

Jerzy Kardaszewicz

Wykorzystanie pracowników zdalnych w firmach IT z sektora MMSP (mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw)

Zarządzanie Zmianami : zeszyty naukowe nr 3, 46-64

2011

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.

Jerzy Kardaszewicz*

Wykorzystanie pracowników zdalnych w firmach IT z sektora MMSP (mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw)¹

Streszczenie

W niniejszej pracy staram się odpowiedzieć na pytania, dlaczego zdalna praca kadry inżynierskiej w polskich mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach sektora IT jest mało popularna pomimo technicznych możliwości prowadzenia tego typu aktywności i co należy zmienić, aby problem ten można było przezwyciężyć.

Podstawowym celem opracowania jest ustalenie, co ogranicza rozwój telepracy w polskich firmach IT sektora MMSP, określenie zalet i wad pracy zdalnej oraz zaproponowanie modelu postępowania dla kadry kierowniczej MMSP zainteresowanej wykorzystaniem pracy zdalnej w swoich firmach.

W pracy opieram się na paradygmacie fenomenologicznym i wykorzystuję metodologię badawczą etnografii. Badania empiryczne przeprowadziłem, wykorzystując dwie metody: wywiad i ankietę, przy czym zastosowałem różne techniki badawcze. Próbką badawczą byli menedżerowie i pracownicy sześciu podmiotów gospodarczych, a także studenci trzeciego i czwartego roku Wydziału Automatyki, Elektroniki i Informatyki Politechniki Śląskiej.

Do najważniejszych wyników badań należy zaliczyć opracowanie analizy SWOT dla pracy zdalnej. Pozwoliła ona na stworzenie autorskiego modelu 4Z, czyli czterech kroków postępowania przy tworzeniu stanowiska telepracy.

Słowa kluczowe: pracownicy zdalni, praca zdalna, kultura organizacyjna, zespoły wirtualne, zaufanie

Wstęp

Pierwsza dekada XXI wieku przyniosła burzliwy rozwój technologiczny oraz upowszechnienie nowych sposobów komunikacji. Zarówno Internet, jak i telefonię GSM zaczęto komercyjnie wykorzystywać w Polsce w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Usługi te upowszechniły się do tego stopnia, że

obecnie nie sposób prowadzić bez nich jakiegokolwiek działalności gospodarczej. Pojawiły się portale społecznościowe, które pozyskują nowych użytkowników z szybkością niespotykaną w przeszłości. Liczba kont na najbardziej popularnym Facebooku przekroczyła we wrześniu 2011 r. 744 miliony, z czego 6,7 miliona to konta założone przez osoby z Polski². Na

* MBA, Jerzy Kardaszewicz, Tartel Sp. z o.o., Gliwice, adres e-mail: jerzy@kardaszewicz.pl.

¹ Tekst powstał na podstawie dysertacji MBA zrealizowanej w Wyższej Szkole Zarządzania / Polish Open University.

² <http://www.facebakers.com/facebook-statistics/>.

naszych oczach świat zmienia się, wchodząc w epokę informacyjną.

Wspomniane czynniki mają ogromny wpływ na prowadzenie biznesu. Nie chodzi jedynie o pojawienie się zupełnie nowych usług i możliwości zarabiania. Przedsiębiorstwa mogą zmieniać strukturę organizacyjną i modele prowadzenia działalności gospodarczej. Jest to już od kilkunastu lat wykorzystywane z powodzeniem przez globalnych graczy do tworzenia zespołów wirtualnych, których członkowie pracują razem pomimo znacznej odległości. Ostatnio pojawiają się coraz częściej głosy, że praktycznie każda działalność w większym lub mniejszym stopniu może być wykonywana zdalnie. Niektóre pomysły mogą być dla nas zaskakujące, jak np. zdalna diagnostyka pacjenta dokonywana przez lekarzy ze specjalistycznego ośrodka [Dixon 2010, ss. 45-46]. Oczywiście nie w każdym przypadku, ale jak twierdzi Dixon, 3/5 obecnych wizyt mogłoby być znacznie bardziej efektywnie załatwionych zdalnie niż w szpitalu. Pozostaje pytanie, czy ludzie zaakceptują tego typu badanie. Problem ten dotyczy także innych zawodów [Filisko 2009, ss. 28-29]. Ludzie wolą spotkać się z prawnikiem w biurze, na ścianach którego wiszą dyplomy znanych uczelni niż uzyskać poradę zdalnie.

Nic jednak nie wstrzyma zasadniczego nurtu przemian. Nowe pokolenie, które niebawem pojawi się na rynku pracy, częściej nawiązuje znajomości przez Internet niż w kontaktach osobistych. Dla młodych ludzi nie istnieje problem korzystania ze sprzętu komputerowego czy komunikacji elektronicznej. Widoczne zmiany zachodzą

też w starszym pokoleniu. Według prognoz Massachusetts Research Center w 2011 r. miliard osób na całym świecie będzie (w jakiś sposób) pracować zdalnie, w samych Stanach Zjednoczonych będzie to 75% pracujących Amerykanów [Vietze 2009, ss. 18-21].

Całe moje życie zawodowe jest związane z nowymi technologiami, na bieżąco więc mam możliwość obserwowania postępu w metodach komunikacji międzyludzkiej. W sektorze IT praca zdalna nie zawsze przyjmowana jest entuzjastycznie zarówno przez pracowników, jak i menedżerów. Jest to zastanawiające, gdyż w firmach tych wręcz wskazane jest zdalne wykonywanie niektórych funkcji. Dlaczego tak się nie dzieje w MMSP sektora IT w Polsce? Czy i jak można zaimplementować wypracowane przez globalnych graczy sposoby pracy w małych polskich firmach? Co należy zmienić, aby wykorzystując nowe technologie w organizacji pracy, uzyskać przewagę konkurencyjną? W dostępnej literaturze brak przekonujących odpowiedzi na tak postawione pytania. Dlatego postanowiłem zgłębić ten problem.

Do podstawowych celów pracy zaliczyłem:

- ustalenie, co ogranicza rozwój telepracy w polskich firmach IT sektora MMSP;
- określenie zalet i wad pracy zdalnej;
- stworzenie modelu postępowania dla kadry kierowniczej firm IT sektora MMSP, pozwalającego na efektywne wykorzystanie telepracy.

Analityczny cel badań, dotyczący zachowań określonej grupy społecznej w naturalny sposób implikował paradygmat fenomenologiczny³. Postawionego problemu nie

³ Kierunek filozoficzny charakteryzujący się odrzuceniem założeń i domysłów na rzecz opisanego rzeczywistości zgodnie z jej subiektywnym postrzeganiem. Opiera się na empirycznie poznawalnych faktach i indukcji. Koncentruje się na ukazaniu znaczenia danego zjawiska, a nie częstości jego występowania.

można wyjaśnić, opierając się wyłącznie na badaniach ilościowych. Bardzo istotny wydaje się kontekst badanego zjawiska. Ponadto zależało mi, aby zrozumieć i wytłumaczyć zachowania pracowników i kierownictwa firm. Wyciągając wnioski odnoszące się do całego sektora IT MMSP w Polsce na podstawie badań przeprowadzonych w kilku firmach, zastosowałem metodę indukcji.

W mojej pracy wykorzystałem metodologię badawczą etnografii⁴. Będąc częścią badanego środowiska, mogłem właściwie dobrać pytania ankietowe, jak również zinterpretować odpowiedzi. Było to szczególnie istotne podczas wywiadów przeprowadzanych z kadrą kierowniczą przedsiębiorstw. Należało odseparować rzeczywiste informacje od sloganów wizerunkowych. Bez znajomości otoczenia zadanie to byłoby niezmiernie trudne.

Pracę podzieliłem na 5 rozdziałów. W rozdziale 1 przeprowadziłem przegląd dostępnej literatury na tematy związane z wykorzystywaniem w firmach pracowników zdalnych. Rozdział 2 to szczegółowe przedstawienie wykorzystywanych metod i technik badawczych, zakresu badań oraz grup badawczych. Rozdział 3 zawiera omówienie wyników badań empirycznych. W rozdziale 4 przeprowadziłem analizę SWOT dla zagadnienia telepracy, a w rozdziale 5 zaprezentowałem rekomendacje dla kierownictwa MMSP branży IT. Rekomendacje te opierają się na modelu 4Z. W podsumowaniu znalazła się synteza wniosków i rekomendacji prezentowanych w pracy.

1. Istota i problematyka pracy zdalnej poruszana w literaturze

Z dostępnej literatury polskiej i zagranicznej wybrałem zagadnienia ściśle związane z pracą zdalną. Omawiam definicje pracownika zdalnego, pojęcie zespołów wirtualnych, zagadnienie przywództwa oraz problem zaufania pomiędzy pracownikami a kadrą kierowniczą. Na koniec zajmuję się kulturą organizacyjną w kontekście wykorzystania telepracy w strukturach przedsiębiorstwa.

1.1. Telepraca — pracownik zdalny

Twórca pojęcia „telepraca” (ang. *teleworking*) Jack M. Nilles definiuje ją jako „każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą techniką informacyjną (np. telekomunikacją i komputerami); przemieszczanie pracy do pracowników zamiast pracowników do pracy” [Nilles 2003, s. 21]. Nie znajdujemy w niej odniesienia do Internetu, który jeszcze komercyjnie nie funkcjonował, gdy w pierwszej połowie lat siedemdziesiątych XX wieku powstawała definicja. Co ciekawe, głównym celem przyświecającym Nillesowi, gdy postanowił zająć się tematem telepracy, była chęć ograniczenia ruchu na autostradach, zakorkowanych przez ludzi spieszących się do pracy i ograniczenie zanieczyszczenia środowiska. Refleksja nad korzyściami, jakie praca zdalna może przynieść firmie i samym pracownikom, przyszła później, w momencie, gdy należało przekonać przedsiębiorstwa do wypróbowania tego nowego rozwiązania.

Obecnie praca zdalna definiowana jest jeszcze szerzej. Rozumie się ją jako pracę w regionalnym biurze, w domu czy w miejscach publicznych, podczas

⁴ Rozumiana jako próba wyjaśnienia obserwowanych zachowań pracodawców i pracowników w przedsiębiorstwach, na bazie występujących w nich kultur organizacyjnych.

podróży służbowych [Burnside 2009, ss. 30-31]. Dla L. Chena i R. Natha [2008, ss. 41-60] pracownicy zdalni to tacy, którzy używają komputera i urządzeń komunikacyjnych w celu dostępu do informacji z domu, w podróży czy innego miejsca pracy. Celem nie jest więc tylko ograniczenie podróży. Chodzi także o efektywne wykorzystanie czasu przeznaczanego na te podróże.

Przy takim rozumieniu pracy zdalnej można uznać, że w Polsce, w branży IT, jest ona szeroko rozpowszechniona. Na potrzeby pracy zdecydowałem się jednak zawęzić to pojęcie. Pracownik zdalny to taki, który swoją pracę wykonuje poza biurem, zazwyczaj w domu, łącząc się z serwerami firmowymi za pomocą komputera i Internetu lub intranetu. Pracownik ten nie ma stanowiska pracy w biurze, a jego ewentualne wizyty są sporadyczne i związane z wyjątkowymi sytuacjami, jak ocena okresowa czy firmowa impreza. Tak zarysowane spojrzenie na pracownika zdalnego określa także rodzaj problematyki, jaką zajmują się w niniejszej pracy.

1.2. Zespoły wirtualne

Zagadnienie pracy zdalnej jest nie-rollerwalnie związane z problematyką zespołów wirtualnych czy szerzej — organizacji wirtualnych. Pierwsze zespoły wirtualne pojawiły się w Indiach oraz innych krajach Azji i szybko stały się popularne najpierw w Wielkiej Brytanii, następnie w Europy kontynentalnej i USA [Workman 2005, ss. 435-458]. Firmy, poszukując oszczędności, przenosiły produkcję do krajów oferujących tanią siłę roboczą. Pojawiły się w ten sposób organizacje globalne, mające pracowników, oddziały i fabryki w różnych krajach. Zarządzający doszli w końcu do wniosku,

że kolejne oszczędności można uzyskać, redukując pracowników redundantnych w poszczególnych oddziałach. Powstała nowa struktura organizacji opierająca się na technologiach komunikacyjnych i sieciach komputerowych, a nie na budynkach i biurach. Charakteryzuje ją dodatkowo:

- praca zdalna;
- nieostrość granic, tzn. brak wyraźnego oddzielenia od otoczenia. Następuje w niej powiązanie z dostawcami i klientami;
- elastyczność zarówno terytorialna, jak i organizacyjna;
- hybrydowe formy, tzn. konsorcja przedsiębiorstw i jednostek biznesowych współdziałających w ramach luźniej struktury.

Tak scharakteryzowana struktura jest w literaturze nazywana organizacją wirtualną [Warner, Witzel 2005]. Jest to struktura sieciowa, ogniskująca się na kluczowych kompetencjach. Struktury sieciowe zrywają z założeniem, że praca koncepcyjna jest oddzielona od wykonawczej oraz eliminują koordynację wynikającą z hierarchii podporządkowania i zwierzchności [Grudzewski, Hejduk 2002].

Sensowność powoływania organizacji wirtualnej uzasadnia ekonomiczność takiego tworu, tzn. gdy korzyści przeważają koszty jego utworzenia. W praktyce przemawia za tym możliwość współdzielenia kosztów infrastruktury czy finansowania prac badawczych i rozwojowych. Bardzo istotne jest także ograniczenie ryzyka, wskutek jego podziału pomiędzy członków organizacji współpracujących [Grudzewski, Hejduk 2002]. Przykładem takiej aktywności może być współpraca Google i IBM nad rozwojem chmury obliczenio-

wej (*cloud computing*) [Mc Dougall 2008]. Nad nowymi usługami telekomunikacyjnymi z zakresu telemedycyny będą razem pracować France Telecom i Deutsche Telekom [Waszczuk 2011]. Nie oznacza to jednak zaniechania konkurencji. Istnieje ona w dalszym ciągu i polega na przykład na różnym sposobie wykorzystania wyników R&D.

Można zauważyć, że autorzy zajmujący się zagadnieniami związanymi z wirtualnymi zespołami są zgodni co do zasadności ich wykorzystywania. Przekonują, że dzięki współpracy firmy mogą osiągnąć szybszy rozwój i lepiej zaspokajać oczekiwania klientów. Zwracają jednak uwagę na szereg wyzwań, przed którymi stają firmy wybierające taką formę organizacji. Jednym z kluczowych problemów jest kierowanie zespołami wirtualnymi, a także rola lidera i nowe jego zadania w porównaniu z tradycyjnymi przedsiębiorstwami.

1.3. Przywództwo

Zarządzanie wirtualną organizacją podobnie jak tradycyjną wymaga kompromisów oraz umiejętności dokonywania wyborów. Abstrakcyjność i nieokreśloność przestrzeni wirtualnej czyni je trudniejszymi. Nie można wprowadzić centralnej koordynacji kontroli i odpowiedzialności przed przełożonymi ani zapewnić prymatu planowania. W 1917 roku Fayol zdefiniował 7 głównych zadań z zakresu zarządzania. Są to: planowanie, organizowanie, rekrutacja personelu, kierowanie, koordynowanie, sprawozdawczość oraz sporządzanie budżetu. Pomimo krytyki tego podejścia przeprowadzonej przez Mintzberga, który podważa sensowność sprowadzania zarządzania do szeregu funkcji, teoria ta trafnie przedstawia codzienne zadania

i funkcje zarządu organizacji. Kierując organizacją wirtualną, należy dodać cztery nowe zadania:

- komunikowanie się — dbanie o sprawny i terminowy przepływ wiedzy;
- ocenianie — dopasowanie celów do struktury organizacji i wprowadzanie zmian;
- uczenie się — nieustające poszerzanie zasobów wiedzy organizacji;
- wartościowanie — ocena zasobów pod kątem przydatności dla organizacji [Warner, Witzel 2005].

W wirtualnej organizacji kierownik z kontrolera staje się koordynatorem. Musi promować dzielenie się informacją, wzajemny szacunek i wdrażać empowerment. Zadania te są bardziej domeną przywódcy niż menedżera. Stąd też potrzeba przywódców w organizacjach wirtualnych jest sprawą pierwszoplanową [*Successfully Transitioning...* 2010, ss. 1-9].

Z dostępnej literatury przedmiotu wyłania się obraz przywódcy, którego rola w zespole wirtualnym jest bardziej odpowiedzialna niż w strukturach tradycyjnego przedsiębiorstwa. Mając utrudniony kontakt z członkami zespołu, musi on tak zorganizować wspólną komunikację, aby pomimo ograniczeń osiągnąć co najmniej takie same efekty jak w przypadku pracy w jednej siedzibie. Z pomocą przychodzą technologie IT i nowe formy komunikacji. Lider nie tylko musi je znać i wykorzystywać, ale namawiać pracowników do stosowania.

1.4. Budowanie zaufania w zespołach wirtualnych

Zaufanie to pojęcie z dziedziny psychologii. Od zawsze odgrywało też ważną rolę w prowadzeniu biznesu. W nowych strukturach organizacji wirtualnych

staje się jednak zagadnieniem kluczowym. Zaufanie w zespołach wirtualnych [Cummins and Bromley 1996, s. 303] jest definiowane jako przekonanie, że poszczególne osoby czy grupy osób:

- działają w dobrej wierze, zgodnie z wszelkimi ustaleniami poczynionymi zarówno w sposób jawny, jak i domyślny;
- są otwarci i szczerzy w negocjacjach;
- nie starają się osiągać nadmiernych korzyści kosztem pozostałych członków zespołu, nawet jeśli istnieją po temu możliwości [Piccoli, Ives 2003, ss. 365-395].

Zaufanie pozwala na swobodną wymianę informacji i dzielenie się wiedzą, co jest podstawową sprawą dla osiągnięcia sukcesu przez każdy zespół. Jest ono jeszcze bardziej istotne w zespołach wirtualnych, w których tradycyjny mechanizm kontroli jest nieefektywny. Zaufanie jest rezultatem znajomości danej osoby i jej wcześniejszych zachowań. Narasta z czasem jako skutek pozytywnych wcześniejszych zachowań. Jest też obserwowane w zespołach wirtualnych, choć członkowie znają się krótko i nigdy się nie spotkali osobiście, a czasami występują między nimi różnice kulturowe. Zaufanie takie nazwano szybkim zaufaniem (*swift trust*). Występują więc dwie formy zaufania — wymagający czasu, proces poznawania drugiej strony i szybkie zaufanie wśród osób komunikujących się z wykorzystaniem nowych technologii [Lionel et al. 2009, ss. 241-279].

Należy także wspomnieć o konieczności zbudowania zaufania pomiędzy liderem a członkami zespołu. Kierownik musi ufać pracownikom, że wykonają zadania bez jego fizycznej obecności. Nie jest to oczywiste, gdyż nie ma możliwości

weryfikacji, czy telepracownicy w danej chwili pracują. Trzeba jednak zauważyć, że takiej pewności nie ma także, gdy przebywają w biurze. Większość pracy informacyjnej zachodzi w mózgu i jest niewidoczna. Odczuwanie potrzeby przebywania w biurze wraz z pracującymi wynika więc raczej z przyzwyczajenia odgrywania przez kierowników roli policjanta. Jego charyzma, czar czy ponura mina ma inspirować pracowników do pracy (tzw. zarządzanie przez przechadzanie się). Doświadczenie pokazuje, że tak nie jest — najważniejszym atrybutem kierownika jest bowiem przywództwo, a nie autorytarna postawa. Przywództwo można natomiast sprawować równie dobrze z bliska, jak z oddali [Nilles 2003].

1.5. Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie wirtualnym

W przedsiębiorstwach wirtualnych, a także tradycyjnych, stale przybywa osób pracujących w środowisku dostarczającym możliwości dostępu i dystrybuowania informacji poza biurem — podczas podróży czy pracy w domu. Osoby korzystające z takiego środowiska nazwijmy nomadycznymi pracownikami, a wytwarzaną przez nich subkulturę kulturą nomadyczną [Chen, Corritore 2008, ss. 235-260].

Jak każda inna kultura także nomadyczna jest tworzona w organizacji w odpowiedzi na pojawiające się problemy czy wyzwania. Odróżnia ją od innych kultur fakt, że w znacznym stopniu zależy od rozwoju technologii. Chen i Corritore, opierając się na modelu Scheinsa, który identyfikuje trzy poziomy kultury organizacyjnej: podstawowych założeń, popieranymi wartościami i zachowaniami, wyróżniają je także w kulturze nomadycznej.

W kulturze nomadycznej należy uczynić dwa podstawowe założenia. Po pierwsze,

trzeba uznać, że pracownicy są godni zaufania, odpowiedzialni i potrafią samodzielnie koordynować wykonywanie różnych zadań. Założenia te korespondują z modelem Y organizacji w rozumieniu teorii McGregora. Drugim podstawowym założeniem jest twierdzenie, że technologia jest ważna i ma pozytywny wpływ na organizację. Dzięki niej zdalna praca w ogóle jest możliwa. Ponadto pozwala uelastyczyć struktury i dynamizuje współpracę pomiędzy członkami organizacji.

W organizacjach, w których występuje kultura nomadyczna, popiera się następujące wartości:

- praca zdalna typu „*anytime anywhere*” jest wartościowa dla firmy i powinna być promowana i ułatwiana;
- zespoły wirtualne są użytecznymi strukturami przedsiębiorstwa;
- możliwe jest efektywne zarządzanie pracownikami zdalnymi;
- IT czyni pracowników bardziej efektywnymi i jest wartościowe dla firmy;
- aktywne wykorzystanie nowych technologii jest kluczowe dla organizacji.

W konsekwencji podstawowych założeń i popieranym wartości działania organizacji służą wspieraniu pracowników zdalnych i kultury nomadycznej. To z kolei ma na celu osiągnięcie satysfakcji pracowników, a w efekcie uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Lund [2003, ss. 219-236], badacz zależności pomiędzy kulturą i satysfakcją z pracy, dowodzi, że pracownicy w organizacji opartej na kulturze klanu i adhokracji⁵

w rozumieniu typologii Camerona i Quinna są bardziej usatysfakcjonowani z pracy niż ich koledzy w organizacjach hierarchicznych. Jako że nomadyczna kultura jest powiązana z wartościami adhokracji, można wnioskować, że wspiera ona satysfakcję pracy, ta z kolei w istotny sposób wpływa na produktywność organizacji.

Należy jednak pamiętać, że nie wszyscy pracownicy akceptują partycypację i nomadyczną kulturę organizacyjną. Jest ona związana z odpowiedzialnością i większym wysiłkiem, na który nie wszyscy są gotowi. Niektórzy nie są stworzeni do życia „cyfrowego koczownika” (ang. *digital nomad*) z uwagi na temperament, psychikę czy cechy osobowościowe [Conlin 2009, s.1]. Takie osoby nigdy nie przyswoją sobie wartości organizacji wirtualnych, a pracując w nich, mogą sprawiać więcej kłopotu niż pożytku. Dlatego tak ważny jest odpowiedni dobór pracowników do pracy zdalnej, który powinien rozpocząć się już na etapie rekrutacji.

2. Prezentacja metod, technik i grup badawczych

Do przeprowadzenia badań empirycznych wykorzystałem dwie metody badawcze: wywiad oraz ankietę, przy czym stosowałem różne techniki badawcze. Podyktowane to było niemożnością osobistego spotkania ze wszystkimi uczestnikami badania. Dlatego prócz wywiadów osobistych przeprowadziłem rozmowy telefoniczne. Ankiety dla pracowników rozesłałem pocztą elektroniczną. Osobiście przeprowadziłem natomiast ankietę wśród studentów Politechniki Śląskiej w Gliwicach.

⁵ Termin utworzony od wyrażenia „ad hoc” (przez Henry’ego Mintzberga) wskazuje, że mamy do czynienia z doraźnie powoływanymi, dynamicznymi jednostkami. Zespoły formowane ad hoc zależnie od potrzeb są rozwiązywane, gdy tylko zadanie zostanie wykonane. Kultura ta popiera zdolności do przystosowania się, elastyczności, kreatywności w sytuacji nadmiaru informacji, niepewności i niejednoznaczności [Lewandowski 2008].

W niniejszym opracowaniu skupiłem się na firmach IT z sektora MMSP. Zależało mi także na tym aby wśród badanych firm znalazły się takie, w których zatrudnia się pracowników zdalnych. Nawet jeżeli telepraca nie jest w tych organizacjach bardzo rozpowszechniona, to i tak są one źródłem cennego materiału badawczego. Ostatecznie udało się nawiązać kontakt i przekonać do wzięcia udziału w badaniach menedżerów sześciu podmiotów gospodarczych, z których w trzech przypadkach był wykorzystywany także model telepracy. Stanowi to nieznaczny ułamek procenta przedsiębiorstw IT działających w naszym kraju. Trzy z nich wymienia się jednak w raporcie krakowskiej firmy analitycznej PMR w gronie ośmiu największych operatorów VoIP w Polsce⁶. Badane firmy działają w różnych regionach Polski, a osoby nimi kierujące wzajemnie się nie znają. Ponadto menedżerowie co najmniej od dziesięciu lat są aktywnie obecni w usługach związanych z technologiami informacyjnymi. Wszystko to pozwala stwierdzić, że pomimo stosunkowo małej liczebności próbki badawczej uzyskane wyniki można uznać za dobrą charakterystykę sektora IT MMSP w Polsce.

Analizę przeprowadziłem pod kątem trzech grup pracowniczych:

- kadry kierowniczej;
- pracowników działów technicznych — mających stanowiska pracy w firmach;
- telepracowników — o ile tacy współpracowali z daną firmą.

Mając na uwadze bardzo szybkie zmiany dokonujące się w technikach komunikacji

oraz mentalności młodego pokolenia, postanowiłem uwzględnić w badaniach studentów trzeciego i czwartego roku Wydziału Automatyki, Elektroniki i Informatyki Politechniki Śląskiej w Gliwicach. Ostatecznie ankietę wypełniło 88 osób, czyli niespełna 67% studentów zapisanych na wykłady. Chciałem zorientować się, jak telepracę postrzegają osoby, które w najbliższych latach będą wchodziły na rynek pracy w branży IT. Dla każdej z wymienionych grup badawczych przygotowałem oddzielny zestaw pytań, które miały mi pomóc w rozwiązaniu problemu badawczego, a także ułatwić realizację celów pracy.

3. Praca zdalna w polskich firmach IT sektora MMSP w świetle przeprowadzonych badań

Z przeprowadzonych badań empirycznych wynika, że kierownictwo firm branży IT sektora MMSP w Polsce można podzielić na dwie grupy (tabela 1). Pierwsza, utrzymując zhierarchizowaną strukturę przedsiębiorstwa, odrzuca możliwość telepracy. W mniemaniu kierownictwa tej grupy przedsiębiorstw praca zdalna pozbawia ją kontroli nad pracownikami i burzy ustalony porządek funkcjonowania organizacji. Druga grupa, bardziej otwarta na nowe trendy w prowadzeniu firmy, wdraża płaską strukturę oraz bardziej partnerskie stosunki z podwładnymi, tworząc kulturę organizacyjną będącą hybrydą kultur rynku i klanu z elementami adhokracji w rozumieniu typologii Camerona i Quinna [Lewandowski 2008]. Także ta grupa nie jest jednak przekonana do telepracy. Przede wszystkim brakuje wiary w człowieka, jego uczciwość

⁶ PMR, Rynek VoIP w Polsce 2010. Prognozy rozwoju na lata 2011-2015, styczeń 2011.

Tabela 1. Porównanie odpowiedzi menedżerów poszczególnych firm

L.p.	Pytanie	Firmy zatrudniające telepracowników	Firmy bez telepracowników
1.	Czy telepracownicy mogą być efektywnie zarządzani?	<ul style="list-style-type: none"> Tak, ale wymaga to znalezienia odpowiedniej osoby Tak przy większej liczbie zatrudnionych w tym modelu osób. Nie opłaca się tworzyć specjalnej komórki do zarządzania 1 osobą 	Nie, gdyż nie można ich kontrolować
2.	Czy pracownicy mogą pracować bez nadzoru, można im zaufać?	<ul style="list-style-type: none"> Tak Tak, ale nie każdemu 	<ul style="list-style-type: none"> Nie Zależy od człowieka
3.	Jakie relacje panują w firmie pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami?	Koleżeńskie z pewnym dystansem, panuje wzajemne zrozumienie	<ul style="list-style-type: none"> Hierarchiczne, bez spoufalania się. Zależnie od stażu pracy — hierarchiczne bądź koleżeńskie.
4.	Z którymi pracownikami warto rozmawiać na temat rozwoju firmy?	<ul style="list-style-type: none"> Ze wszystkimi mającymi coś do powiedzenia Kreatywnymi, znającymi rynek i klientów 	Praktyka pokazuje, że nie warto, gdyż ewentualne pomysły są bezwartościowe
5.	Jakie metody motywacyjne wykorzystuje się w firmie?	Finansowe, także zaspokajanie potrzeb zgłaszanych przez pracowników	Tylko finansowe
6.	Czy przeważa motywacja pozytywna, czy negatywna?	Tylko pozytywna	Równowaga pomiędzy pozytywną i negatywną
7.	Jak oceniany jest stopień kontroli w firmie w skali od 0 (brak kontroli) do 10 (pełna kontrola)?	3-5	6-7
8.	Czy zastanawiacie się nad zwiększenie liczby pracowników zdalnych?	Jeśli będzie potrzeba zwiększenia zatrudnienia w dziale IT — tak w dwóch przypadkach, nie w jednym	Nie
9.	Czy wykorzystujesz telepracę w trakcie podróży służbowych?	Tak — 100% przypadków	Tak — 100% przypadków

Źródło: opracowanie własne.

i chęć zaspokojenia innych potrzeb niż finansowe. Dzieje się tak pomimo pozytywnych doświadczeń z telepracą. Są one jednak traktowane bardziej jako wyjątki potwierdzające regułę niż prawidłowość. Wytłumaczeniem podejścia kadry kierowniczej do pracowników w polskich firmach sektora MMSP może być fakt, że

stanowiska te zazwyczaj piastują ludzie, którzy wchodzili na rynek pracy na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Bardzo często mają oni doświadczenia pracy zarobkowej za granicą wśród niewykwalifikowanej kadry pracowniczej. Doświadczenia te niejednokrotnie przyczyniły się do utrwalania negatywnych

stereotypów o nieuczciwości ludzi i konieczności ich ścisłej kontroli.

Powyższe argumenty wyjaśniają z jednej strony pełne zrozumienie i wykorzystywanie nowych technologii w polskich firmach, z drugiej zachowanie struktur organizacyjnych z minionych epok. Dodatkowym utrudnieniem w popularyzacji telepracy, jakie ustaliłem na podstawie przeprowadzonych badań, jest niska

świadomość zalet związanych z pracą zdalną. Jest to widoczne zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i samych pracowników (tabela 2). Jedni i drudzy bardziej skupiają się na potencjalnych zagrożeniach i wadach telepracy niż szansach i nowych możliwościach. Pracownicy szczególnie obawiają się braku kontaktu ze współpracownikami, poczucia osamotnienia i wyalienowania. Ciekawa jest

Tabela 2. Odpowiedzi pracowników działów IT (możliwa była więcej niż jedna odpowiedź)

L.p.	Pytanie	Odpowiedzi	L. odp.
1.	Jakie są Pana/Pani zdaniem zalety telepracy?	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczenie kosztów i czasu dojazdu do pracy • organizowanie pracy we własnym zakresie (elastyczne godziny pracy) • swoboda ubioru, praca w spokojnym otoczeniu 	14 10 6
2.	Jakie są Pana/Pani zdaniem wady telepracy?	<ul style="list-style-type: none"> • brak kontaktu z innymi pracownikami • mniejsza motywacja do pracy • utrudniony dostęp do sprzętu w przypadku jego awarii • małe szanse awansu 	15 9 3 1
3.	Jakie potrzeby pracownika powinna zaspokajać firma	<ul style="list-style-type: none"> • godziwe zarobki • możliwość rozwoju i doskonalenia umiejętności • gwarancja zatrudnienia • bezpieczne i przyjemne warunki pracy • przejrzysta organizacja prac 	9 8 5 2 1
4.	Jak Pan/Pani definiuje osiągnięcie sukcesu zawodowego?	<ul style="list-style-type: none"> • satysfakcja z wykonywanej pracy oraz osiągniętych zarobków, stabilność zatrudnienia • docenienie umiejętności, rozwój kariery zawodowej • osiągnięcie pozycji eksperta o ugruntowanej pozycji na rynku pracy — sama praca powinna być satysfakcjonująca i nie kolidować z życiem rodzinnym 	8 6 5
5.	Jakie potrzeby pracownika powinna zaspokajać firma?*	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość rozwoju i doskonalenia umiejętności • dostarczenie narzędzi pracy 	2 2
6.	Jak Pan/Pani definiuje osiągnięcie sukcesu zawodowego?*	<ul style="list-style-type: none"> • satysfakcja z wykonywanej pracy wraz z poczuciem stabilizacji finansowej 	3

* Odpowiedzi telepracowników

Źródło: opracowanie własne.

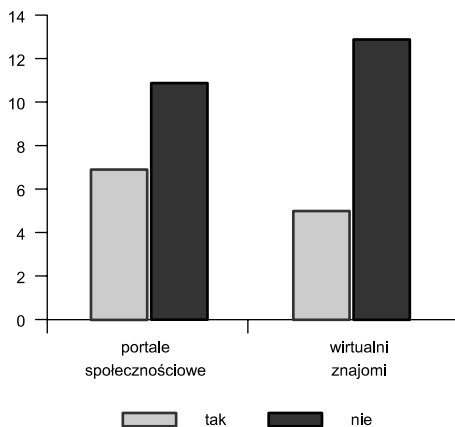
także konstatacja, że stosunkowo wielu respondentów obawia się spadku motywacji w przypadku pracy poza biurem. Tym samym przyznają, że brakuje im samodyscypliny.

Bardzo interesujące okazały się odpowiedzi na pytanie o definicję osobistego sukcesu zawodowego. Znaczna większość, nawet jeśli wspominała o dobrych zarobkach, łączyła je z satysfakcją z pracy, rozwojem kariery zawodowej, osiągnięciem pozycji eksperta itp.

Tendencja ta uwydatniła się jeszcze wyraźniej wśród pracowników zdalnych. Żaden z ankietowanych telepracowników nie wskazał kwestii finansowych jako podstawowej powinności firmy. Oczywiście oni także chcą otrzymywać godziwe wynagrodzenie. Znalazło to odbicie w ich definicjach sukcesu zawodowego.

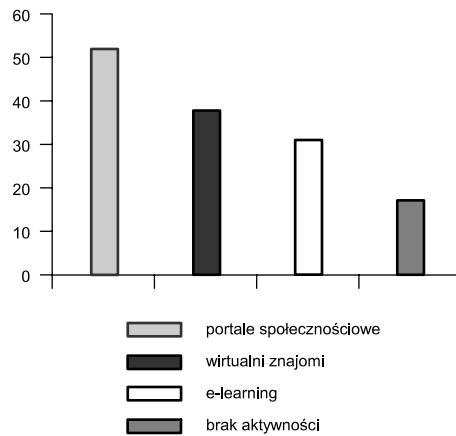
Na podstawie przeprowadzonych badań można wysnuć wnioski takie jak Lund [2003, ss. 219-236] — że inżynierowie z firm, w których przeprowadzono ankiety, w większości byłoby zainteresowani pracą w organizacji opartej na kul-

Rysunek 1. Wykorzystanie nowych technik komunikacji przez pracowników IT



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Wykorzystanie nowych technik komunikacji przez studentów III i IV roku Wydziału Automatyki, Elektroniki i Informatyki Politechniki Śląskiej

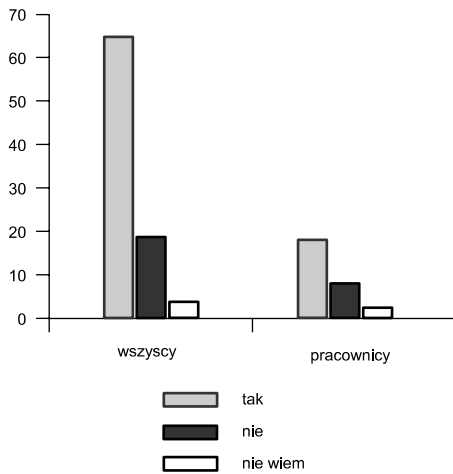


Źródło: opracowanie własne.

turze klanu i adhokracji w rozumieniu typologii Camerona i Quinna. Dowodzi tego również deklarowana bardzo wysoka gotowość do dzielenia się wiedzą między pracownikami działów IT.

Pewnym zaskoczeniem był dla mnie bardzo mały odsetek respondentów deklarujących aktywny udział w portalach społecznościowych czy posiadanie wirtualnych znajomych (rys. 1). Deklaracje te były identyczne zarówno wśród pracowników biurowych, jak i zdalnych. Znacznie różniły się natomiast w przypadku studentów (rys. 2). Jedynie 17 studentów (niepełna 20%) z ankietowanej grupy zadeklarowało brak nawiązywania jakichkolwiek kontaktów przez Internet. Bardzo optymistyczny wydawał się także deklarowany przez studentów poziom gotowości podjęcia pracy w modelu zdalnym w przyszłości (rys. 3). Gotowych jest na to 65 studentów z badanej 88-osobowej grupy (niemal 74%). Cztery osoby nie potrafiły określić, czy taka forma pra-

Rysunek 3. Deklaracje studentów dotyczące gotowości do pracy zdalnej



Źródło: opracowanie własne.

cy będzie ich interesowała w przyszłości, a jedynie 19 studentów (niecałe 22%) ją wykluczyło. Mniej optymistyczne były odpowiedzi w grupie studentów, którzy deklarowali doświadczenie zawodowe w branży IT (28 osób). Także w tym przypadku przewaga osób dopuszczających telepracę była znaczna (ponad 64%), ale negatywnie do niej nastawionych było już ponad 28% (tj. 8 osób). Można więc mieć obawy, że rzeczywisty kontakt z pracodawcami negatywnie wpływa na postrzeganie telepracy.

4. Analiza SWOT dla modelu pracy zdalnej w polskich firmach IT sektora MMSP

Zarówno badanie empiryczne, jak wtórne dostarczyły informacji o zaletach i wadach telepracy. Uznałem, że dane te należy zebrać i uporządkować, a także rozbudować własnymi przemyśleniami. Analizę przeprowadziłem z punktu widzenia pracodawcy, gdyż miała być ona

podstawą do stworzenia rekomendacji dla zarządów przedsiębiorstw zainteresowanych wdrożeniem w swoich firmach pracy zdalnej.

4.1. Zalety telepracy

Do zalet pracy zdalnej należy zaliczyć:

- oszczędności finansowe — są one związane zarówno z mniejszym zapotrzebowaniem na przestrzeń biurową i materiałami dla pracowników (meble, papier, napoje itp.), a także niższymi kosztami zatrudnienia;
- brak nadmiernego zatrudnienia — nie ma konieczności dublowania stanowisk w przypadku istnienia oddziałów firmy;
- zwiększenie efektywności — jak dowodzą badania, pracownicy zdalni mogą być o 20% bardziej wydajni niż ich koleżdy w biurze [Payton 2010, ss. 12-16];
- mniejsza specjalizacja pracownika — telepracownik z uwagi na bardziej menedżerski model pracy musi radzić sobie z wykonywaniem różnych zadań;
- większa identyfikacja pracownika z projektem oraz konieczny mniejszy nadzór bezpośredni — pracownik zdalny jest skoncentrowany na wynikach, a to wymaga samokontroli i zaangażowania;
- możliwość tworzenia zespołów wirtualnych oraz współpracy z innymi przedsiębiorstwami nad opracowaniem nowych projektów;
- pozytywny wpływ na innowacyjność firmy w konsekwencji dzielenia się wiedzą i tworzenia organizacji uczącej się [Sankowska 2009];
- większa elastyczność godzin pracy — telepracownicy w większym stopniu są skłonni do pracy wieczorami czy w nocy, jeśli wymaga tego interes firmy;
- mniejsza absencja chorobowa pracowników [Payton 2010, ss. 12-16];

- poszerzenie grona potencjalnych pracowników — organizacja zyskuje elastyczność terytorialną;
- ograniczenie zanieczyszczenia środowiska — dzięki mniejszemu użyciu samochodów przez pracowników firmy.

4.2. Wady telepracy

Do najistotniejszych wad telepracy należy zaliczyć:

- konieczność wdrożenia nowego typu zarządzania, stanowiącego większe wyzwanie dla kierownictwa. Istotną rolę odgrywa umiejętność budowania zaufania oraz dobrych relacji z pracownikami. Konieczne staje się przewodzenie załodze, a nie tylko administrowanie firmą;
- zastosowanie nowego typu monitoringu postępów pracy, skoncentrowanego na wynikach i rentowności, a nie przepracowanych godzinach. W związku z tym konieczność jasnego zdefiniowania oczekiwań i celów;
- konieczność dzielenia się władzą — telepracownicy muszą otrzymać odpowiednie uprawnienia, aby mogli dobrze wykonywać swoje zadania;
- wymaganie nieustającego kształcenia się i podnoszenia kwalifikacji, np. poznawanie i wykorzystywanie nowych sposobów komunikacji;
- bardziej złożony proces rekrutacji pracownika zdalnego, wymagający weryfikacji nie tylko kwalifikacji, ale także stopnia samodyscypliny i motywacji;
- niestabilność układu władzy — w zespole główną rolę odgrywają mający najwyższe kwalifikacje do wykonania danego zadania, a nie tytułarni kierownicy;

- większe niebezpieczeństwo utraty czy wykradzenia wrażliwych danych firmy.

4.3. Szanse związane z pracą zdalną

Telepraca niesie ze sobą dodatkowe szanse, do których zaliczono:

- dofinansowanie przez rząd lub UE zatrudnienia w formie pracy zdalnej;
- ulepszenie bądź stworzenie nowych form zdalnej komunikacji. W tym kontekście warto wspomnieć o pracach prowadzonych przez naukowców z IBM Research nad przekształceniem wideo chatów w holograficzne lub w teleobecność 3-D⁷;
- oferty współpracy od organizacji globalnych pragnących stworzyć wirtualne organizacje z udziałem jednostek mających doświadczenie z telepracą.

4.4. Zagrożenia, jakie niesie telepraca

Praca zdalna jest związana z zagrożeniami, których nieprzewyciężenie prowadzi do porażki we wdrożeniu tego typu modelu. Możemy zaliczyć do nich:

- problemy z siecią komunikacyjną i dostępem telepracowników do zasobów firmy;
- niebezpieczeństwo skuteczniejszych ataków na infrastrukturę przedsiębiorstwa;
- ryzyko łatwiejszego wyszukiwania pracodawców alternatywnych przez telepracownika;
- większe pole do nadużyć i oszukania firmy, np. kradzieży wrażliwych danych.

⁷ Pięć innowacji technologicznych na stulecie IBM [2001], „Computerworld” <http://www.computerworld.pl/news/368107/Piec.innowacji.technologicznych.na.stulecie.IBM.html> 30.04.2011.

Analiza SWOT stała się podstawą do opracowania modelu 4Z. Moim zdaniem pozwala on na maksymalizację zalet i szans płynących z telepracy oraz unikanie wad i zagrożeń tej formy zatrudnienia.

5. Rekomendacje dla kadry kierowniczej — model 4Z

Kluczowe dla wprowadzenia pracy zdalnej w danym przedsiębiorstwie jest podjęcie decyzji przez kadrę kierowniczą. Bez jej woli i zgodny nie może być mowy o telepracy. Dlatego postanowiłem zaproponować działania, jakie powinni podjąć menedżerowie firm branży IT sektora MMSP w Polsce w celu efektywnego wykorzystania badanego modelu pracy. Działania te podzieliłem na cztery kolejne etapy i nazwałem modelem 4Z. Składają się na nie bowiem:

- zrozumienie korzyści płynących z telepracy;
- zaprojektowanie struktury i procedur działania firmy z pracownikami zdalnymi;
- zatrudnienie właściwych osób na stanowiska pracy zdalnej;
- zweryfikowanie poprawności podjętych decyzji i działań.

Poniżej szczegółowo omawiam poszczególne etapy.

5.1. Zrozumienie korzyści płynących z telepracy

Kadra kierownicza przedsiębiorstw będzie skłonna wprowadzić nowy model pracy, gdy przekona się, że dzięki niemu firma zyska dodatkowe korzyści. Sytuacja jest delikatna, gdyż zatrudnienie telepracowników wymaga od menedżerów zmiany przyzwyczajeń, a często także podjęcia dodatkowych wyzwań.

Czy zatem warto wdrażać telepracę w polskiej firmie IT z sektora MMSP? Moim zdaniem analiza SWOT pozwala odpowiedzieć na powyższe pytanie twierdząco. Nawet jeśli oszczędności związane z wynajęciem biura nie są wielkie, a tak może być w przypadku przesunięcia do pracy w domu 1-2 osób, to i tak nie należy bagatelizować możliwości poszerzenia grona potencjalnych pracowników. Brak ograniczenia terytorialnego w ich poszukiwaniu może pozwolić na uzyskanie wymiernych oszczędności związanych z wynagrodzeniem, jako że pracownicy spoza dużych aglomeracji, tj. Warszawy czy Trójmiasta, mają niższe oczekiwania finansowe. W firmach branży IT wynagrodzenia to największa pozycja kosztów stałych. Jest to więc bardzo istotne zagadnienie dla rentowności organizacji.

Nie wolno lekceważyć wzrostu produktywności pracowników, ich mniejszej absencji chorobowej, a także wzrostu zadowolenia z pracy, jeśli w konsekwencji wykonywania pracy zdalnej poprawi się ich jakość życia.

Nie do przecenienia jest również zatrudnianie pracowników, którzy potrafią samodzielnie rozwiązywać problemy, wykazują się inicjatywą i zaangażowaniem. Takie cechy można wydobyc z telepracowników, jeśli otrzymają odpowiednie uprawnienia oraz będą rozliczani z osiągniętych wyników.

Dodatkową korzyścią dla firmy jest szansa na wzrost innowacyjności, a także nabycie doświadczenia w wykorzystaniu telepracy. Ta ostatnia korzyść może mieć kapitalne znaczenie w przypadku chęci nawiązania współpracy z partnerem, szczególnie zagranicznym, w celu efektywniejszego rozwoju firmy.

Powyższe argumenty, moim zdaniem, powinny skłonić menedżerów do zain-

interesowania się tematyką pracy zdalnej i przemyślenia szans na wdrożenie jej w kierowanych przez nich przedsiębiorstwach.

5.2. Zaprojektowanie struktury i procedur działania firmy

Nawet jeżeli kierownictwo będzie przekonane o korzyściach płynących z telepracy, musi mieć świadomość, że nie pojawią się one ani natychmiast, ani automatycznie. Zastosowanie nowego modelu pracy wymaga wysiłku od menedżerów. Konieczne jest też przełamanie stereotypu pracownika jako człowieka, którego należy nieustannie pilnować. Najbardziej istotne jest jednak zaplanowanie procedur współpracy z pracownikiem zdalnym.

Pierwszą i najważniejszą sprawą jest ustalenie metod przepływu informacji i kontaktów z telepracownikiem. Musi on czuć, że przynależy do organizacji, nawet jeśli jest ona niewielka. Dlatego należy pamiętać o regularnej komunikacji, przekazywaniu informacji o planach na przyszłość, podjętych decyzjach itp. Jeszcze przed utworzeniem stanowiska telepracownika kierownictwo musi wiedzieć, kto za te kontakty będzie odpowiedzialny. Wytypowana osoba musi mieć dostęp do niezbędnych informacji oraz musi rozumieć konieczność ich regularnego przekazywania członkom zespołu. Dodatkowo należy zaplanować, jakie kanały komunikacji pomiędzy firmą a jej telepracownikami będą wykorzystywane, i zastanowić się nad ich efektywnością. Także w małej organizacji zatrudniającej pracowników zdalnych kierownik z kontrolera musi stać się koordynatorem. Jest on odpowiedzialny za zachęcanie do współpracy i dzielenie się informacją. Kierownik musi na bieżąco monitorować

wydajność i efektywność pracowników, a także angażować ich w pracę dla firmy poprzez dyskusję, przydzielenie uprawnień i partycypację. Powinien stać się przywódcą, niezależnie od tego jakiej wielkości zespołem zarządza. Wymaga to od niego pracy i samodoskonalenia, co nie jest czynnikiem zachęcającym do wprowadzania tego modelu pracy. Dlatego menedżerowie muszą sobie odpowiedzieć na pytanie, czy są w stanie pełnić tak wymagającą funkcję, zanim zdecydują się na zatrudnienie telepracownika. Jeżeli są na to gotowi, powinni zweryfikować, czy mogą tak zaplanować rozkład dnia pracy, aby znaleźć czas na zdalną koordynację zespołem.

Konieczne trzeba przygotować zakres obowiązków, jakie chcemy powierzyć telepracownikowi, aby móc zweryfikować, czy na pewno można tego rodzaju pracę wykonywać zdalnie. Bardzo przydatne jest określenie oczekiwań pracodawcy w stosunku do stanowiska pracy zdalnej. Dzięki temu monitorowanie wydajności i efektywności telepracownika można będzie odnieść to wcześniejszych założeń, a nie tylko do intuicji sprawdzającego. Ważna jest również dbałość o to, aby telepracownik nie czuł się nadmiernie wykorzystywany. Nie można żądać od niego dostępności o każdej porze dnia i nocy. Nawet jeśli jego godziny pracy są bardziej elastyczne niż pracowników biurowych, muszą one mieścić się w ustalonych granicach. Zaniechanie tych zasad może budzić frustrację i spadek efektywności.

Małe przedsiębiorstwa muszą odkryć wagę zaufania przy współpracy z pracownikiem zdalnym. Bez założenia, że telepracownik jest godny zaufania, wprowadzanie zdalnego modelu pracy nie ma sensu, gdyż z góry jest skazane na porażkę. Paradoksalnie wypracowanie zaufania

w małej organizacji może się okazać prostsze niż w firmie globalnej. Mała liczba pracujących osób ułatwia zbudowanie zaufania opartego na wzajemnym poznaniu się. Problem zaufania pojawia się natomiast w przypadku zatrudnienia nowego pracownika zdalnego, który do tej pory nie był związany z firmą. Wówczas nieuniknione jest ryzyko obdarowania nowej osoby zaufaniem szybkim [Lionel et al. 2009, ss. 241-279]. Podobne ryzyko istnieje jednak także w przypadku przyjmowania nowego pracownika w konwencjonalnym modelu zatrudnienia. Kierownictwo powinno być świadome zagrożenia i przygotować plan stopniowego wdrażania i dopuszczania nowego pracownika do tajemnic firmy. Idealnym rozwiązaniem byłoby zatrudnienie kandydata na telepracownika początkowo na kilka miesięcy w biurze. Ten czas pozwoliłby wzajemnie się poznać i zweryfikować słuszność dokonanego wyboru.

Zaufanie okazywane pracownikom nie oznacza jednak braku dbałości o bezpieczeństwo wrażliwych danych firmy. Istotne jest zaprojektowanie takich kanałów komunikacji z telepracownikami, aby zminimalizować prawdopodobieństwo włamań na serwery firmy czy utraty danych. Może temu służyć wykorzystywanie firmowego komunikatora, szyfrowanie informacji przesyłanej pocztą elektroniczną czy wykorzystywanie zaufanego podpisu cyfrowego. Niemniej zawsze pozostaje niebezpieczeństwo wyniesienia tajemnic firmy przez pracownika. Ryzyko takie jest jednak niezależne od modelu zatrudnienia.

Można ostatecznie stwierdzić, że bez względu na wielkość przedsiębiorstwa powinno ono być gotowe do wypracowania swojego unikalnego modelu nomadycznej kultury organizacyjnej, doceniającej i wykorzystującej pracę zdalną.

5.3. Zatrudnienie właściwych osób

Według J. Nillesa [2003] idealny telepracownik jest „osobą o silnej motywacji wewnętrznej i samodyscyplinie, dysponującą wszystkimi umiejętnościami potrzebnymi do wykonywania pracy, której dom jest przystosowany do telepracy i która entuzjastycznie odnosi się do takiej możliwości”. Nie można zakładać, że uda się zebrać zespół osób idealnie spełniających wymagania na stanowisko pracownika zdalnego. Należy natomiast przeanalizować podane poniżej kluczowe czynniki:

- motywacja — pracownicy zdalni są pozbawieni wizualnych i dźwiękowych sygnałów występujących w tradycyjnym biurze. Dlatego im większa wewnętrzna motywacja, tym łatwiej dostosować się do pracy zdalnej
- samodyscyplina — środowisko pracy w domu nie pozwala na tradycyjny monitoring. Bez samodyscypliny projekt nie ma szans powodzenia. Szansą jest możliwość pracy w tempie optymalnym dla danego pracownika
- Umiejętności zawodowe i doświadczenie — młodzi pracownicy bez doświadczenia zawodowego nie poradzą sobie z pojawiającymi się problemami. Muszą najpierw nabyć koniecznych umiejętności oraz poznać i zaakceptować kulturę organizacyjną firmy
- elastyczność i innowacyjność — bez umiejętności dostosowywania się do nowych sytuacji niezmiernie trudno przyjąć nowy model pracy
- towarzyskość — nie można wybierać do tego ludzi mających silną potrzebę przebywania w towarzystwie innych
- etap życia, któremu sprzyja praca w domu
- rodzina — przy pracy w domu rodzina jest namiastką środowiska biurowego;

musi akceptować taką sytuację i nie przeszkadzać, a wspomagać telepracownika. Nie odrywać go od zajęć, unikać konfliktów dotyczących wolnego czasu, miejsca pracy itp.

- nałogi — mogą się nasilać przy nieustannym przebywaniu w domu.
- fizyczne środowisko telepracy — wydzielenie w domu miejsca, które będzie jego biurem. Najlepiej jeśli jest stałe bez konieczności przenoszenia sprzętu i dokumentów.

Czynniki opisane w ostatnich trzech punktach należy raczej uzmysłowić kandydatom, a nie wypytywać o nie nowych pracowników. Ktoś, kto wcześniej nie pracował jako telepracownik, powinien mieć świadomość, na co się decyduje. Musi także sam ocenić, czy nadaje się do takiego modelu pracy.

5.4. Weryfikacja poprawności podjętych decyzji i działań

Uruchomienie stanowiska telepracownika, pomimo zatrudnienia właściwego kandydata, a także przygotowania planu zarządzania pracą zdalną, może przynieść dodatkowe nieprzewidziane wyzwania. Niewskazane jest fundamentalne podejście do wcześniej przyjętych założeń. Formuła współpracy powinna wykuwać się w praktycznym działaniu. Zaprojektowana struktura nieustannie powinna być doskonała tak, aby spełniała oczekiwania zarówno pracodawcy, jak i pracownika zdalnego.

Każda firma powinna wypracować swój własny model zarządzania pracą zdalną. Nawet jeśli zarys ogólny jest podobny, szczegóły zazwyczaj są odmienne w zależności od przyjętych rozwiązań.

Bardzo istotne jest, aby kierownictwo firmy miało jasno sprecyzowane ocze-

kiwania w stosunku do telepracownika. Oczekiwania te powinny być weryfikowane ze stanem faktycznym. Na tej podstawie można dopiero ocenić, czy projekt jest sukcesem, czy nie spełnia naszych wymagań. W tym drugim przypadku należy zastanowić się nad przyczynami niepowodzenia. W zależności od tego, czy są one związane z osobą telepracownika, czy z procedurami komunikacji, trzeba podjąć działania naprawcze.

Należy pamiętać, że nie każdy nadaje się na pracownika zdalnego i nie można nikogo zmuszać do takiej formy współpracy. Niemniej nawet idealny telepracownik nie będzie efektywnie pracował, jeśli nie otrzyma odpowiedniego wsparcia macierzystej firmy. Żadne rozwiązanie nie jest wypracowane na zawsze, szczególnie w obecnej bardzo dynamicznej sytuacji rynkowej. Dlatego ciągłe weryfikowanie i doskonalenie procedur jest koniecznością dla każdej firmy chcącej uzyskać i utrzymać przewagę konkurencyjną.

Podsumowanie

W niniejszej pracy podjąłem próbę odpowiedzi na pytanie, dlaczego praca zdalna jest mało popularna i co hamuje jej rozwój w polskich przedsiębiorstwach IT sektora MMSP? Badania empiryczne, w których uczestniczyli menedżerowie i pracownicy sześciu firm branży IT, a także studenci trzeciego i czwartego roku Wydziału Elektroniki Politechniki Śląskiej, wykazały, że przyczyną takiego stanu jest negatywny odbiór tego zjawiska, zarówno przez kierownictwo, jak i samych pracowników. Bierze się on z ulegania stereotypom myślowym i braku pogłębienia wiedzy o nowych formach prowadzenia działalności gospodarczej. Świadomość zalet i możliwości, jakie niesie telepraca, jest niska. Istnieje

natomiast duża obawa przed zmianą dotychczasowych form zatrudnienia. Dlatego zaproponowałem model 4Z, który ma służyć pomocą kierownictwom firm chcącym wdrożyć telepracę.

Jestem przekonany, że należałoby stworzyć ankietę rekrutacyjną dla kandydatów na stanowisko telepracownika. Zapewne mogłaby ona być bardzo pomocna dla tych pracodawców, którzy chcieliby wdrożyć model pracy zdalnej.

Bardzo interesujące byłoby także przeprowadzenie badań wśród firm, które zdecydowały się na wdrożenie pracy zdalnej na bazie proponowanego modelu 4Z.

Moim zdaniem warto zachęcać polskie firmy IT sektora MMSP, a także całe społeczeństwo do tworzenia miejsc pracy zdalnej. Pozwoliłoby to i menedżerom, i pracownikom podejść do tematu bez uprzedzeń i ulegania stereotypom, a w momencie wdrażania tej formy zatrudnienia uniknąć wielu bolesnych porażek.

Bibliografia

- Burnside M. [2009], *Being Remote in Location Only*, "Professional Manager", vol. 18, Issue 5, p. 30-31.
- Chen L., Corritore C. [2008], *A Theoretical Model of Nomadic Culture: Assumptions, Values, Artifacts and the Impact on Employee Job Satisfaction*, "Communications of AIS", Issue 22, p. 235-260.
- Chen L., Nath R. [2008], *A Socio-Technical Perspective of Mobile Work*, "Information Knowledge Systems Management", Vol. 7, Issue 1/2, p. 41-60.
- Conlin M. [2009] *Is there a Virtual Worker Personality?* "BusinessWeek Online", 6/17/2009, p. 1.
- Dixon R. [2010], *The Technology That Can Revolutionize Health Care*, "Harvard Business Review", January-February 2010, p. 45-46.
- Filisko G. M. [2009], *A Day at the Virtual Office*, "ABA Journal", Vol. 95, Issue 5, p. 28-29.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. [2002], *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa.
- Lionel R.P., Jr., Dennis A.R., Yu-Ting Caisy H. [2009], *Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members*, "Journal of Management Information Systems", Vol. 26, Issue 2, p. 241-279.
- Lewandowski A. [2008], *Kultura organizacji – między stałością a zmianą*, http://www.personelplus.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=86:kultura-organizacji-midzy-staooci-a-zmian&catid=56:kultura-organizacji&Itemid=311
- Lund D. [2003], *Organizational Culture and Job Satisfaction*, "Journal of Business & Industrial Marketing" (18)3, p. 219-236.
- McDougall P. [2008], *Google, IBM Join Forces To Dominate 'Cloud Computing'*, "InformationWeek", <http://www.informationweek.com/news/services/data/207404265>.
- Nilles J.M. [2003], *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Payton S. [2010], *So far, so good?* „Financial Management”, May 2010, p. 12-16.
- Piccoli G., Ives B. [2003], *Trust and the Unintended Effects of Behavior Control in Virtual Teams*, "MIS Quarterly", 27, p. 365-395.
- Sankowska A. [2009], *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wyd. WAIP.
- Vietze A. [2009], *Working Smart Working Mobile*, "OfficePro", Vol. 69, Issue 6, p. 18-21.
- Warner M., Witzel M. [2005], *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Oficyna.
- Waszczuk P. [2011], *France Telecom i Deutsche Telekom chcą wspólnie pracować nad nowymi usługami*, "IDG News Service", <http://www.computerworld.pl/news/367115/France.Telecom.i.Deutsche.Telekom.chca.wspolnie.pracowac.nad.nowymi.uslugami.html>.
- Workman M. [2005], *Virtual Team Culture and the Amplification of Team Boundary Permeability on Performance*, "Human Resource Development Quarterly", Vol. 16, Issue 4, p. 435-458.
- Successfully Transitioning to a Virtual Organization: Challenges, Impact and Technology*, [2010], "HRMagazine", Vol. 55, Issue 4, Special section p. 1-9.
- Pięć innowacji technologicznych na stulecie IBM*, [2011], „Computerworld” <http://www.computerworld.pl/news/368107/Piec.innowacji.technologicznych.na.stulecie.IBM.html>.
- <http://www.facebakers.com/facebook-statistics>.

Remote workforce deployment in IT companies from MMSE (Micro, Mini and Small Enterprise) sector

Summary

The research problem of this study was formulated as questions: why engineer's remote working in Polish MSME IT sector is not popular despite existing technical possibility of such activity? What needs to be changed to overcome this problem?

Basic objectives of this study were to find out limitations of use remote work in Polish IT companies, indicate strengths and weaknesses of teleworking as well as to suggest a model procedure for management of MSME sector who want to introduce remote working.

This study was based in the phenomenological paradigm and used an ethnographic research methodology. The empirical researches were based on two methods: interview and poll which were made in connection with several research techniques. Managers and employees from six companies as well as third and fourth-year electronics students from Silesian Technical University were research sample.

The most important outcome of the study is a SWOT analysis of remote working. It allowed creating 4Z model which is group of four steps leading to effectively deploy remote workers.

Keywords: remote workforce, remote work, organizational culture, virtual teams, trust