych do tej formy wykonywania obowiązków zawodowych.

**Słowa kluczowe:** praca zdalna, telepraca, praca na odległość, pracownik zdalny.

### Wprowadzenie

W ostatnich czterdziestu latach nastąpił duży postęp technologiczny, który sprzyjał rozwojowi pracy na odległość. Rozwój technik porozumiewania się i możliwość przesyłania swojej pracy drogą elektroniczną to główne czynniki wpływające pozytywnie na spopularyzowanie programów telepracy w przedsiębiorstwach. Czynnikiem ograniczającym powstawanie nowych programów

jest brak badań empirycznych wskazujących jednoznacznie dodatni wpływ tych programów na rentowność przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest pokazanie problemów definicyjnych związanych z telepracą, następnie analiza artykułów naukowych pod kątem wyodrębnienia gałęzi nauk o zarządzaniu, które związane są bezpośrednio z problematyką telepracy.

## 1. Problemy związane z definiowaniem telepracy

Podczas analizy wielu opracowań naukowych na temat telepracy można natknąć się na problemy w zdefiniowaniu, czym jest praca zdalna i jak ją rozumieją autorzy, przez co wyniki badań są niejednoznaczne. Często różnice definicyjne prowadzą do niemożności dokonania porównań wyników poszczególnych badań. Najczęstsze różnice dotyczą czasu i miejsca wykonywania pracy, również podejścia do pracownika w sposób indywidualny lub zespołu.

W nomenklaturze spotyka się wiele określeń telepracy. Słowa kluczowe to *teleworking*, *telecommuting*, *ework*, *mobile working*, *telecenters*, *satellite offices*, *hoteling*, *remote working*, *work from home*, *virtual working*. Jack Nilles jako pierwszy w swoich badaniach przeprowadzonych w 1973 r. stworzył definicję pojęć *teleworking* i *telecommuting*. *Teleworking* według autora to dowolna forma substytucji technologii informacyjnej (takiej jak telekomunikacja i/lub komputery) w miejsce zwykłej pracy, do której trzeba dotrzeć; przynoszenie pracy do pracowników zamiast na odwrót: pracowników do pracy. *Telecommuting* natomiast to okresowa praca poza głównym, stacjonarnym biurem, wykonywana przez jeden lub kilka dni w tygodniu w domu, u klienta lub w centrum telepracy; częściowe lub całkowite zastąpienie konieczności dojazdu do pracy technologią informatyczną. Nacisk jest tutaj położony na redukcję lub eliminację codziennego dojazdu do i z miejsca pracy. *Telecommuting* jest formą telepracy<sup>1</sup>.

Po 30 latach od badań prekursora dwóch naukowców stworzyło uproszczoną definicję. Diane E. Bailey i Nancy B. Kurland potraktowały telepracę jako pracę poza konwencjonalnym biurem, z którym pracownicy komunikują się za pomocą sprzętu telekomunikacyjnego albo opartego na komputerach

---

<sup>1</sup> J. Nilles, dostęp on-line, <http://www.jala.com> [8.05.2012].

osobistych<sup>2</sup>. W 2008 r. grupa naukowców stworzyła definicję: zastosowanie technologii komunikacyjnej podczas podróży służbowych, płatnej pracy z domu, z odległych biur, centrów telepracy i innych stanowisk pracy odległych od głównego biura, co najmniej jeden dzień w tygodniu<sup>3</sup>. Dzięki znajomości powyższych definicji można budować własne kompilacje, kładące nacisk na różne aspekty związane z miejscem, czasem i kolektywnością pracy zdalnej. Mimo wieloletnich badań nad telepracą nie ma kilku lub choćby jednej uznanej definicji.

Systematyzując powyższe określenia, można je podzielić ze względu na miejsce wykonywanej pracy, czas pracy i metody komunikacji.

**Miejsce pracy.** Praca zdalna może dotyczyć tylko prac, które są niezależne od lokalizacji pracownika względem biura. Zawodami najlepiej nadającymi się do pracy zdalnej są: pisarz, księgowy, programista, grafik, ekonomista, konsultant<sup>4</sup>. Najczęściej autorzy mają na myśli pracę w domu, w wydzielonym pomieszczeniu. Często praca odbywa się poza biurem, jednak nie w domu, tylko np. w hotelu podczas podróży biznesowej – ten typ pracy zdalnej nosi angielską nazwę *hoteling*. Inną odmianą jest praca podczas wyjazdów służbowych w samochodzie, u klienta, tzw. praca mobilna. Ze względu na miejsce pracy można również wydzielić telecentra i wirtualne biura, gdzie w jednym miejscu pracuje wiele osób zdalnych, które komunikują się między sobą, jednak są zarządzane z odległego biura.

**Czas pracy.** *Teleworking* w czystej postaci to praca przez cały tydzień roboczy wykonywana w domu. W praktyce firmy stosują mieszane formy pracy zdalnej, aby zminimalizować negatywne aspekty pracy zdalnej, i pozwalają pracownikom na pracę w domu np. tylko dwa dni w tygodniu. Autorzy zajmujący się tematyką pracy zdalnej często nie analizują zagadnień pod względem czasu, jaki pracownicy zdalni poświęcają tygodniowo na telepracę. Wiadomo jednak, że praca zdalna wykonywana jeden dzień w tygodniu niesie za sobą inne skutki niż praca trwająca pięć dni w tygodniu. Telepracownik sam organizuje swój czas. Nie jest ograniczany regułami panującymi w przedsiębiorstwie,

---

<sup>2</sup> D.E. Bailey, N.B. Kurland, *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*, „Journal of Organizational Behavior” 2002, No. 23, s. 384.

<sup>3</sup> B. Harker, M.R. MacDonnell, *Is Telework Effective for Organizations? A Meta-Analysis of Empirical Research on Perceptions of Telework and Organizational Outcomes*, „Management Research Review” 2012, No. 35/7, s. 2.

<sup>4</sup> L. Tulejova, *Telework and its impact on working performance*, „Journal of Information, Control and Management Systems” 2009, No. 2, s. 2.

dzięki temu może odpowiednio dopasowywać czas pracy do obowiązków domowych<sup>5</sup>.

**Metody komunikacji.** Sposoby komunikacji za pomocą ICT (*information and communication technologies*) możemy skalować od mało wyrafinowanych środków poczynając, przez wysyłanie informacji za pomocą poczty elektronicznej (*e-mail*) oraz wideokonferencje po skomplikowane systemy zarządzania zadaniami, np. SCRUM<sup>6</sup>.

Telepraca nieodłącznie związana jest ze zdalną komunikacją, umożliwiającą wymianę myśli, doświadczeń i efektów pracy w tym samym czasie, ale w innej przestrzeni. Stała się możliwa, gdy nastąpił gwałtowny rozwój technologiczny, a zwłaszcza po wynalezieniu telefonu. Dalszy rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) następował falami. Nastąpił rozwój teleworkingu. Głównymi wyznacznikami kolejnych faz rozwoju pracy zdalnej było skonstruowanie telefonu komórkowego i wreszcie upowszechnienie się szerokopasmowego dostępu do Internetu. Obecnie Internet nie służy tylko do celów rozrywkowych, ale również do zdobywania wiedzy, do wykonywania zadań zleconych na odległość i przesyłania wyników pracy drogą elektroniczną. Pierwszą dużą implementacją teleworkingu był pilotażowy projekt w firmie IBM w latach 70. XX w.<sup>7</sup>

Najnowsza definicja telepracy w Stanach Zjednoczonych jest zawarta w dokumencie *The Telework Enhancement Act of 2010*<sup>8</sup>: praca zdalna odnosi się do elastycznego układu pracy, w którym pracownik wykonuje przypisane do swojego stanowiska obowiązki zawodowe, lecz praca wykonywana jest w innej niż standardowo siedzibie, zaakceptowanej uprzednio przez pracodawcę. Według Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych, która w 2002 r. opracowała dokument roboczy *Framework Agreement on Telework*, telepraca jest formą organizowania i wykonywania pracy przy wykorzystaniu technologii informacyjnych w kontekście umowy o pracę. Jest to relacja charakteryzująca

---

<sup>5</sup> Implementacja do systemu prawnego Słowacji, akt prawny: zákon, numer: 348/2007; Dziennik Urzędowy: Zbierka zákonov SR, numer: 151, Data publikacji: 27/07/2007, wejście w życie: 01/09/2007; numer referencyjny: (MNE(2007)55914).

<sup>6</sup> <http://www.scrum.org> [8.05.2012].

<sup>7</sup> Firma IBM w odpowiedzi na trudności wykwalifikowanych pracowników z dojazdem do siedziby wprowadziła jako pierwsza na świecie program telepracy. Trwa od 1978 roku do dziś.

<sup>8</sup> <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-111publ292/pdf/PLAW-111publ292.pdf> [8.05.2012].

się tym, że praca, która mogłaby być wykonywana w siedzibie pracodawcy, realizowana jest poza nią<sup>9</sup>. Według *Telework in the European Union*<sup>10</sup> wszystkie państwa UE zaimplementowały postanowienia dokumentu roboczego.

Definicja, która zostanie przyjęta jako punkt wyjścia do dalszych rozważań, występuje w polskim prawodawstwie w części o zatrudnianiu pracowników w formie telepracy:

Praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną [telepraca]. Telepracownikiem jest pracownik, który wykonuje pracę [...] i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej<sup>11</sup>.

Według badań przeprowadzonych w 2011 r. przez CareerBulider wśród 2654 osób zajmujących się rekrutacją w USA liczba ludzi wykonujących pracę zdalną co najmniej jeden dzień w tygodniu wzrosła z 8% do 10%. Liczba osób pracujących 5–7 dni w tygodniu wzrosła o połowę, z 4% do 6%. Te same badania pokazują, jaka jest opinia samych zainteresowanych na temat ich produktywności. Spośród ankietowanych 34% sądzi, że ich produktywność jest jednakowa zarówno w biurze, jak i w domu; 29%, że zwiększa się podczas pracy w domu, a 37% wskazało na spadek produktywności w domu. Ciekawostka: wśród respondentów 46% kobiet i 22% mężczyzn podczas pracy w domu przedkłada wygodę stroju nad estetykę, co często sprowadza się do zasiadania przed komputerem w białym nocnej lub dresie<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Article 2 of the European Framework Agreement on Telework of 2002, <http://www.etuc.org/a/579> [8.05.2012].

<sup>10</sup> Ch. Welz, F. Wolf, *Telework in the European Union*, Eurofound 2010, dostęp *on-line*, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910050s/tn0910050s.htm> [8.05.2012].

<sup>11</sup> Kodeks pracy – stan prawny 1.01.2012 r., rozdział II b, art. 67, § 1 i 2.

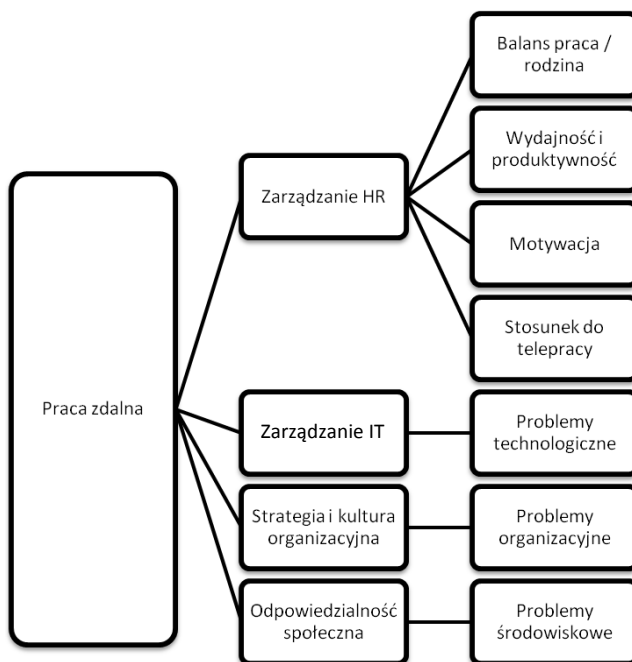
<sup>12</sup> CareerBulider.com, *Employer Survey Q3 2011*, May 19–June 8 2011.

## 2. Zarządzanie pracą zdalną

### 2.1. Obszary zainteresowań telepracy

Dyscypliny nauk o zarządzaniu związane są z zakresem pracy zdalnej pokazano na rysunku 1. Gałęzie zakończone są problemami, którymi zajmują się naukowcy badający aspekty pracy zdalnej<sup>13</sup>. Ze względu na ograniczenia objętościowe artykułu odniesiono się tylko do pracowników.

Rysunek 1. Dyscypliny w naukach o zarządzaniu, które mają wpływ na *teleworking*



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.M. Siha, R.W. Monroe, *op.cit.*, s. 459.

<sup>13</sup> S.M. Siha, R.W. Monroe, *Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda*, „Business Process Management Journal” 2006, Vol. 12, No. 4, s. 455–482.

## 2.2. Problemy pracowników

Wątki dotyczące pracowników najczęściej poruszane w publikacjach to zdolność i możliwości dostosowania oraz połączenia pracy w domu z życiem rodzinnym, wydajność i produktywność pracy zdalnej, porównanie satysfakcji pracowników zdalnych z regularnymi, problemy komunikacyjne oraz stosunek pracowników zdalnych do tej formy wykonywania obowiązków zawodowych. Powyższe aspekty są szeroko analizowane w literaturze przez następujących autorów: Samuel Greengard<sup>14</sup>, Ronald Henkoff<sup>15</sup>, Sue Shellenbarger<sup>16</sup>, Patrizia L. Mokhtarian<sup>17</sup>, Teri L. Dixon, Jane Webster<sup>18</sup> i E. Jeffrey Hill<sup>19</sup>.

W literaturze często poruszane są problemy, jakie wynikają z pracy z domu, m.in. dzielenie czasu w ciągu dnia na pracę i na obowiązki rodzinne oraz czas wolny. Możliwość balansowania pomiędzy pracą a rodziną wymieniana jest jako jeden z najważniejszych benefitów pracownika przez V.E. Giuliano<sup>20</sup>, B. Shamira oraz H. Salomona<sup>21</sup>. T.L. Dixon i J. Webster<sup>22</sup> zauważają wpływ struktury rodziny (liczba dzieci, osób starszych) pracownika na jakość wykonywanej pracy zdalnej. Z kolei Hill i in.<sup>23</sup> jako rozwiązanie problemu rozpraszania pracowników przez ich rodziny podają budowę wirtualnych centrów, które ich zdaniem zwiększają produktywność. Bardzo często cytowane autorki Bailey i Kurland<sup>24</sup> twierdzą, że możliwość łączenia pracy z obowiązkami do-

<sup>14</sup> S. Greengard, *Telecommuting centers provide an alternative to the corporate office*, „Personnel Journal” 1994, No. 7, s. 68.

<sup>15</sup> R. Henkoff, *Home is where the office is*, „Fortune” 1995, Vol. 131, No. 10, s. 89.

<sup>16</sup> S. Shellenbarger, *Work and family: new job hunters ask recruiters – Is there a life after work?*, „Wall Street Journal (Eastern edition)”, 29.01.1997, s. B1.

<sup>17</sup> P.L. Mokhtarian, M.N. Bagley, I. Salomon, *The impact of gender, occupation, and presence of children on telecommuting motivations and constraints*, „Journal of the American Society for Information Science” 1998, Vol. 49, No. 12, s. 1115–1134.

<sup>18</sup> T.L. Dixon, J. Webster, *Family structure and the telecommuter's quality of life*, „Journal of End User Computing” 1998, Vol. 10, No. 4, s. 42–50.

<sup>19</sup> E.J. Hill, B.C. Miller, S.P. Weiner, J. Colihan, *Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance*, „Personnel Psychology” 1998, Vol. 51, No. 3, s. 667–83.

<sup>20</sup> V.E. Giuliano, *Teleworking: a prospectus-part I*, „Telephony” 1981, Vol. 200, No. 2, s. 67, 70–72, 75.

<sup>21</sup> B. Shamir, H. Salomon, *Work-at-home and the quality of working life*, „The Academy of Management Review” 1985, Vol. 10, No. 3, s. 455–465.

<sup>22</sup> T.L. Dixon, J. Webster, *op.cit.*, s. 42–50.

<sup>23</sup> E.J. Hill i in., *op.cit.*, s. 667–683.

<sup>24</sup> D.E. Bailey, N.B. Kurland, *op.cit.*, s. 384.



mowymi jest wartością dodaną tylko w przypadku, gdy oboje rodzice pracują zawodowo.

Grupa hiszpańskich naukowców zauważyła, że w przypadku krajów, w których obowiązuje 9-godzinny dzień pracy (z przerwą obiadową), trudniej jest utrzymać pracującym rodzicom równowagę pomiędzy obowiązkami a opieką nad dziećmi (między końcem pracy a końcem zajęć w szkole upływają trzy godziny). Telepraca jest wtedy optymalnym rozwiązaniem<sup>25</sup>. Dalsze badania<sup>26</sup> wykazały, że pracownicy, którzy przeszli na telepracę, odczuwają pozytywne zmiany. Dzięki temu, że mają więcej autonomii w zarządzaniu własnym czasem i pracą do wykonania, zwiększa się ich produktywność, redukują stres i czas spędzony na dojazdach<sup>27</sup>.

Obecnie prowadzona jest naukowa dyskusja na temat zachowania równowagi między pracą a życiem osobistym. Próby wprowadzenia takich rozwiązań w życie zyskały na znaczeniu w sferach korporacyjnych i publicznych, gdyż są ściśle związane z korporacyjną i zawodową elastycznością<sup>28</sup>. Na problem łączenia pracy zdalnej i życia rodzinnego z perspektywy zarządzających w zakresie kontroli i nadzoru zwracali kilkakrotnie uwagę badacze L. Duxbury<sup>29</sup>, V. Illegems i A. Verbeke<sup>30</sup>, R. Valsecchi<sup>31</sup>. Kolejne rozważania<sup>32</sup> wskazują na telepracę jako rozwiązanie części problemów osób niepełnosprawnych, wymagających domowej opieki lub z przyczyn fizycznych niemogących dojeżdżać do miejsca

<sup>25</sup> A. Martínez-Sánchez, M. Pérez-Pérez, P. de-Luis-Carnicer, M. José Vela-Jiménez, *Telework, human resource flexibility and firm performance New Technology*, „Work and Employment” 2007, s. 220.

<sup>26</sup> R. Reeves, *About Time in The Observer Real Time: Making it, Taking it, Spending it. Exploring Our Attitudes to Time. Supplement produced by the Observer in association with Lexus*, „The Observer” 2003.

<sup>27</sup> D.G. Tremblay, *Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers*, „Women in Management Review” 2002, Vol. 17, No. 3–4, s. 157–70.

<sup>28</sup> T. Maruyama, S. Tietze, *From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework*, „Personnel Review” 2012, Vol. 41, No. 4, s. 3.

<sup>29</sup> L. Duxbury, C. Higgins, S. Mills, *After-Hours Telecommuting and Work-Family Conflict: A Comparative Analysis*, „Information Systems Research” 1992, No. 2, s. 173–190.

<sup>30</sup> V. Illegems, A. Verbeke, *Telework: What Does It Mean for Management?*, „Long Range Planning” 2004, Vol. 37, No. 4, s. 319–334.

<sup>31</sup> R. Valsecchi, *Visible Moves and Invisible Bodies: The Case of Teleworking in an Italian Call Centre*, „New Technology, Work and Employment” 2006, Vol. 21, No. 2, s. 123–138.

<sup>32</sup> K. Matthes, *Telecommuting: balancing business and employee needs*, „HR Focus” 1992, No. 69, s. 3.

pracy<sup>33</sup>. Praca zdalna ma duży wpływ na karierę zawodową pracowników. Nie- sie ze sobą szanse i ryzyko. Zagrożenie wynika stąd, że telepracownicy są poza wzrokiem zarządzających i trudniej im się wykazać umiejętnościami. Mogą ukryć swoje ewentualne braki w doświadczeniu i umiejętnościach, wykonując pracę dłużej, po nocach.

### 2.3. Wydajność i produktywność

Według badań prowadzonych niezależnie przez Eileen Davis<sup>34</sup> i E. Jeffrey Hilla, Brenta C. Millera, Sarę P. Weiner, Joe'ego Colihana<sup>35</sup> zwiększenie produktywności wynika przede wszystkim ze skrócenia czasu na dojazd do pracy. Badania empiryczne<sup>36</sup> pokazują, że zwiększenie produktywności następuje zwłaszcza w pracach, które są uporządkowane, powtarzalne i mierzalne. Zakres dociekań empirycznych na temat produktywności pracowników zdalnych jest ograniczony. Źródłem informacji są wydawnictwa praktyczne i studia przypadków, które pokazują, że bliskość współpracowników często prowadzi do marnotrawstwa czasu i spadku produktywności<sup>37</sup>. W firmie IBM podczas badań aż 87% pracowników zdalnych uznało, że ich produktywność zwiększyła się znacząco. Nastąpił wzrost produktywności pracowników wykonujących działania w domu. Niektórzy naukowcy (Andrew J. DuBrin w 1991 i G. Geisler w 1985 r.) zwracają uwagę na niebezpieczeństwo przekłamania danych, ponieważ pochodzą od pracowników, którzy dla poprawy własnego wizerunku mogą je zniekształcać<sup>38</sup>.

<sup>33</sup> B. Harker, M.R. MacDonnell, *op.cit.*, s. 3.

<sup>34</sup> E. Davis, *Have modem, won't travel*, „Management Review” 1995, Vol. 84, No. 4, s. 7–9.

<sup>35</sup> E.J. Hill i inn., *op.cit.*, s. 667–83.

<sup>36</sup> A.J. DuBrin, *Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: a research note on work in progress*, „Psychological Reports” 1991, No. 68, s. 1223–1234.

<sup>37</sup> A. Martínez-Sánchez i in., *op.cit.*

<sup>38</sup> D.E. Bailey, N.B. Kurland, *op.cit.*, s. 383–400.

## 2.4. Motywacja

Pracownicy zdalni są zadowoleni ze swojej organizacji czasu pracy, szczególnie, gdy nie jest im obowiązkowo narzucany przez pracodawcę. Źródłem satysfakcji są warunki, w których wykonywana jest praca, możliwość samodzielnego zarządzania swoim czasem oraz szansa na lepsze godzenie rodzinnych i zawodowych obowiązków. Najbardziej usatysfakcjonowani pracą są ci pracownicy, którzy mają dzieci<sup>39</sup>. Według badań Magid Igbarii, Tora Guimaraesa pracownicy zdalni odczuwają większą satysfakcję z wykonywanych zadań niż pracownicy regularni<sup>40</sup>. Pitt-Catsoupes i Marchetta odkryli, że satysfakcja z pracy zdalnej powiększa morale pracowników, Hill, że prowadzi do zwiększenia motywacji i elastyczności. Potwierdzają to Paul Lupton i Barry Haynes<sup>41</sup>.

Ciekawostka: aż 15% badanych przed rozpoczęciem pracy w teleworkingu twierdzi, że ich motywacja spadnie. Po rozpoczęciu tego typu pracy odsetek spada do 2,9%<sup>42</sup>.

## 2.5. Stosunek pracowników zdalnych do telepracy

W ograniczonym zakresie tematykę stosunku pracowników do swojej pracy podejmują m.in. Pamela J. Knight, Jerry Westbrook<sup>43</sup>, D. Feldman, T. Gainey<sup>44</sup>, Jacques Chevron i Margaret Primeau<sup>45</sup>. Badania empiryczne Chevrona i Primeau<sup>46</sup> pozwoliły na analizę nastawienia i zachowania pracowników zdalnych. Okazało się, że pracownicy zdalni doceniają swobodę, jaką niesie telepra-

<sup>39</sup> A.J. DuBrin, *op.cit.*, s. 1223–1234.

<sup>40</sup> M. Igbaria, T. Guimaraes, *Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters*, „Journal of Management Information Systems” 1999, Vol. 16, No. 1, s. 147–64.

<sup>41</sup> P. Lupton, B. Haynes, *Teleworking – the perception-reality gap*, „Facilities” 2000, Vol. 18, No. 7, 8, s. 323–8.

<sup>42</sup> T. Maruyama, S. Tietze, *op.cit.*, s. 3.

<sup>43</sup> P.J. Knight, J. Westbrook, *Comparing employees in traditional job structures vs telecommuting jobs using Herzberg’s hygiene and motivators*, „Engineering Management Journal” 1999, Vol. 11, No. 1, s. 15–20.

<sup>44</sup> D. Feldman, T. Gainey, *Patterns of telecommuting and their consequences: framing the research agenda*, „Human Resource Management Review” 1997, Vol. 7, No. 4, s. 369–88.

<sup>45</sup> J. Chevron, M. Primeau, *The telecommuting innovation opportunity*, „Journal of Consumer Marketing” 1996, Vol. 13, No. 4, s. 40–48.

<sup>46</sup> *Ibidem*.

ca, czują się dzięki temu bardziej wydajni. Jednakże brakuje im jednego elementu pracy stacjonarnej, mianowicie socjalizacji. Według R.W. Manire<sup>47</sup> i Sumity Raghurama<sup>48</sup> sprawy kadrowe przeplatają się z organizacyjnymi i technologicznymi. Są artykuły, w których proponuje się stworzenie zasad pracy zdalnej, narzucających pracownikom pewne ograniczenia poprzez limitowanie ich swobody. Z punktu widzenia przedsiębiorcy wprowadza to minimalny stopień kontroli nad pracownikiem<sup>49</sup>.

## Podsumowanie

Brak jednolitej definicji pracy zdalnej nie pozwala jednoznacznie porównywać wyników badań empirycznych. Na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci powstało wiele terminów, jednak żaden z nich nie przyjął się i wydaje się, że żaden nie dominuje. Z tego powodu badania związane z zarządzaniem telepracą nie są miarodajne i trudno się do nich ustosunkować. Każdy autor tworzy własną definicję od nowa. W zakresie zarządzania telepracą rozwinięte są badania obejmujące równowagę pomiędzy pracą w domu a życiem rodzinnym. Mało jest badań empirycznych z zakresu telepracy, zwłaszcza dotyczących wydajności pracowników. Na podstawie analizy można stwierdzić, że przeszkodą w implementacji programów telepracy w przedsiębiorstwach jest brak badań empirycznych potwierdzających rentowność takich rozwiązań.

## Literatura

*Article 2 of the European Framework Agreement on Telework of 2002*, <http://www.etic.org/a/579>.

Bailey D.E., Kurland N.B., *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*, „Journal of Organizational Behavior” 2002, No. 23.

---

<sup>47</sup> R.W. Manire, *Remote access: the drive to work in the information age*, „Telecommunications” 1997, Vol. 31, No. 1, s. 50–55.

<sup>48</sup> S. Raghuram, *Knowledge creation in the telework context*, „International Journal of Technology Management” 1996, Vol. 11, No. 7–8, s. 859–871.

<sup>49</sup> S.M. Siha, R.W. Monroe, *op.cit.*, s. 455–482.

- CareerBulider.com, *Employer Survey Q3 2011*, May 19 – June 8 2011.
- Chevron J., Primeau M., *The telecommuting innovation opportunity*, „Journal of Consumer Marketing” 1996, Vol. 13, No. 4.
- Davis E., *Have modem, won't travel*, „Management Review” 1995, Vol. 84, No. 4.
- Dixon T.L., Webster J., *Family structure and the telecommuter's quality of life*, „Journal of End User Computing” 1998, Vol. 10, No. 4.
- DuBrin A.J., *Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: a research note on work in progress*, „Psychological Reports” 1991, No. 68.
- Duxbury L., Higgins C., Mills S., *After-Hours Telecommuting and Work-Family Conflict: A Comparative Analysis*, „Information Systems Research” 1992, No. 2.
- Feldman D., Gainey T., *Patterns of telecommuting and their consequences: framing the research agenda*, „Human Resource Management Review” 1997, Vol. 7, No. 4.
- Giuliano V.E., *Teleworking: a prospectus-part I*, „Telephony” 1981, Vol. 200, No. 2.
- Greengard S., *Telecommuting centers provide an alternative to the corporate office*, „Personnel Journal” 1994, No. 7.
- Harker B., MacDonnell M.R., *Is Telework Effective for Organizations? A Meta-Analysis of Empirical Research on Perceptions of Telework and Organizational Outcomes*, „Management Research Review” 2012, No. 35/7.
- Hartman R.L., Stoner C.R., Arora R., *Developing successful organizational telecommuting arrangements: worker prescriptions*, „Sam Advanced Management Journal” 1992.
- Henkoff R., *Home is where the office is*, „Fortune” 1995, Vol. 131, No. 10.
- Hill E.J., Miller B.C., Weiner S.P., Colihan J., *Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance*, „Personnel Psychology” 1998, Vol. 15, No. 3.
- <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-111publ292/pdf/PLAW-111publ292.pdf>
- <http://www.scrum.org>
- Igbaria M., Guimaraes T., *Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters*, „Journal of Management Information Systems” 1999, Vol. 16, No. 1.
- Illegems V., Verbeke A., *Telework: What Does It Mean for Management?*, „Long Range Planning” 2004, Vol. 37, No. 4.
- Knight P.J., Westbrook J., *Comparing employees in traditional job structures vs telecommuting jobs using Herzberg's hygiene and motivators*, „Engineering Management Journal” 1999, Vol. 11, No. 1.
- Lupton P., Haynes B., *Teleworking – the perception-reality gap*, „Facilities” 2000, Vol. 18, No. 7–8.

- Madsen S., *The Effects of Home-Based Teleworking on Work-Family Conflict*, „Human Resource Development Quarterly” 2003.
- Manire R.W., *Remote access: the drive to work in the information age*, „Telecommunications” 1997, Vol. 31, No. 1.
- Martínez-Sánchez A., Pérez-Pérez M., de-Luis-Carnicer P., Vela-Jiménez M.J., *Telework, human resource flexibility and firm performance* *New Technology*, „Work and Employment” 2007.
- Maruyama T., Tietze S., *From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework*, „Personnel Review” 2012, Vol. 41, No. 4.
- Matthes K., *Telecommuting: balancing business and employee needs*, „HR Focus” 1992, No. 69.
- Mokhtarian P.L., Bagley M.N., Salomon I., *The impact of gender, occupation, and presence of children on telecommuting motivations and constraints*, „Journal of the American Society for Information Science” 1998, Vol. 49, No. 12.
- Nilles J., <http://www.jala.com>.
- Raghuram S., *Knowledge creation in the telework context*, „International Journal of Technology Management” 1996, Vol. 11, No. 7–8.
- Reeves R., „About Time” in *The Observer Real Time: Making it, Taking it, Spending it. Exploring Our Attitudes to Time. Supplement produced by the Observer in association with Lexus*, „The Observer”, London 2003.
- Shamir B., Salomon H., *Work-at-home and the quality of working life*, „The Academy of Management Review” 1985, Vol. 10, No. 3.
- Shellenbarger S., *Work and family: new job hunters ask recruiters, „Is there a life after work?”*, „Wall Street Journal” (Eastern edition) 1997.
- Siha S.M., Monroe R.W., *Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda*, „Business Process Management Journal” 2006, Vol. 12, No. 4.
- Tremblay D.G., *Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers*, „Women in Management Review” 2002, Vol. 17, No. 3–4.
- Tulejova L., *Telework and its impact on working performance*, „Journal of Information, Control and Management Systems” 2009, No. 2.
- Valsecchi R., *Visible Moves and Invisible Bodies: The Case of Teleworking in an Italian Call Centre*, „New Technology, Work and Employment” 2006, Vol. 21, No. 2.
- Venkatesh, A., Vitalari, N.P., *An emerging distributed work arrangement: an investigation of computer-based supplemental work at home*, „Management Science” 1992.
- Verbeke A., Schultz R., Greidanus N., Hambley L., *Growing the Virtual Workplace*, Edward Elgar Publishing Ltd., Northampton, MA 2008.

Welz Ch., Wolf F., *Telework in the European Union*, Eurofound 2010, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910050s/tn0910050s.htm>.

Wright P., Oldford A., *Telecommuting and employee effectiveness: career and manager*, „The International Journal of Career Management” 1993.

## SYNTHESIS OF FOREGOING THEORIES AND RESEARCH STUDIES COMPRISING PROBLEMS WITH DEFINITION AND MANAGING TELEWORK

### Summary

The article is the synthesis of foregoing research studies about telework. The aim of the article is to show problems with the correct definition of the concept of telework, and further the analysis of different scholarly articles in order to select those management branches that are directly connected with telework problems.

The part dealing with the definition is an analysis of the law of the USA, European Union, and Poland, as well as various attempts of creating the correct definition made by significant scholars of the subject. Methods of assigning particular telework terms according to the place of performing a job, the time and the communication method were shown. In the second part of the article, which is about managing telework, there appears a division into four management branches that are most frequently dealt with by scholars studying the issue of telework. The biggest emphasis is laid on the analysis of problems from the workers' perspective. Research studies were analyzed on the subject of: capability and possibility of adjusting work with family life, efficiency of telework, comparison of teleworkers' satisfaction with those regular ones, communicational problems, and finally the attitude of teleworkers towards this form of job performance.

**Keywords:** teleworking, telework, remote working, teleworker.

**JEL Code:** J24

*Translated by Aleksander Ślęzak*