przedsiębiorczość

TELEPRACA I USŁUGI ZDALNE

Kraków 2008

Praca zbiorowa pod redakcją Iwony Harnik

Autorzy:
Joanna Chmielewska
Iwona Harnik
Bartłomiej Kuzak
Maciej Przebinda

Rysunki:
Piotr Błachut
p.blachut@wp.pl

Skład i oprawa graficzna:
Tamara Romaniuk
tama design studio,
ul. Wielkanocna 4J, 30-376 Kraków
www.tama.com.pl

Druk:
Drukarnia „Vacat"
ul. Petrażyckiego 13, 30-399 Kraków
www.druk-vacat.pl

ISBN 978-83-914665-7-5

Wydanie:
Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.
ul. Kordylewskiego 11, 31-542 Kraków
www.marr.pl

Wydanie książki jest finansowane ze środków projektu „e-Przedsiębiorczość", realizowanego w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006, Priorytet 1. „Aktywna polityka rynku pracy oraz integracji zawodowej i społecznej", Działanie 1.1. „Rozwój i modernizacja instrumentów i instytucji rynku pracy", schemat b) „Rozwój oferty usług instytucji rynku pracy" finansowanego ze środków Unii Europejskiej – Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetu Państwa.

Kraków, 2008 r.

Spis treści

4 Organizacja pracy zdalnej

5 Aspekty prawne telepracy

6 Dobre praktyki świadczenia telepracy i usług zdalnych

"Cywilizacja, którą zbudujemy, zbliżając się do XXI w., nie będzie cywilizacją materialną, symbolizowaną przez ogromne konstrukcje, ale będzie cywilizacją informacyjną(…) opartą na niewidocznych dla oka systemach, mocy ukrytej w miniaturowych elementach i potędze ludzkiego rozumu"

Yoneji Masuda, „Computopia"1983.[1]

Podziękowania

Przekazując tę książkę w ręce Czytelnika, autorzy pragną podziękować wszystkim tym osobom, które przyczyniły się do jej powstania. Niniejsza publikacja w znacznej mierze została oparta na wiedzy zdobytej podczas rozmów z praktykami telepracy. To właśnie dzięki ich otwartości w dzieleniu się doświadczeniami możliwe było zebranie tak różnorodnego, a zarazem – w naszym przekonaniu – ciekawego materiału. Wskazówki pracowników zdalnych, e-przedsiębiorców, czy też „freelancerów" dały możliwość przedstawienia praktycznych aspektów telepracy.

Podziękowania należą się również przedstawicielom małopolskich instytucji rynku pracy, którzy w trakcie szkoleń i seminariów organizowanych w ramach projektu „e-Przedsiębiorczość" chętnie dzielili się swoimi pomysłami, opiniami i spostrzeżeniami na temat telepracy. Entuzjazm uczestników, dyskusje na temat rozwoju telepracy w Małopolsce niezwykle motywowały autorów do dalszej pracy.

Serdeczne podziękowania autorzy kierują do Dyrektora oraz wszystkich współpracowników z Departamentu Rozwoju Przedsiębiorczości i Kształcenia Kadr Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A., którzy wielokrotnie wspierali członków zespołu projektowego podczas tworzenia niniejszego podręcznika.

Autorzy chcieliby także wyrazić wdzięczność swoim najbliższym - to oni byli często pierwszymi recenzentami tej książki.

1. Yoneji Masuda (1905-1995) – japoński socjolog i informatyk, członek Towarzystwa Naukowego i Towarzystwa Informacji Systemu Edukacji oraz Towarzystwa Badaczy Przyszłości i Rozwoju Japonii. Zajmował się problemami wynikającymi z informatyzacji społeczeństw, rozważał możliwości wiążące się z cywilizacją informacyjną. Najbardziej znane jego książki to:„" (wydanie polskie – 1983),„do świata Informacji" (wydanie polskie – 1987),„Świat komputerów i edukacja" (wydanie polskie – 1987),„Wiedza produktywna" (wydanie polskie – 1989).

Przedmowa

Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. opracowała niniejszą książkę, stanowiącą kompendium wiedzy o e-przedsiębiorczości – telepracy i świadczeniu usług zdalnych. Zagadnienia prezentowane w tej publikacji są próbą odpowiedzi na dzisiejsze wyzwania gospodarcze, społeczne i technologiczne. Prezentowane w książce zagadnienia związane z telepracą, jej funkcjonowaniem oraz oddziaływaniem na rozwój nowych technologii i rynku pracy, mają na celu zainteresowanie Czytelników nowoczesnymi formami organizacji pracy – pracy zdalnej.

Nowe technologie sprawiają, że pojęcia przestrzeni i czasu nabierają zupełnie nowego znaczenia. Telepraca, której poświęcona została książka, może okazać się niezwykle użytecznym narzędziem dla instytucji rynku pracy, administracji, sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz rozwijających się stref aktywności gospodarczej. Rozwój elastycznych form zatrudnienia, a szczególnie pracy zdalnej jest ważny z punktu widzenia rozwoju społeczno-ekonomicznego nie tylko regionu Małopolski, ale całego kraju. Praca zdalna jest niezwykle istotnym elementem społeczeństwa informacyjnego, stanowi uzupełnienie tradycyjnych form organizacji pracy. Jej zastosowanie może przyczynić się do rozwoju lokalnego oraz zachowania kapitału intelektualnego w regionie. Wychodząc naprzeciw tym potrzebom ustawodawca w 2007 r. znowelizował kodeks pracy i wprowadził do jego treści regulacje dotyczące telepracy.

Warto w tym miejscu podkreślić, że Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. jest pionierem w upowszechnianiu wiedzy na temat zdalnego świadczenia pracy i usług w Małopolsce – regionie, który przyciąga inwestorów sektora High Tech, a jednocześnie aspiruje do miana centrum usług outsourcingowych dla świata. Małopolska oraz jej trzy główne ośrodki tj.: Kraków, Nowy Sącz i Tarnów dysponują potężnym potencjałem wykształconych, młodych kadr, a także dynamicznie rozwijającym się sektorem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Analiza doświadczeń pochodzących z zagranicy, a także i z kraju, pozwala stwierdzić, iż do rozwoju elastycznych form zatrudnienia, a co za tym idzie do wzmocnienia innowacyjności regionu, niezbędna jest wzajemna współpraca przedstawicieli wielu sektorów, a jednocześnie wsparcie ze strony autorytetów ze świata nauki, biznesu i polityki.

Kluczowe znaczenie odgrywa wiedza na temat szans i zagrożeń związanych z rozwojem nowoczesnych form organizacji pracy. Współczesne technologie i rynkowe trendy

oferują wiele możliwości, z którymi wiążą się jednak pewne zagrożenia, dlatego ważna jest umiejętność ich pokonywania. Przy dzisiejszych, dynamicznych zmianach na rynku, firmy, instytucje oraz pracownicy, aby zachować konkurencyjność muszą umieć reagować na wyzwania znacznie szybciej, a przede wszystkim elastyczniej niż dawniej. Dlatego też, stworzono niniejszą publikację, mającą stanowić źródło wiedzy o przemianach zachodzących na rynku pracy, związanych z rozwojem nowych technologii teleinformatycznych. Podręcznik ma na celu pobudzenie przedsiębiorczości, a jednocześnie zintensyfikowanie procesu tworzenia nowych, rozwojowych miejsc pracy – pracy zdalnej.

Książka została przygotowana przez eksperta oraz pracowników Departamentu Rozwoju Przedsiębiorczości i Kształcenia Kadr w MARR S.A. w ramach projektu „e-Przedsiębiorczość". Celem tego projektu było wzmocnienie konkurencyjności usług świadczonych przez instytucje rynku pracy, edukacja, zachęcenie do współpracy, wymiana wiedzy i dobrych praktyk, upowszechnianie korzystania z nowoczesnych technologii, promocja elastycznych form zatrudnienia – jednym słowem – wzrost innowacyjności małopolskiego rynku pracy. Projekt wpisuje się w Strategię Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, Plany działań, Program Operacyjny Kapitał Ludzki oraz Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka na lata 2007 – 2013.

Zarząd Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. z przyjemnością oddaje w ręce Czytelników podręcznik pt.: "e-Przedsiębiorczość – telepraca i usługi zdalne", który stanowi kompendium wiedzy z zakresu nowych, elastycznych form aktywności zawodowej.

Wojciech Szczepanik Wiceprezes Zarządu MARR S.A.	Marcin Dulian Wiceprezes Zarządu MARR S.A.	Krzysztof Krzysztofiak Prezes Zarządu MARR S.A.

Wstęp

Jack Nilles, twórca pojęcia telepracy, wpadł kiedyś na pomysł, aby postawić świat pracy "do góry nogami". Wyobraził sobie sytuację, w której zamiast naszych codziennych dojazdów do pracy, dzieje się coś zupełnie innego: to właśnie sama praca dojeżdża do nas. Tak narodziła się telepraca. Po trzydziestu latach od tego dnia liczbę telepracowników w Stanach Zjednoczonych szacuje się na około 14% wszystkich zatrudnionych, a w krajach skandynawskich: 15% w Szwecji, 17% w Finlandii.

Stojąc w ulicznym korku w Krakowie na Alejach lub na Puławskiej w Warszawie czujemy to samo co niegdyś Jack Nilles. Po co tracić dwie godziny dziennie w samochodzie? Przecież często moglibyśmy swoją pracę równie dobrze wykonać pozostając w domu, korzystając z telefonu, laptopa i łącza internetowego.

Niniejszy podręcznik stanowi wprowadzenie do zagadnień związanych z elastyczną formą pracy – pracą zdalną, telepracą. Nowe technologie teleinformatyczne mogą uwolnić nas od godzin spędzonych w korkach, od ścisku i konfliktów w tradycyjnym biurze, od nieefektywnej lub udawanej pracy, a także od niepotrzebnych kosztów.

Celem publikacji nie jest tylko zachęcanie do posłużenia się pracą zdalną / telepracą (te dwa pojęcia będziemy traktować zamiennie). Książka stanowi kompendium wiedzy, przydatnej podczas dokonywania wyborów i kształtowania indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego uwzględniającej możliwość telepracy.

Podręcznik „e-Przedsiębiorczość – praca i usługi zdalne" skierowany jest przede wszystkim do pracowników publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy, kreujących rynek pracy oraz wspierających wybory zawodowe przedstawicieli różnych grup społecznych. Książka może się okazać przydatna zarówno dla pracowników, jak i dla przedsiębiorców, którzy biorą pod uwagę możliwość wykonywania swoich obowiązków zawodowych w domu lub w centrum pracy zdalnej. Publikacja może pomóc także kierownikom zastanawiającym się nad wdrożeniem telepracy jako jednej z form organizacji pracy. W końcu zaś, także polscy pracownicy zdalni / telepracownicy, których liczbę szacuje się na około 1-2% zatrudnionych, znajdą tu informacje, które mogą okazać się przydatne w rozwoju kariery zawodowej.

Do podręcznika dołączono płytę CD z przykładowymi narzędziami multimedialnymi. Rozbudowana wersja tych instrumentów dostępna jest na stronie internetowej www.eprzedsiebiorczosc.pl.

1

e-przedsiębiorczość

Wprowadzenie do e-Przedsiębiorczości

e-Przedsiębiorczość stanowi przełomowe podejście do świadczenia usług i pracy. To pojęcie związane z rewolucją technologiczną, powstałe w wyniku przejścia od społeczeństwa postindustrialnego do społeczeństwa informacyjnego. e-Przedsiębiorczość to także zespół cech i szczególny sposób postępowania jednostki wykorzystującej nowoczesne technologie teleinformatyczne podczas świadczenia pracy lub usług na globalnym rynku. Zakresem e-Przedsiębiorczości objęte jest stosowanie nowych rozwiązań ICT (ang. Information and Communication Technologies)[2] w szeroko pojętej przedsiębiorczości, jak również wykonywanie pracy na odległość i komunikowanie się z pracodawcą przy użyciu nowoczesnych środków przekazu. e-Przedsiębiorczość to także zakładanie firm świadczących usługi przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii.

e-Przedsiębiorczość = nowe technologie + przedsiębiorczość

W niniejszym podręczniku termin „e-Przedsiębiorczość" rozumiany będzie w znaczeniu obejmującym swym zakresem:

PRACĘ ZDALNĄ / TELEPRACĘ, czyli formę pracy, która wykonywana jest poza tradycyjnym miejscem pracy przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych.

USŁUGI ZDALNE, czyli świadczenie usług przez osoby, firmy i instytucje przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych.

Wyjaśnijmy kilka innych pojęć:

e-przedsiębiorcy to przedsiębiorcy, świadczący usługi w oparciu o nowoczesne technologie, a także nowocześnie zarządzane firmy wykorzystujące techniki informacyjno – komunikacyjne (ICT). E-przedsiębiorcami mogą być w szczególności samozatrudnieni, a także mikro-, mali i średni przedsiębiorcy.

e-pracownicy (telepracownicy, pracownicy zdalni) oraz e-kierownicy to nowoczesne kadry, e-kadry, spełniające wymogi współczesnego, rozwiniętego technologicznie, a jednocześnie elastycznego rynku pracy.

Freelancerzy to osoby, które pracują na własny rachunek. Freelancera można nazwać „wolnym strzelcem", który nie ma stałej pracy wykonywanej na podstawie umowy o pracę, a utrzymuje się ze zleceń pochodzących od różnych pracodawców – zazwyczaj zawiera z nimi umowy o dzieło lub umowy zlecenia.

e-Przedsiębiorczość a społeczeństwo informacyjne

Terminem społeczeństwa informacyjnego, e-społeczeństwa, określa się społeczeństwo, w którym cennym towarem jest informacja, która traktowana jest jako szczególne dobro niematerialne, równoważne – lub nawet cenniejsze – od dóbr materialnych.
Współczesną gospodarkę nazywamy informacyjną, dlaczego? Spróbujmy przyjrzeć się następującym zmianom. W tradycyjnym środowisku industrialnym, odchodzącym

2. ICT – Information and Communication Technologies; pol. Technologia Informacyjno – Komunikacyjna.

w przeszłość wraz z narastającymi zmianami technologicznymi, największym bogactwem był kapitał. Z kolei etat na całe życie i stałe godziny pracy w położonych w centrach miast budynkach określały życie większości pracowników. Zabezpieczenie socjalne gwarantowane przez państwo i względna niezmienność zdobytej wiedzy dawały poczucie stabilizacji. Intensywna kooperacja wewnątrz organizacji oparta była przede wszystkim na relacjach bezpośrednich – spotkaniach twarzą w twarz.

Społeczeństwo informacyjne zmienia w sposób istotny zastane społeczne status quo. Największym bogactwem staje się bowiem informacja. Jednocześnie zaś następuje dynamizacja życia – zmiany pracy, a nawet zawodu, następują co kilka lat. Elastyczny, w miejsce stałego, czas pracy staje się powszechny. Powstają nowe formy świadczenia pracy: offshoring, telepraca, outsourcing, freelancing. Pracownicy coraz chętniej świadomie biorą odpowiedzialność za własne zabezpieczenie socjalne i przyszłą emeryturę. Kształcenie ustawiczne staje się bezwzględną koniecznością, aby pozostać konkurencyjnym na rynku pracy. Przekraczane są granice w kooperacji i komunikacji między organizacjami. Pojawiają się nowe pojęcia takie jak e-biznes, e-commerce, e-usługi, freelancer - wolny strzelec, coworker, telepracownik, pracownik zdalny, e-pracownik, e-przedsiębiorca, e-kierownik.

Społeczeństwo informacyjne

Termin „społeczeństwo informacyjne" został wprowadzony w 1963 roku przez Japończyka T. Umesao, który posłużył się nim w artykule o teorii ewolucji społeczeństwa opartego na technologiach informatycznych. Termin został następnie spopularyzowany przez K. Koyama w 1968 roku w rozprawie pt. "Wprowadzenie do teorii informacji" (Introduction to Information Theory). W Japonii powstał także pierwszy dokument, który stanowił strategię zakładającą informatyzację kraju. "Plan utworzenia społeczeństwa informacyjnego, jako cel narodowy na rok 2000" akcentował rozwój intelektualny kraju, a nie dalsze uprzemysławianie i wzrost dóbr materialnych. Założeniem strategii było doprowadzenie do powstania nowego typu społeczeństwa – społeczeństwa informacyjnego.[3]

3. Źródła: http://isi.com.pl/fundacja/terminologia.php, http://pl.wikipedia.org/wiki/Spo%C5%82ecze%C5%84stwo_informacyjne

Schemat 1.
Charakterystyka społeczeństwa informacyjnego w podziale na właściwości, funkcje, cechy

Właściwości	Cechy	Funkcje
wytwarzanie informacji przechowywanie informacji przetwarzanie informacji przekazywanie informacji pobieranie informacji wykorzystanie informacji	rozwinięty sektor usług, przede wszystkim sektor usług nowoczesnych (bankowość, finanse, telekomunikacja, informatyka, badania i rozwój oraz zarządzanie) gospodarka oparta na wiedzy wysoki poziom skolaryzacji społeczeństwa postępujący proces decentralizacji społeczeństwa	edukacyjna komunikacyjna socjalizująca i aktywizująca partycypacyjna organizatorska ochronna i kontrolna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych źródłowych zawartych w Wikipedii (http://pl.wikipedia.org).

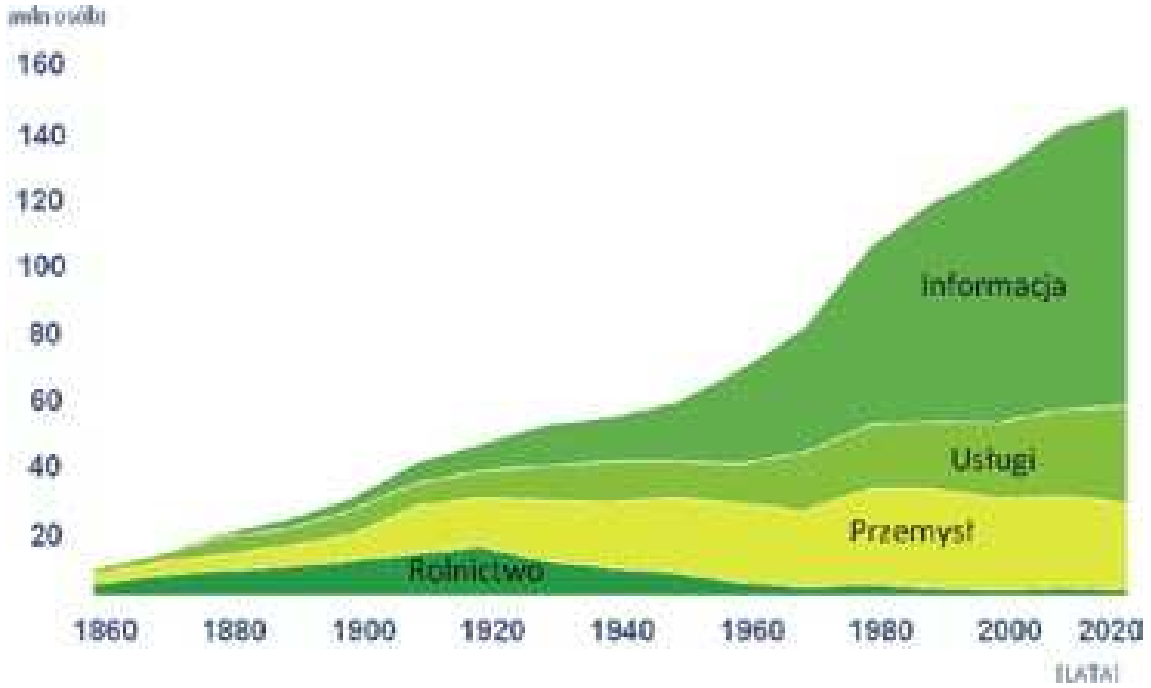
Doświadczenia innych krajów wskazują, iż w najbliższych latach również i w Polsce nastąpi dynamiczny rozwój telepracy. Z dnia na dzień wzrasta popyt na pracowników wszechstronnych, posiadających umiejętność elastycznego dostosowania się do zmiennych warunków panujących na rynku. Zmiany, z którymi się spotykamy, mają coraz częściej charakter rewolucyjnych przeobrażeń. Tempo, w jakim się one dokonują, nie pozwala na odpowiednio wydłużony proces adaptacyjny. Przeobrażenia te mają wpływ na pojawianie się nowych form wykonywania pracy i nowych zawodów. Firmy w większym stopniu inwestują w pracowników wiedzy, a pracownicy wiedzy to idealni kandydaci na pracowników zdalnych.

Dla pracodawców:
Pozyskiwanie wartościowych pracowników jest skomplikowanym i złożonym procesem, nie jest też łatwo zatrzymać kreatywnych pracowników w firmie. Może już nie wystarczyć zaoferowanie wysokiej pensji. W nowoczesnym środowisku pracy dla wielu pracowników liczy się bowiem przede wszystkim to, czy pracodawca pozwala się rozwijać i kształcić, czy pozostawia czas na rodzinę i przyjaciół, czy nikogo nie dyskryminuje, a także – czy oferuje elastyczne formy zatrudnienia.

Dla pracowników:
Z punktu widzenia pracowników, warto śledzić pojawiające się na rynku pracy nowe trendy, uzupełniać swoją wiedzę, a jednocześnie należycie wykonywać powierzone zadania. Należy pamiętać, iż podstawową umiejętnością pracownika – oprócz wiedzy, jaką zdobywa się w trakcie edukacji - jest indywidualna umiejętność korzystnego zaprezentowania swojej osoby na rynku pracy.

Wszystko wskazuje na to, że społeczeństwo informacyjne będzie się nadal dynamicznie rozwijało. Poniżej zaprezentowano dane dotyczące liczby pracowników wiedzy (pracowników informacji) w Stanach Zjednoczonych na tle innych sektorów oraz prognozy na 2020 rok.

Wykres 1.
Gospodarka informacyjna w Stanach Zjednoczonych



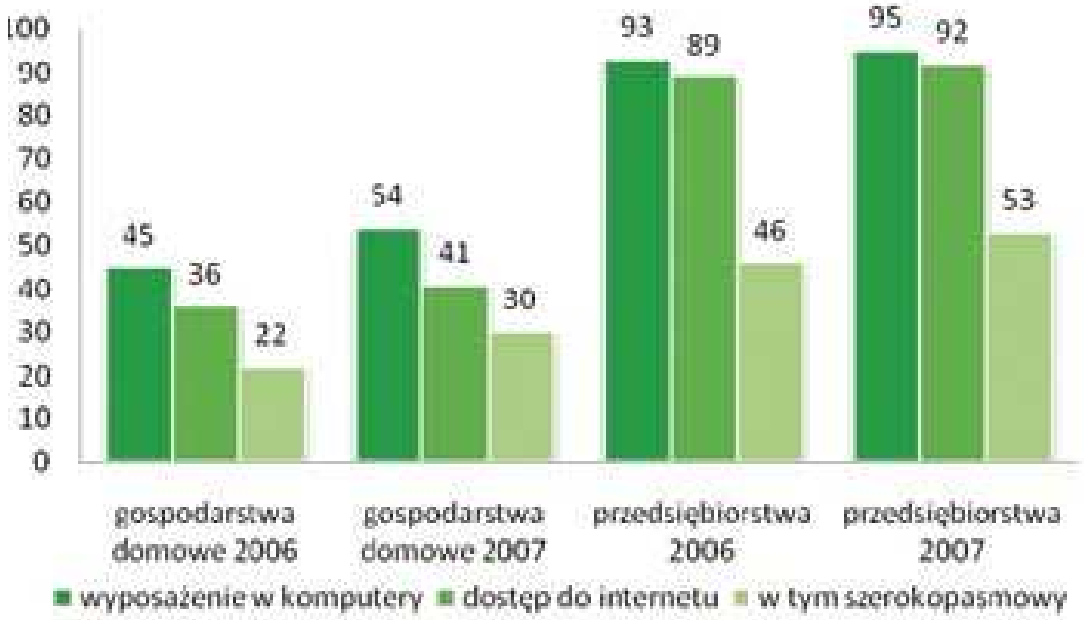
Źródło: Portal The Information Economy, Jala Forecasts (www.jala.com).

e-Przedsiębiorczość a nowoczesne technologie

Charakterystyczną cechą e-społeczeństwa jest przechowywanie, przesyłanie, przetwarzanie, przekazywanie, pobieranie oraz wytwarzanie i wykorzystywanie informacji przy wykorzystaniu narzędzi ICT. Żyjemy w erze informacji, jesteśmy społeczeństwem informacyjnym. Nowoczesne technologie towarzyszą nam niemal na każdym kroku – podczas codziennych czynności takich jak zakupy, rezerwacje, płatności, praca, nauka i rozrywka. Umiejętność wykorzystania internetu, technologii mobilnych, a także telewizji interaktywnej ma coraz bardziej masowy i powszechny charakter. W konsekwencji stajemy się „pokoleniem cyfrowym", oplatanym w coraz większym stopniu przez różnego rodzaju systemy i sieci informatyczne. Nowe technologie stanowią narzędzia, bez których nie potrafimy już żyć ani pracować. W tym kontekście, trwałą przewagę konkurencyjną uzyskają ci, którzy będą umiejętnie wykorzystywać te technologie, przede wszystkim w pracy.

Badania GUS przeprowadzone w kwietniu w latach 2006 i 2007 wskazują, iż prawie we wszystkich dziedzinach życia społecznego oraz gospodarczego w Polsce można zauważyć wzrost wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-telekomunikacyjnych. Poniższy wykres przedstawia wykorzystanie komputerów i internetu w gospodarstwachdomowych oraz w przedsiębiorstwach.[4]

Wykres 2.
Wykorzystanie ICT w Polsce w latach 2006 – 2007

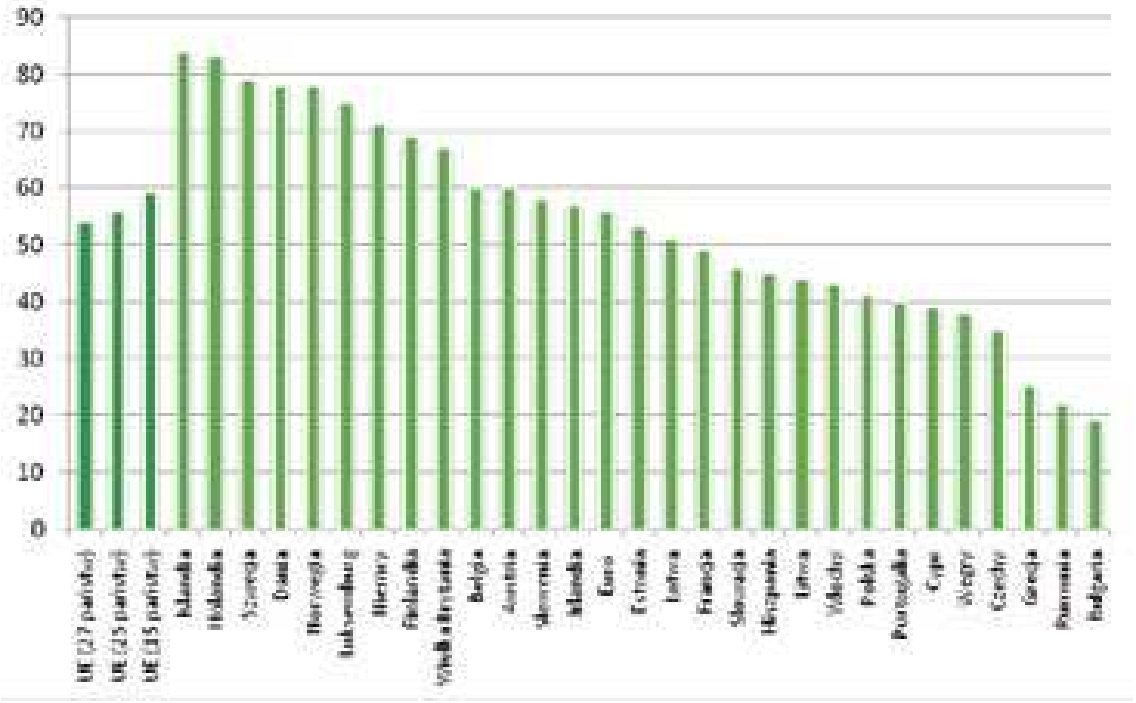


źródło: http://www.stat.gov.pl/gus/spoleczenstwo_informacyjne_PLK_HTML.htm

4. Źródło: http://www.stat.gov.pl/gus/spoleczenstwo_informacyjne_PLK_HTML.htm

Porównując Polskę do innych krajów europejskich w zakresie dostępu gospodarstw domowych do internetu należy wskazać, że wciąż jeszcze jesteśmy poniżej średniej dla krajów UE, co obrazuje wykres 3.

Wykres 3.
Procent gospodarstw domowych w krajach UE posiadających dostęp do internetu w 2007 r.



źródło: opracowanie własne na podstawie http://ec.europa.eu/eurostat

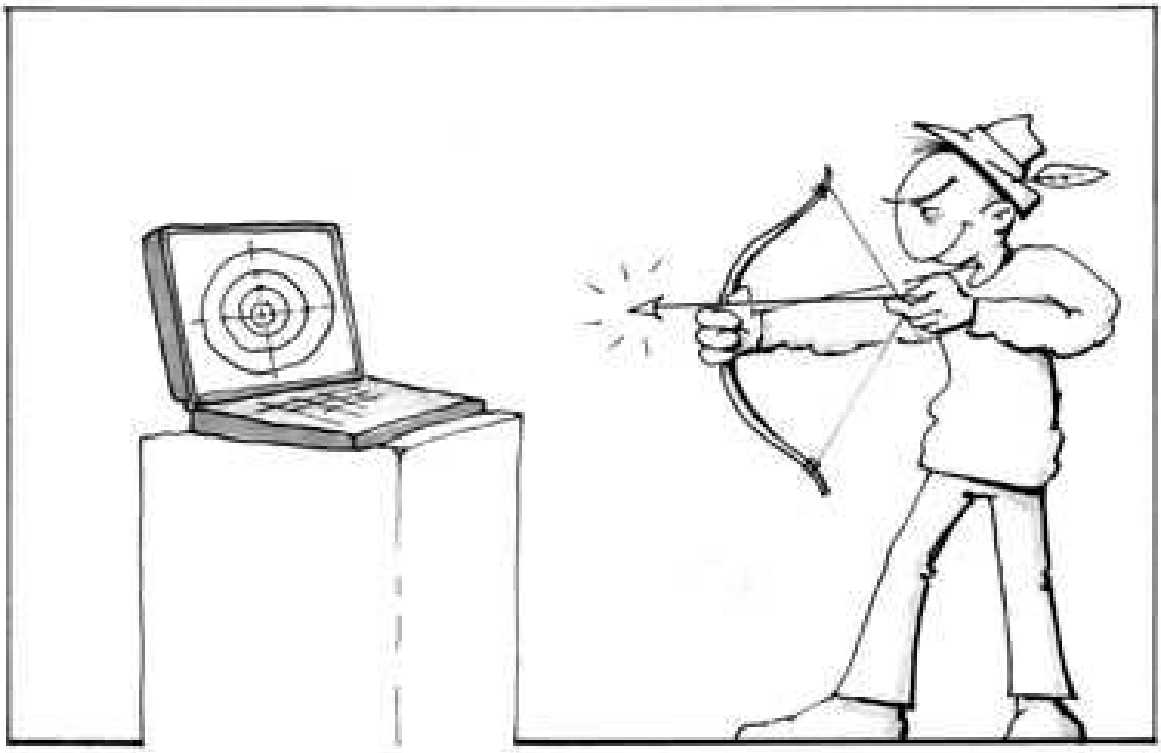
Wspomniane badania przeprowadzone w kwietniu 2006 roku przez Główny Urząd Statystyczny, wskazują na systematyczny wzrost posiadanych umiejętności informatycznych Polaków. Niemal połowa (48%) mieszkańców kraju w wieku od 16 do 74 lat potrafiło korzystać z wyszukiwarki internetowej w celu znalezienia określonych informacji, 45% kopiowało lub przenosiło pliki i foldery. Do rozpowszechnionych umiejętności, deklarowanych przez co najmniej 25% respondentów, należały: wysyłanie e-maili z załączonymi plikami (35%), korzystanie z arkusza kalkulacyjnego do dokonywania prostych obliczeń (27%) oraz podłączanie do komputera i instalowanie nowych urządzeń np. drukarek, skanerów, modemów itp. Badania te pokazują, że polskie społeczeństwo (należy podkreślić wiek badanych od 16 do 74 lat) jest w coraz większej mierze przygotowane na wprowadzenie w życie pracy zdalnej, a zatem do świadczenia pracy poza siedzibą firmy i wykorzystania nowoczesnych technologii do komunikacji oraz przesyłania wyników swojej pracy.
Młode pokolenie, korzystające obecnie z internetu głównie dla rozrywki, to przyszli pracownicy. Z uwagi na to, że wychowują się w erze informacji, szybko przyswajają nowe technologie teleinformatyczne, które teraz pozwalają im na komunikację z rówieśnikami, tworzenie blogów, współzawodnictwo w grach sieciowych, czy też na rozrywkę w interaktywnej telewizji. Jednak w przyszłości te umiejętności pozwolą na zastosowanie nowych technologii na rynku pracy, podnosząc ich wydajność jako pracowników, ale także i zadowolenie z pracy. Aby tak się stało, niezbędne jest, aby pracownicy instytucji rynku pracy wskazujący drogę rozwoju zawodowego, posiadali narzędzia i technologie, umożliwiające dzielenie się wiedzą przystosowaną do oczekiwań pokolenia internetu.

Umiejętności młodych polskich informatyków są wysoko cenione na całym świecie. Dowód powyższego może stanowić ranking zamieszczony na stronach www.topcoder.com dotyczący zdobywanych nagród na międzynarodowych konkursach informatycznych. Punktacja rankingowa za osiągnięcia naszych informatyków na konkursach programistycznych dała im pozycję lidera (czerwiec 2006 r.). Wyprzedzili informatyków z USA, Rosji i Kanady, uzyskując prawie 2600 punktów.

Freelancing, e-zlecenia – teoria i przykłady[5]

Rozwój nowoczesnych technologii w tym przede wszystkim internetu przyczynił się do wzrostu popularności nowej formy świadczenia pracy – tzw. freelancingu. W wolnym tłumaczeniu z języka angielskiego freelancer to „wolny strzelec", który wykonuje zlecenia dla różnych pracodawców nie będąc stale zatrudnionym na etat. Zazwyczaj pracuje w oparciu o umowę o dzieło lub umowę zlecenie.

„Wolni strzelcy" korzystają głównie z internetu – przede wszystkim do poszukiwania zleceń, a także do wysyłania zleceniodawcom gotowych produktów swojej pracy. Taka forma zatrudnienia oferuje im szeroki zakres niezależności i swobody wyboru miejsca oraz czasu wykonywania pracy. Dzięki wykorzystaniu internetu nie pojawiają się w tym zakresie w zasadzie żadne ograniczenia geograficzne, czy terytorialne. Freelancing jest bardzo popularny w krajach zachodniej Europy, a także w Stanach Zjednoczonych. W Polsce jest to rynek stosunkowo słabo rozwinięty. Jednak w ostatnich latach wzrasta liczba osób zainteresowanych tą formą aktywności zawodowej.



5. Źródło: A. Leszczyńska, fragmenty opracowania pt.: „e-zlecenia" na zamówienie MARR S.A. 2007 r.

Zasoby internetu oferują „wolnym strzelcom" niezwykle przydatne narzędzia pracy. Przede wszystkim funkcjonuje wiele platform internetowych działających jako aukcje zleceń. Dzięki takim portalom firmy i instytucje mają możliwość zlecenia usług, które mogą zostać zrealizowane na odległość, a potencjalni pracownicy mogą określić w ogłoszeniu, jaką pracę i w jakiej formie są gotowi wykonać. Serwisy działają na zasadach zbliżonych do tradycyjnych portali aukcyjnych. Jedyna – chociaż zasadnicza – różnica polega na tym, że przedmiotem aukcji nie jest określony przedmiot lecz wykonanie konkretnej usługi. Zleceniodawca wskazuje rodzaj pracy, jaka ma zostać wykonana, termin realizacji oraz maksymalny budżet, jaki może być przeznaczony na daną usługę. Następnie spośród ofert złożonych przez zleceniobiorców wybierana jest najlepsza i najbardziej atrakcyjna z punktu widzenia wcześniej ustalonych kryteriów (np. cena, termin wykonania). Po zakończeniu transakcji obie strony - podobnie jak na tradycyjnych portalach aukcyjnych – dysponują możliwością wystawienia kontrahentowi komentarza wraz z opisem.
Twórcy portalu Intauz – Internetowej Platformy Zleceń Pracy[6] zadbali o zwiększenie zaufania pomiędzy stronami transakcji. Oprócz znanego z portali aukcyjnych systemu komentarzy, użytkownicy mają także możliwość skorzystania z tzw. rachunku gwarancyjnego typu escrow (depozyt). Dzięki tej konstrukcji zleceniodawca przelewa na specjalne konto bankowe pieniądze stanowiące zapłatę, które są wypłacane zleceniobiorcy dopiero po wykonaniu i zaakceptowaniu usługi. W ten sposób ogranicza się zarówno ryzyko nieotrzymania wynagrodzenia przez zleceniobiorcę, jak i ryzyko wadliwego wykonania pracy na rzecz zleceniodawcy. W przypadku niezadowolenia z przebiegu transakcji, użytkownicy serwisu dysponują również możliwością skorzystania z mediacji i arbitrażu w stosunku do jakości wykonanego zlecenia.
Usługami najczęściej wykonywanymi przez „wolnych strzelców" są te związane z wykorzystaniem komputera oraz specjalistycznych programów jako narzędzi pracy. Tytułem przykładu można w tym miejscu wymienić przede wszystkim:

- projektowanie stron internetowych,
- usługi informatyczne – programowanie,
- pozycjonowanie i katalogowanie stron,
- aranżacja, projektowanie wnętrz,
- tłumaczenia,
- redagowanie tekstów,
- grafika komputerowa,
- handel elektroniczny.

Polskie aukcje zleceń wzorują się w pewnym zakresie na amerykańskim portalu Elance (www.elance.com), który funkcjonuje od 1999 r. Początkowo portal działał jako narzędzie wspierające firmy w wyszukiwaniu utalentowanych pracowników (freelancerów). Obecnie Elance jest liderem w dziedzinie pośrednictwa w zlecaniu pracy dla wolnych strzelców. W przeciwieństwie jednak do polskich darmowych aukcji zleceń, aby móc składać oferty na stronie www.elance.com konieczne jest wykupienie miesięcznej lub rocznej subskrypcji. Mimo płatnego charakteru strona cieszy się bardzo dużą popularnością. Użytkownicy podkreślają, że zapewnia ona możliwość zdobycia interesujących i równocześnie korzystnych finansowo zleceń w podziale na ponad pięćdziesiąt kategorii. Wśród innych zagranicznych stron z ofertami pracy dla freelancerów wymienić należy jeszcze m. in. stronę www.rentacoder.com, na której zamieszczane są głównie zlecenia dla specjalistów z branży informatycznej. Z kolei strona www.allfrelance.com oprócz możliwości zdobycia zlecenia oferuje szeroką bazę wiedzy na temat freelancingu i wiele przydatnych i praktycznych informacji na temat płatności on-line, ubezpieczenia zdrowotnego wolnych strzelców itp.

6. Źródło: http://www.intauz.eu

e-Przedsiębiorczość a biznes

Wraz z rozwojem nowych technologii wzrasta znaczenie szeroko pojętego e-biznesu. Rosnące zainteresowanie przedsiębiorców nabywaniem i oferowaniem usług oraz towarów przy użyciu narzędzi elektronicznych jest następstwem nie tylko rozwoju nowych technologii, ale przede wszystkim wynika z osiągania wymiernych i znaczących efektów ekonomicznych, w tym oszczędności czasu i wydatków. Publikowane wyniki analiz transakcji zawieranych on-line wyraźnie wskazują na oszczędności sięgające nawet kilkudziesięciu procent (średnio 10-30 %) w porównaniu do tradycyjnie zawieranych umów. Dzięki zastosowaniu Internetu w niektórych wypadkach udawało się obniżyć ceny nawet o połowę. Dla przedsiębiorców niemniej istotne są oszczędności czasu niezbędnego do przygotowania i przeprowadzenia transakcji - według szacunków sięgają nawet 80 %. W związku z tym te oszczędności w sposób wymierny przekładają się na znaczne ułatwienia organizacyjne oraz na zmniejszenie potrzeby zatrudniania personelu. Przedsiębiorcy pozyskujący e-zamówienia lub oferujący swoje usługi i towary w formie elektronicznej nie są zmuszeni do posiadania rozbudowanej infrastruktury umożliwiającej np. eksponowanie swoich towarów. Co oczywiste, nie pozostaje to bez wpływu na koszty funkcjonowania. Należy jednak pamiętać, że udział w e-handlu wymaga posiadania infrastruktury informatycznej i sprzętu komputerowego umożliwiającego niezakłóconą i bezpieczną komunikację z klientami.

Największy udział w elektronicznym handlu należy do sektora Business to Business (B2B), funkcjonującego w oparciu o platformy obsługujące handel elektroniczny między przedsiębiorstwami i instytucjami. Stanowią one odpowiednik tradycyjnych giełd. W Polsce istnieje ok. 30 giełd tego typu, wśród których znajdują się zarówno platformy wertykalne, czyli obsługujące klientów konkretnej branży, jak i horyzontalne - przeznaczone dla wszystkich uczestników rynku, o bardzo szerokim spektrum towarów. Zadaniem platform B2B jest usprawnienie i ograniczenie kosztów wszystkich etapów zawierania transakcji, jakie zachodzą w przypadku tradycyjnego modelu działalności gospodarczej. Elektroniczne giełdy tworzą wirtualne społeczności, łącząc – chciałoby się rzec „w jednym miejscu" – kupujących, sprzedających i usługodawców oraz poszerzając rynek poprzez eliminację barier geograficznych. Efektywne systemy informatyczne zapewniają płynność rynku oraz sprawną organizację. Wejście do sieciowej platformy B2B ogranicza koszty nawiązywania kontaktów handlowych. Dla firm jest ono zazwyczaj wstępem do formalnych uzgodnień kontraktowych, zastępując ogłoszenia prasowe, rozmowy telefoniczne czy bezpośrednie spotkania. Zadaniem technologii służących do tworzenia aplikacji B2B jest zapewnienie integracji baz danych serwera aplikacji z systemami magazynowania, systemem sprzedaży, logistyką, a także - w przypadku firm produkcyjnych - systemem produkcji. Wdrażane rozwiązania zapewniają także obieg dokumentów między firmami będącymi stronami transakcji: umów handlowych, zamówień, faktur, itp.

W celu realizacji wszystkich elementów B2B wykorzystywane są takie podstawowe rozwiązania jak: internet, intranet, ekstranet. Pojęcia „Internet" nie ma potrzeby w tym miejscu wyjaśniać, zajmijmy się dwoma pozostałymi. Intranet jest to wewnętrzna sieć usprawniająca obieg informacji w firmie, dzięki której docierają one płynnie do wszystkich zainteresowanych osób w firmie danej organizacji. Intranet wspomaga podejmowanie decyzji i zwiększa wydajność pracy. Kolejną zaletą takiego rozwiązania jest zmniejszenie kosztów operacyjnych (dotyczy to szczególnie wymiany informacji). To zatem stosunkowo tania, a jednocześnie efektywna technologia internetowa wewnątrz firmy. Z kolei ekstranet to zewnętrzna sieć pozwalająca korzystać z wiedzy firmy, zapewniając użytkownikom z zewnątrz zdalny dostęp do ściśle wydzielonych baz danych. Ekstranet to funkcjonalność uwzględniająca optymalny przebieg procesów biznesowych. Intranet oraz ekstranet stanowią bazę komunikacyjną, w oparciu, o którą można tworzyć pozostałe aplikacje

niezbędne do bezpiecznego zawierania transakcji i wymiany informacji.

Na wzrost znaczenia e-commerce w Polsce dobitnie wskazują statystyki. I tak, z raportu IAB Polska[7] pochodzącego z kwietnia 2006 r. na temat stanu polskiego internetu wynika, że już w 2005 r. co setna złotówka w polskim handlu została wydana za pośrednictwem internetu. Obroty e-handlu wyniosły w 2005 r. w Polsce 3,1 mld zł, z czego obroty sklepów stanowiły około 1,3 mld zł, a platform aukcyjnych - około 1,8 mld zł. Po raz pierwszy w historii e-commerce osiągnął poziom 1% całości obrotów detalicznych w Polsce. W tym czasie liczba sklepów internetowych wzrosła do niemal ośmiuset.

Systematycznie wzrasta także ilość transakcji międzynarodowych dokonywanych za pośrednictwem narzędzi elektronicznych. Co prawda największą liczbę transakcji odnotowują popularne serwisy aukcyjne, ale za ich pośrednictwem zawierane są również transakcję pomiędzy przedsiębiorcami, a także pomiędzy przedsiębiorcami i konsumentami.

Wpływ na rozwój e-handlu, jak podkreślają analitycy, ma przede wszystkim stosunkowa łatwość dokonywania transakcji. Istotne znaczenie ma także wzrost dostępności internetu, upowszechnienie się kart kredytowych, a przede wszystkim wzrost poczucia bezpieczeństwa wśród osób korzystających z tej formy dokonywania transakcji. Funkcjonujące międzynarodowe systemy płatności, np. PayPal czy Moneybookers, zwiększają poczucie bezpieczeństwa stron zawieranych transakcji. Z pewnością wprowadzenie i upowszechnienie faktur elektronicznych i podpisu elektronicznego przyczyni się do dalszego upowszechniania tej formy dokonywania transakcji. Zauważmy, że codziennością staje się kontakt na odległość, załatwianie coraz większej liczby różnorodnych spraw jak np. zakupy on-line, rezerwacje on-line, urząd on-line, medycyna on-line, porady on-line, itp. Potwierdzeniem tego zjawiska jest skala zakupów dokonywanych w internecie.

7. Źródło: http://www.iab.com.pl, Raport strategiczny IAB Polska Internet 2006. Polska Europa i Świat.

Aby stać się aktywnym uczestnikiem e-Commerce wystarczy zalogować się na którymkolwiek z portali świadczących tego typu usługi lub za pomocą prostego w obsłudze programu komputerowego, wykorzystując pocztę elektroniczną do kontaktów z klientami, założyć sklep internetowy i …tylko czekać na zamówienia. Raport pt. „E-Commerce 2006" sporządzony przez Internetowy Magazyn Nowej Gospodarki Internet Standard oraz serwis Sklepy24.pl[8] wskazuje na tendencję intensywnego wzrostu branży handlu elektronicznego. Z raportu wynika, że aż 2/3 sklepów internetowych to mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 2 osób. Jednocześnie zaś ponad połowa wszystkich sklepów internetowych prowadzi także tradycyjną sprzedaż bezpośrednią.

Rozwojowi e-handlu, w tym w szczególności e-handlu transgranicznego, sprzyja polityka Unii Europejskiej, której celem jest dalsze pogłębianie wspólnego rynku. Już teraz 6% obywateli Unii korzysta z e-handlu, a aż 1/3 firm wykorzystuje internet do dystrybucji swoich produktów poza granicami kraju pochodzenia. Również rynek e-Commerce w Polsce czeka dynamiczny wzrost. Szacuje tak 215 spośród 355 ankietowanych, w ramach prowadzonych badań w grudniu 2006 roku przez Internet Standard.

Outsourcing a telepraca

Jak już wielokrotnie podkreślano, rynek pracy dynamicznie się zmienia. Innowacyjne rozwiązania, nowoczesne urządzenia mobilne, inteligentne oprogramowania, technika generowania mowy, szybki internet, rozwijająca się łączność bezprzewodowa, telefonia cyfrowa, interaktywna telewizja wymuszają projektowanie nowoczesnego środowiska pracy. Wszechobecność rozwijających się nowych technologii pozwala na opracowanie modelu e-Przedsiębiorczości oraz na upowszechnianie telepracy i usług zdalnych.

Telepraca wpływa znacząco na proces tzw. wyprowadzania pracy na zewnątrz (ang. outsourcing), w tym sensie, że stwarza możliwości świadczenia pracy z odległości nawet tysięcy kilometrów i ponad granicami państw.

Telepraca wprowadza jednocześnie „rozproszoną pracę zespołową", w ramach której - tytułem przykładu – biuro księgowe może korzystać z trzech lub większej liczby zespołów funkcjonujących w różnych strefach czasowych, dzięki czemu przez 24 godziny na dobę może zapewnić obsługę klienta. W takim układzie każdy z zespołów na zakończenie (własnego) dnia roboczego przekazuje „pałeczkę", np. pracę nad pilnym zleceniem, następnemu zespołowi. W ten sposób dzięki dostępnym technikom informatycznym i telekomunikacyjnym praca wykonywana jest w dowolnej odległości od miejsca, w którym klient lub pracodawca oczekuje na efekty tej pracy. Przykładem powyższego trendu mogą być centra outsourcingowe, które świadczą usługi z dowolnego miejsca na Ziemi za pomocą zdalnego dostępu do systemu i sieci komputerowych. Wspomniane centra wykonują zlecenia związane przede wszystkim z szeroko pojęta informatyką, obsługą finansową i księgową, a także z pomocą techniczną (help desk). Obecnie firmy działające na globalnym rynku, chcąc zapewnić ciągłość swoich usług (usługi 24 h), szukają nie tylko oszczędności, dostępu do kadr, ale także dogodnych lokalizacji dla swoich zdalnych centrów pracy – centrów outsourcingowych. Usługi wykonywane dla klienta mogą być realizowane zarówno w Kalifornii lub w Szwecji, jak i w Polsce, Czechach, czy też w Indiach.

8. Źródło: http://www.sklepy24.pl

Polska tygrysem outsourcingowym. Publikowane w ostatnich latach badania i rankingi zdecydowanie wskazują na wysoką pozycję Polski jako miejsca lokowania inwestycji outsourcingowych. Jednym z przykładów może być ranking opublikowany przez brytyjski ośrodek badawczy - Economist Intelligence Unit. Polska zajęła w nim piąte miejsce na świecie. Z krajów Europy Środkowej wyprzedziły Polskę tylko Czechy. W ścisłej czołówce znalazły się również Indie, Chiny i Singapur. Wskazuje się, że w naszym regionie geograficznym Polska, Czechy, Węgry i Słowacja zapewniają dobrze wykształconych pracowników, a jednocześnie należą do Unii Europejskiej i gwarantują solidną infrastrukturę. Kraje te, według Economist Intelligence Unit, pozostaną w przewidywalnej przyszłości atrakcyjne jako wykonawcy usług o wyższej wartości. Potwierdzeniem tych prognoz mogły być organizowane w Krakowie w dniach 7-8 listopada 2007 r. Targi Central Europan Outsourcing Forum.

Rozwój rynku usług outsourcingowych można zaobserwować w Krakowie, w którym globalne koncerny zlokalizowały swoje zdalne centra usług biznesowych świadczące prace dla całego świata.

Pracownicy zatrudnieni w tego typu centrach realizują zadania przede wszystkim na rzecz klientów z krajów Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych. Wszelkie operacje wykonywane są przy użyciu specjalnych programów, do którego dostęp mają obie strony. Dzięki temu klient dysponuje wiedzą, na jakim etapie znajduje się dany proces. Wszelkie uzgodnienia dokonywane są poprzez pocztę elektroniczną lub - jeśli sprawa nie cierpi zwłoki – przez telefon. W takiej formule outsourcing można częściowo uznać za pracę zdalną ponieważ pracownicy kontaktują się ze zleceniodawcami (klientami swego pracodawcy) wyłącznie poprzez nowoczesne środki komunikacji. W tym ujęciu siedziba firmy – centrum outsourcingowe pełni funkcję pewnego rodzaju telecentrum. Jednak należy podkreślić, że taka forma pracy nie spełnia w pełni definicji telepracy. Mianowicie pracownicy codziennie wykonują pracę w biurze swego pracodawcy, nie mając możliwości wykonywania tych zadań np. w domu.

Jak wygląda praca w centrum outsourcingowym?

„W moim przypadku podstawowym narzędziem kontaktu z klientem jest skrzynka e-mailowa. Po otrzymaniu informacji o problemie, moim zadaniem jest odnalezienie rozsądnego rozwiązania, innymi słowy: pomóc klientowi. Ze względu na specyfikę pracy, z większością moich rozproszonych po świecie współpracowników nie miałem nigdy możliwości się spotkać. Jednak fakt ten w żaden sposób nie wpływa na poziom wykonywanej przeze mnie pracy. O wysokiej jakości usług międzynarodowego zespołu, którego jestem członkiem, świadczą nie tylko wyniki finansowe generowane na podstawie raportów, uzgodnionych w kontrakcie outsourcingowym, ale przede wszystkim pochlebne informacje przesyłane przez zadowolonych klientów. Są to informacje bardzo ważne, ponieważ ocena usług realizowanych na rzecz klienta wpływa na motywację całego zespołu. Klient, dokonując oceny, ocenia rzetelność mojej

pracy. Nie ma możliwości kierować się innymi odczuciami - przecież nigdy osobiście mnie nie spotkał. Pracę wykonuję w siedzibie mojego pracodawcy (centrum outsourcingowym), jednak moim zdaniem mógłbym bez problemu wykonywać ją u siebie w domu. Wymagałoby to zapewne zagwarantowania bezpieczeństwa w dostępie do systemów klienta, wyposażenia mnie w odpowiedni komputer, dostęp do internetu oraz potrzebne oprogramowanie. Telefon stacjonarny również jest potrzebny, w nagłych przypadkach jest dużym ułatwieniem."
(Maciek, pracownik centrum outsourcingowego)

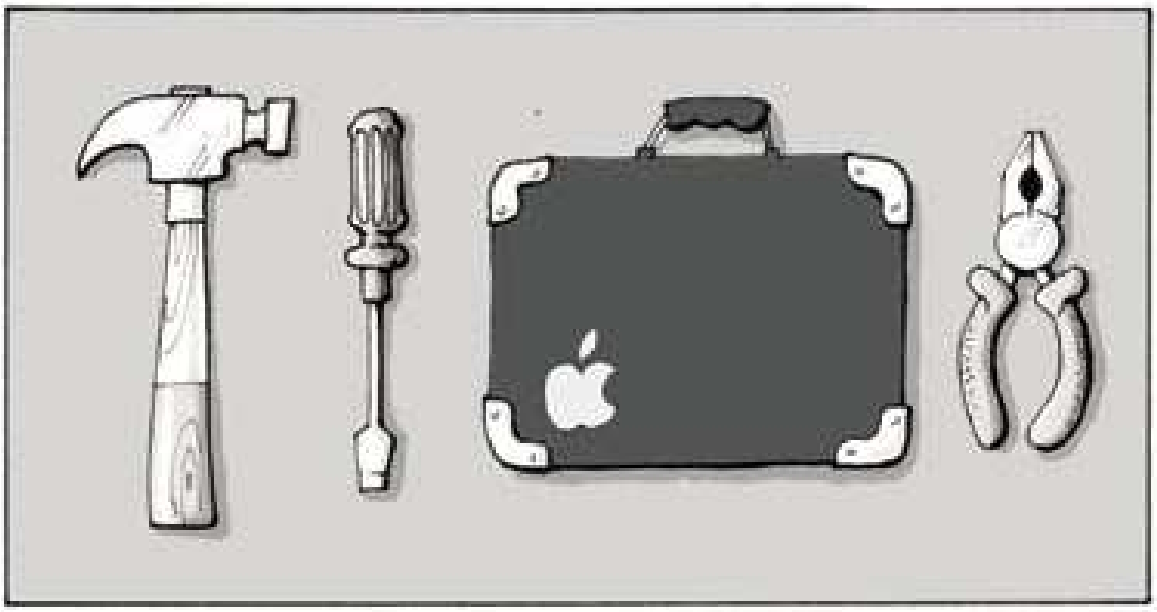
Można się zatem zastanowić czy praca obecnie wykonywana w centrach outsourcingowych będzie mogła – chociażby w części – być wykonywana w domu lub w telecentrach, zapewniając pracodawcom dostęp do większych zasobów kadr (e-kadr), a pracownikom do miejsc pracy.

Schemat 2.
Organizacja pracy w przyszłości

e-Przedsiębiorczość a doradztwo zawodowe

Społeczne zainteresowanie informacją cyfrową, usługami internetowymi, świadczeniem pracy z wykorzystaniem internetu i narzędzi ICT oraz przy zachowaniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym (pracą) a życiem rodzinnym systematycznie rośnie. Aby sprostać wymaganiom stawianym przez klientów działających na dynamicznie rozwijającym się rynku pracy, pracownicy instytucji rynku pracy, a w szczególności doradcy zawodowi, zmuszeni są do ustawicznego podnoszenia własnych kompetencji.

Doradztwo zawodowe wkracza obecnie w stadium e-doradztwa, doradztwa komputerowego. Internet, specjalistyczne programy komunikacyjne, cyfrowe informacje edukacyjne, elektroniczne systemy ocen zaczynają odgrywać istotną rolę jako narzędzia pracy doradców zawodowych. Instrumenty te wspomagają proces pracy konsultantów, pozwalają na interakcję z klientem znajdującym się na drugim końcu świata, miasta lub ulicy. Ułatwiają zdobywanie, zarządzanie i przetwarzanie informacji, ich ocenę, a także projektowanie ścieżek rozwoju, podejmowanie decyzji, zaś nadto pobudzają kreatywność i samodzielność. Poprzez interaktywną formę przekazu, zarówno doradca, jak i jego klient, mogą podążać zbudowaną wspólnie indywidualną ścieką kariery w wirtualnym świecie. Zwykle proces zdalnego doradztwa zawodowego ma atrakcyjną formę przekazu, która zachęca użytkownika do skorzystania z tej usługi. Stosowane programy multimedialne, prezentacje, video, możliwość kontaktu zdalnego z doradcą, selftesty, e-kursy dostępne w czasie i miejscu odpowiadającym klientowi sprawiają, iż coraz więcej osób korzysta z takiej formy doradztwa - e-doradztwa.



Interaktywne narzędzia, które zostały opracowane w ramach projektu „e-Przedsiębiorczość" spełniają funkcję komputerowego doradztwa, a także łączą element zabawy i edukacji. Instrumenty te w pełnej wersji zostały zamieszczone na platformie internetowej projektu (www.eprzedsiebiorczosc.pl).

Warunki sprzyjające rozwojowi pracy i usług świadczonych zdalnie

TELEPRACA została wskazana jako jeden z ważniejszych obszarów rozwoju społeczeństwa informacyjnego[9]. Rozwój e-Przedsiębiorczości jest zgodny z obecnym dążeniem Unii Europejskiej do stworzenia Globalnego Społeczeństwa Informacyjnego. Zwiększanie konkurencyjności Polski oraz zmniejszanie dystansu do innych państw, a także trendy technologiczne związane z rozwojem ICT wymuszają wzmacnianie rozwoju społeczeństwa informacyjnego i tworzenie nowoczesnych miejsc pracy. Zgodnie ze Strategią Lizbońską[10] ukierunkowaną na budowanie gospodarki opartej na wiedzy, zostały opracowane w Polsce liczne dokumenty określające ramy i kierunki informatyzacji kraju (e-Polski) i budowania społeczeństwa informacyjnego. Są to: Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015,[11] Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013[12] oraz Strategia społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2007-2013.

Tworzenie lepszych miejsc pracy, zachęcanie większej liczby osób do podjęcia zatrudnienia lub rozpoczęcia działalności gospodarczej, poprawa adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw oraz zwiększenie inwestycji w kapitał ludzki to działania, które korespondują z ideą rozwoju e-Przedsiębiorczości.

Stosowane obecnie technologie przyczyniają się do rozwoju elektronicznych usług (e-administracja, e-edukacja, e-zdrowie, e-banki, e-handel, itp.), tworzenia nowych miejsc pracy (telepraca), budowy społeczeństwa opartego na wiedzy (e-społeczeństwo) oraz

9. Źródło: http://cyberbadacz.republika.pl/raport_bangemanna.html

10. Źródło: http://www.ukie.gov.pl Strategia Lizbońska. Droga do sukcesu Zjednoczonej Europy.

11. Źródło: http://bip.mrr.gov.pl/Srategia+Rozwoj+Kraju/

12. Źródło: http://bip.mrr.gov.pl/Narodowa+Strategia+Spojnosci/

dynamizacji postępu gospodarczego, podnosząc tym samym konkurencyjność Polski na arenie międzynarodowej. Aby sprostać wymaganiom obecnego rynku, zarówno obecne jak i przyszłe pokolenia dopiero wchodzące na rynek pracy, powinny dysponować wiedzą na temat możliwości zdalnego świadczenia usług i wykonywania pracy oraz umiejętnośćciami korzystania z nowoczesnych technologii, wzmacniając tym samym rozwój e-społeczeństwa, społeczeństwa informacyjnego.

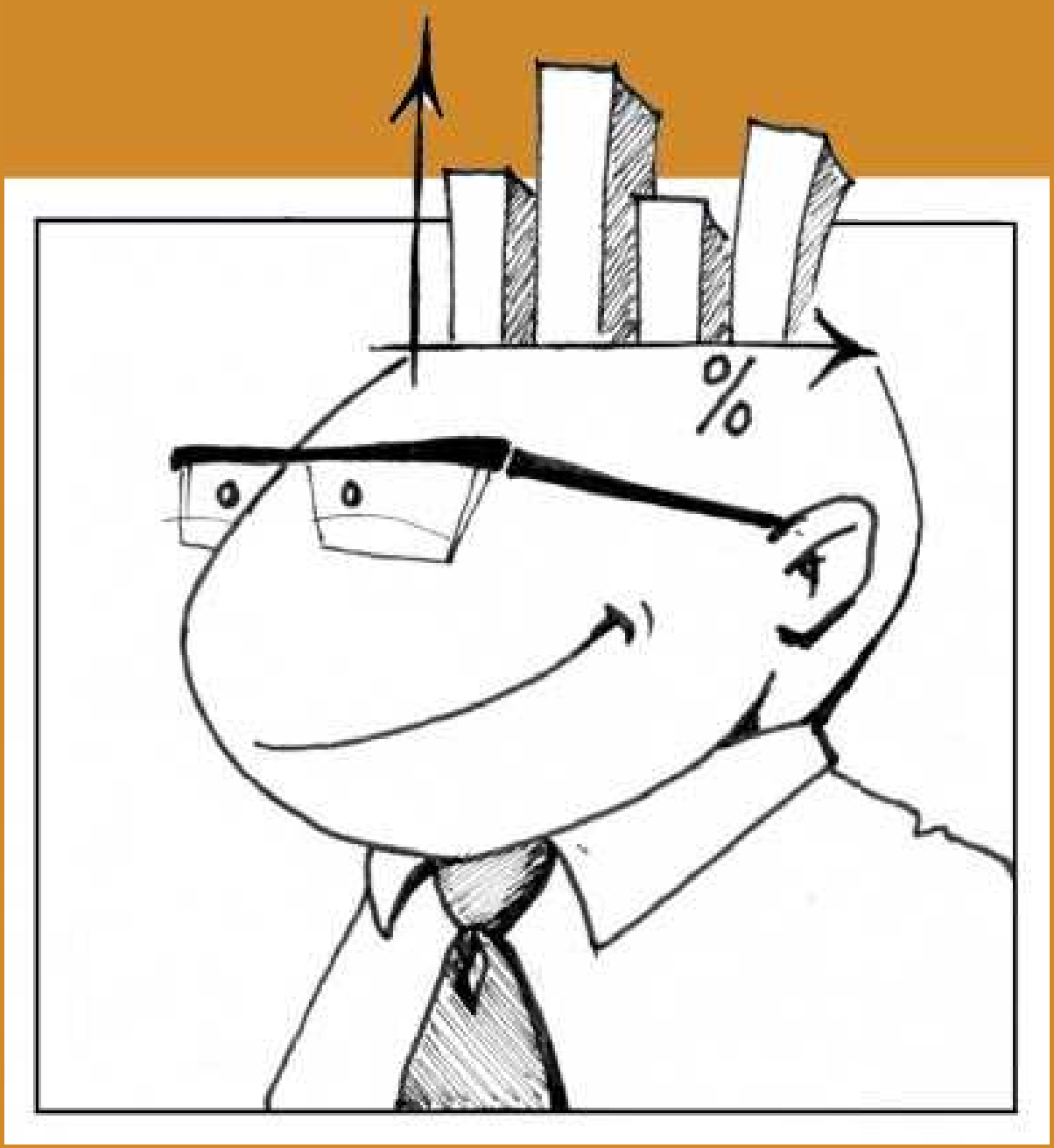
Czy zatem praca zdalna stanie się bardziej popularna ? Biorąc pod uwagę zaangażowanie w rozwój telepracy wielu środowisk zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak też w krajach Unii Europejskiej, w tym także w Polsce, można spodziewać się rozwoju tej formy pracy. Przede wszystkim należy jednak zwrócić uwagę na następujące czynniki sprzyjające telepracy :

- technika informacyjna, rozwój nowoczesnych technologii umożliwiają zdobycie z dowolnego miejsca na świecie praktycznie każdej informacji w dowolnym czasie,
- wzrost znaczenia sektora usług w gospodarce,
- wzrost liczby pracowników zajmujących się informacją lub wiedzą,
- powszechny dostęp do internetu,
- niższe koszty sprzętu i jego eksploatacji,
- wzrost kosztów i czasu dojazdu do pracy,
- wzrost kosztów nieruchomości w miastach, niedostatek i wysokie ceny powierzchni biurowej
- wzrost liczby samochodów i w konsekwencji większe korki uliczne oraz zanieczyszczenie powietrza spalinami,
- rozwój outsourcingu, czyli korzystania z zewnętrznych usług i towarów oraz offshoringu, który dotyczy szukania usług na terenach z dużo tańszą siłą roboczą,
- polityka prorodzinna i socjalna,
- chęć harmonijnego godzenia pracy z życiem prywatnym.

Czy codziennością do której zmierzamy jest wykonywanie pracy zdalnie ? Wydaje się, że w pewnej mierze – tak. Rozwój technologiczny, powszechna dostępność internetu, rozwój mobilnej telefonii, znaczenie transferu wiedzy i usług przyczynia się do tego, iż coraz więcej osób decyduje się na aktywność zawodową w formie telepracy (e-pracownicy) lub samozatrudnienie i prowadzenie własnej działalności gospodarczej (e-przedsiębiorcy).

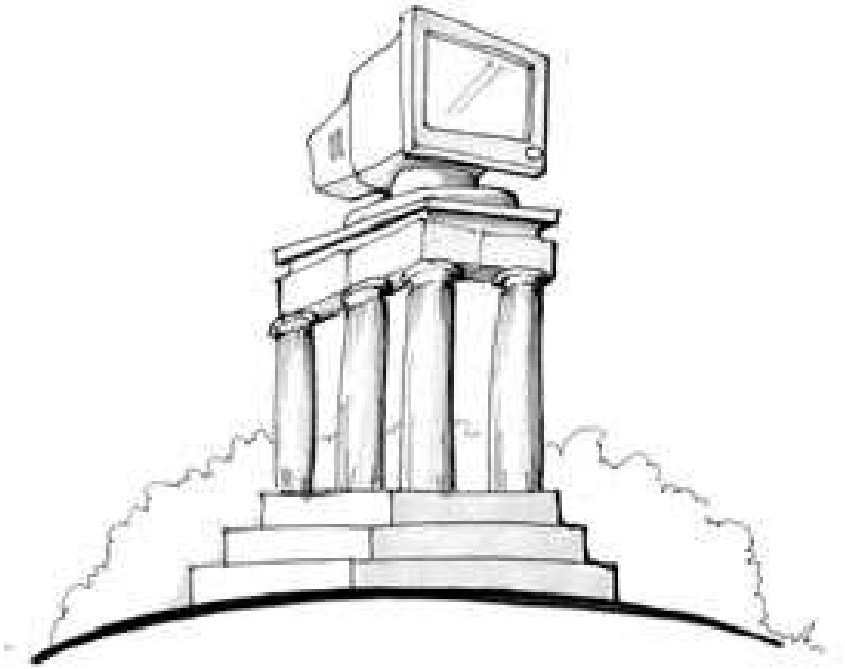
2

Fakty o telepracy



Rys historyczny

Mechanizm działania pracy zdalnej (telepracy) został wypracowany na przestrzeni ostatnich 35 lat. Sama idea telepracy powstała w latach 70-tych ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych. Jest to w pewnym sensie założenie umowne, gdyż już w latach 60-tych firma „F International" w Wielkiej Brytanii zatrudniała przy usługach programistycznych kobiety, które wykonywały swoją pracę w domu.[13] Za twórcę pojęcia „telepraca" uważa się Jacka Nillesa. „Ojciec telepracy" jest amerykańskim fizykiem, który m.in. kierował pracami projektowymi rakiet, pojazdów kosmicznych oraz systemów komunikacyjnych dla NASA.[14] Nilles zastanawiał się, dlaczego nie korzystamy z osiągnięć techniki, żeby lepiej i sprawniej wykonywać swoje zadania. Rozważał, dlaczego robimy pewne rzeczy w ten, a nie w inny sposób.



Nilles wspomina pytanie, które w 1970 r. zadał mu pewien projektant: „Jeśli wy, naukowcy, możecie umieścić człowieka na Księżycu, dlaczego nie potraficie zrobić czegoś z ulicznymi korkami?"[15] Pytanie naprowadziło Nillesa na trop telepracy. Do rozwoju tej formy zatrudnienia przyczynił się również wielki kryzys naftowy lat 70-tych, który spowodował, że z dnia na dzień miliony Amerykanów z powodu braku benzyny nie mogło dotrzeć do swoich miejsc pracy. Równocześnie pojawiły się problemy komunikacyjne ze względu na wzrost liczby aut oraz wzrost cen ropy naftowej. Rozwiązaniem tych problemów okazała się telepraca, dzięki której to praca „dojeżdża" do pracowników, a nie pracownicy do pracy.

W kolejnych latach następował systematyczny rozwój idei telepracy. W 1980 r. Alvin Toffler napisał książkę pt. „Trzecia fala", w której przedstawił prognozy dotyczące dalszych dróg rozwoju ludzkości.[16] W książce stworzył futurystyczną wizję świata – pisał o nieograniczonych możliwościach ludzkiego umysłu, które pozwolą ludziom komunikować się bez ograniczeń, zastąpią transport, o komputerach, które spowodują, iż nie będzie już potrzeby jeździć do pracy, a także o różnorodnych środkach wymiany informacji. W tym

13. Obecnie firma „F International" zatrudnia przede wszystkim programistów — „wolnych strzelców" (ang. freelance — stąd „F" w nazwie), pracujących w niepełnym wymiarze czasu, co zapewnia jej elastyczność kosztów, a zatem zwiększa konkurencyjność usług.

14. Jack Nilles doradca amerykańskich agend federalnych (m.in. Science Advisory Council, National Science Foundation), wielu europejskich (w tym Komisji Europejskiej), dyrektor badań interdyscypinarnych na Uniwersytecie Południowej Kalifornii (USC), założyciel firmy doradczej JALA. Twórca systemów telepracy dla firm z pierwszych stron pisma Fortune, rządu stanów Kalifornia, Waszyngton, Arizona oraz miasta Nowy York. Przewodniczy International Telework Association and Council (ITA) oraz jest członkiem Management Group of the European Community Telework/Telematics Forum. Źródło: http://www.jala.com/jnmbio.php.

15. Jack Nilles, Making telecommuting Happen, New York 1994.

16. Alvin Toffler, Trzecia fala, Warszawa 1980.

samym roku amerykańska armia zaczęła testować możliwości pracy zdalnej. Dwa lata później American Express podjął program telepracy – Project Homebond – przeznaczony dla osób niepełnosprawnych ruchowo. W 1990 r. władze miasta Los Angeles wprowadziły program telepracy dla całego okręgu. Na początku lat 90. firma AT&T wprowadziła system telepracy, który w przeciągu sześciu lat objął około 36 tysięcy pracowników amerykańskich oddziałów firmy, co stanowiło aż 55% zatrudnionych.

W Europie termin „telepraca" spopularyzowany został przez Komisję Europejską w finansowanych przez tę instytucję badaniach. Komisja w 1995 r. ogłosiła[17], iż „telepraca może stać się częścią naszego przyszłego życia zawodowego. Rewolucja telekomunikacyjna i informatyczna stworzyła szeroki wachlarz nowych elastycznych sposobów wykonywania pracy, włącznie z możliwością przynajmniej częściowego przeniesienia jej poza siedzibę tradycyjnego biura". Następnie w 1997 r. Komisja Europejska powołała do życia inicjatywę pt. European Telework Development, której celem jest podniesienie świadomości zagadnień telepracy i jej rozwoju na kontynencie europejskim. Polski Punkt Informacyjny w ramach tej inicjatywy powstał w 1998 r. W tym czasie w Stanach Zjednoczonych pracowało już około 11 milionów telepracowników.[18]

Definicje

Termin „telepraca" wywodzi się od angielskich słów teleworking i telecommuting.[19] Z biegiem czasu stworzono szereg definicji telepracy. Tym co łączy te definicje jest położenie akcentu na elastyczność miejsca świadczenia pracy oraz na wykorzystanie nowoczesnych narzędzi telekomunikacji do dostarczenia gotowych wyników pracy. Właśnie w ten sposób traktuje telepracę prawo polskie – zgodnie z tzw. ustawą o telepracy, czyli ustawą wprowadzającą przepisy o tej pracy zdalnej do kodeksu pracy. [20] Inne nazwy, z którymi można się spotkać określające telepracę to: praca zdalna, praca na odległość, e-praca, telework, e-work, e-job.

Rozróżnia się następujące podtypy telepracy:

- telepraca w domu: pracownik lub zleceniobiorca wykonuje swoją pracę w domu lub w mieszkaniu, wyposażonym w odpowiednie środki łączności;
- telepraca przemienna: część pracy wykonywana jest w domu, a część w siedzibie firmy; możliwe jest szerokie spektrum – od pojedynczych dni przepracowanych w domu do okazjonalnych spotkań w siedzibie firmy;
- telepraca mobilna (nomadyczna): pracownik nie ma głównego miejsca pracy, a swoje zadania wykonuje w podróży lub u odbiorców czy klientów;
- centra telepracy: pracownik świadczy pracę w ośrodkach wyposażonych w niezbędny sprzęt komputerowy oraz łącza elektroniczne umożliwiające pracę z dala od siedziby firmy;
- telepraca „zamorska": praca jest rozrzucona po różnych krajach i kontynentach, co umożliwia np. 24-godzinną pracę nad projektem.[21]

17. Komisja Europejska, dokument DG XIII-B, 1995 r.

18. Teczka informacyjna „Telepraca", Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, 2006 r., s. 4.

19. Teleworking to każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą techniką informacyjną (np. telekomunikacją lub komputerami); przemieszczanie pracy do pracowników, zamiast pracowników do pracy. Telecommuting to okresowa praca poza centralą firmy, wykonywanie pracy w domu, w siedzibie klienta lub w telecentrum co najmniej jeden dzień w tygodniu. Źródło: J. Nilles, Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą, Warszawa 2003, s. 21.

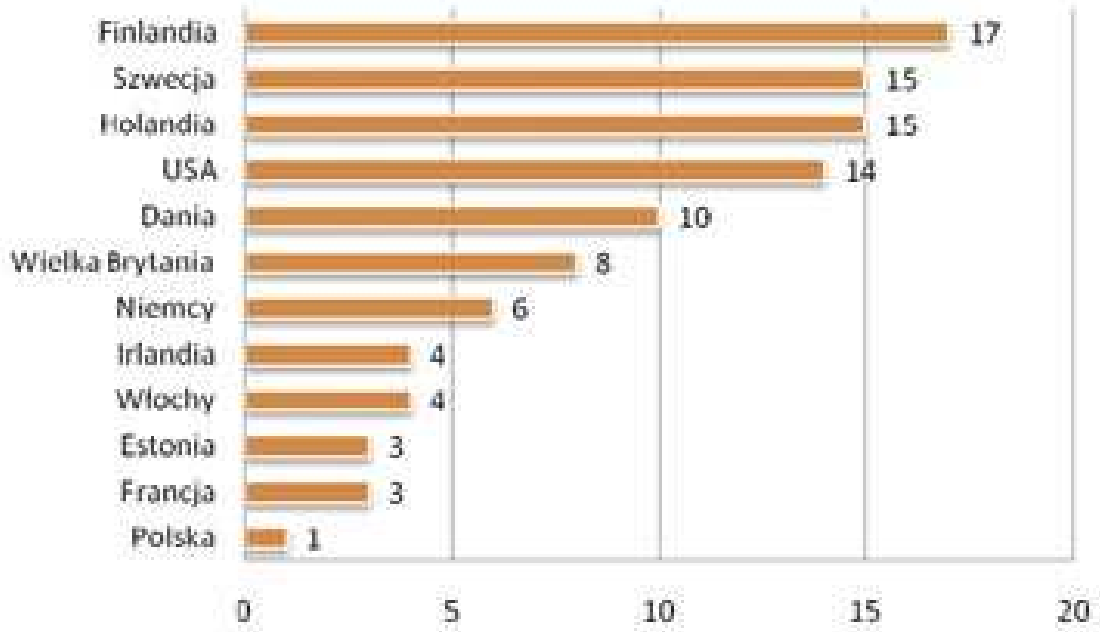
20. Ustawa z 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. nr 181, poz. 1288) dodała do kodeksu nowy rozdział IIb „Warunki zatrudniania pracowników w formie telepracy". Zgodnie z art. 67(5) §1 „praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca)".

21. Implementation of the European Framework Agreement on Telework, September 2006; Raport by the European Social Partners

Telepraca na świecie

Przyjrzyjmy się, jak kształtuje się liczba pracowników zdalnych na świecie. Wykres nr 4 porównuje procent telepracowników w krajach europejskich oraz w Stanach Zjednoczonych.

Wykres 4.
Telepracownicy na świecie



Źródło: Opracowanie na podstawie danych Business Week, wrzesień 2002.

W Stanach Zjednoczonych wciąż liczba telepracowników sukcesywnie się zwiększa. I tak w 2006 r. w sposób zdalny pracowało już 30 milionów osób . Z kolei w Europie, najwięcej telepracowników jest w Finlandii (17%), Szwecji (15%) oraz Holandii (15%). Wysoki procent pracowników zdalnych w Skandynawii związany jest z intensywnym rozwojem nowoczesnych technologii w tych krajach, w tym z rozbudową sieci telefonii komórkowej oraz z dobrą koniunkturą gospodarczą tych państw. Istotne znaczenie odgrywa również wielkość państw oraz stosunkowo duże odległości pomiędzy miastami (średnia odległość między miejscem zamieszkania pracownika zdalnego od siedziby firmy wynosi 50 km, a dla pozostałych pracowników 12 km). Ponadto rządy państw skandynawskich angażują się w rozwój elastycznych form zatrudnienia, co przyczynia się do rozwoju telepracy

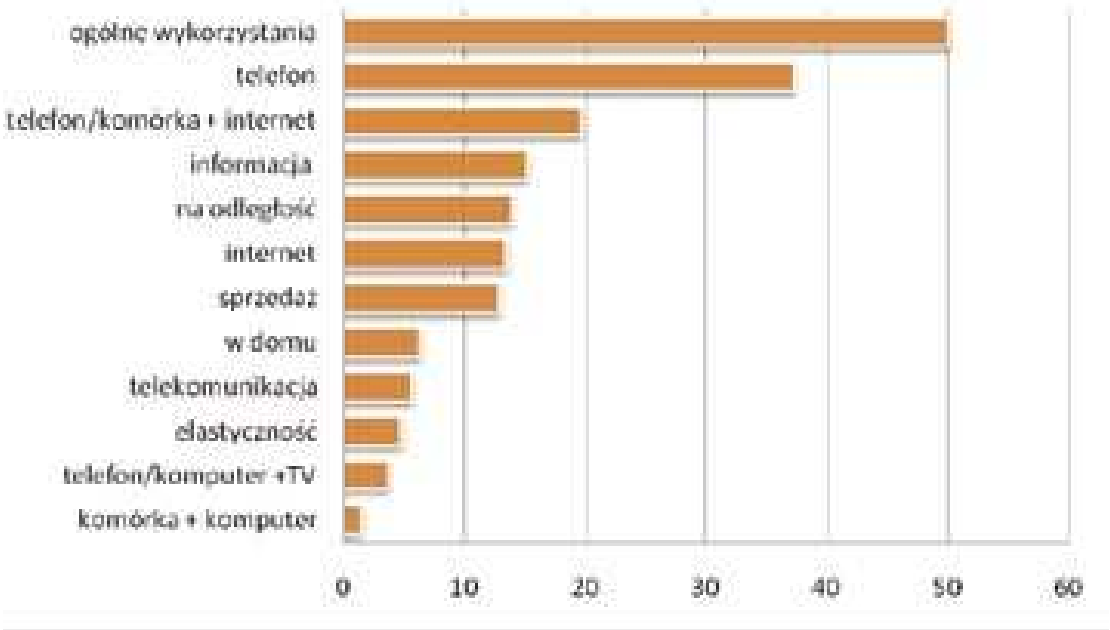
na tym obszarze. Telepraca uznawana jest jako jeden z ważniejszych czynników rozwoju rynku pracy w krajach skandynawskich. Również w krajach Beneluxu polityka rynku pracy wspiera rozwój elastycznych form zatrudnienia. Natomiast we Francji i Niemczech brak jest aktywnej polityki państwa w tym szczegółowych regulacji prawnych dotyczących telepracy. Ponadto opór związków zawodowych jest przyczyną wolniejszego rozwoju rynku telepracy w tych państwach.

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez CBI (Confederation of British Industry) w 2007 r. aż 46% firm brytyjskich oferowało możliwość telepracy swoim pracownikom w porównaniu do 11% w 2004 r.[22]

Telepraca w Polsce

Według przeprowadzonych badań w naszym kraju przedsiębiorcy i pracownicy rozumieją pojęcie „telepraca" zbyt wąsko.[23] Telepraca kojarzona jest jako zajęcie związane z telemarketingiem, sprzedażą, informacją telefoniczną, przedstawicielstwem handlowym. Postrzegana jest również jako zajęcie tymczasowe lub dodatkowe o niskim prestiżu. Zwykle jako cechę charakterystyczną telepracy podaje się częsty kontakt z klientem lub pracodawcą przez telefon lub drogą mailową. Wśród badanych, niewiele osób kojarzy telepracę z pracą na odległość, elastyczną formą pracy, czy z pracą wykorzystującą nowoczesne technologie. Jednak informacje pojawiające się w mediach oraz nowelizacja kodeksu pracy wpłyną na wzrost świadomości społeczeństwa.

Wykres 5.
Skojarzenia polskich pracodawców i pracowników z pojęciem telepraca



Źródło: Badanie przeprowadzone w ramach projektu ENTER (www.enter-telework.org) na próbie 400 pracodawców i 800 pracowników w 2006 roku.

22. Źródło: http://www.inthenews.co.uk/news/finance/record-numbers-working-from-home-$1132109.htm.

23. Badania zostały przeprowadzone m.in. w ramach projektu „Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców" oraz „ENTER – Partnerstwo na rzecz telepracy, przedsiębiorczości i równouprawnienia".

Telepracą w Polsce zainteresowano się w latach 90-tych XX wieku. Jako pierwsza (1992 r.) zaczęła promować telepracę i teleedukację wśród niepełnosprawnych Fundacja Pomocy Matematykom i Informatykom Niesprawnym Ruchowo. Kolejno Centrum Promocji Kobiet w latach 1999-2001 wraz z Stowarzyszeniem SEFIA z Paryża oraz Litewskim Stowarzyszeniem Kobiet z Wilna zrealizowało projekt badawczo-szkoleniowy „Telepraca szansą dla kobiet", który dotyczył telepracy jako nowej formy zatrudnienia. Badania na temat telepracy prowadził również Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, oddział w Łodzi, który w 2001 r. w ramach projektu badawczego finansowanego przez Komitet Badań Naukowych zrealizował projekt „Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Analiza i metody stymulacji".
W ostatnich kilku latach zrealizowano szereg projektów promujących telepracę, były i są to między innymi:

- „Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców" – projekt realizowany przez DGA S.A. na zlecenie PARP, współfinansowany ze środków UE w ramach EFS,
- „adaptus.pl" – projekt realizowany przez IDEA! Management Consulting Sp. z o.o., EnterNet Sp. z o.o, Warmińsko-Mazurski Związek Pracodawców Prywatnych oraz Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL finansowanej przez EFS,
- „ELASTAN – Promocja elastycznych stanowisk pracy i ochrona kapitału intelektualnego firm" – projekt realizowany przez Procesy Inwestycyjne S.A. oraz innych partnerów w ramach inicjatywy EQUAL finansowanej przez EFS,
- „ENTER – Partnerstwo na rzecz telepracy, przedsiębiorczości i równouprawnienia" – projekt realizowany w ramach środków UE,
- „Infostradą do e-pracy – zwiększanie zatrudnienia osób ze znacznym i umiarkowanym stopniem niepełnosprawności w zawodach informatycznych z wykorzystaniem nauczania na odległość" – projekt realizowany w ramach dotacji z PHARE 2002,
- „Telepraca osób niepełnosprawnych" – projekt realizowany przez Fundację Fuga Mundi,
- „E3Work" – projekt realizowany w ramach programu UE, głównym koordynatorem jest Francja Distance Export,
- „Telepraca szansą na zwalczenie nierówności i dyskryminacji na rynku pracy" – projekt realizowany w ramach EFS, inicjatywy EQUAL,
- „Rodzic – pracownik – rozwój zawodowy rodziców podczas urlopu wychowawczego" – projekt realizowany w ramach inicjatywy EQUAL finansowanej przez EFS,
- „Partnerstwo, Praca, Równość, Rodzina" – projekt Fundacji Pro Europa oraz Izby Przemysłowo-Handlowej w Toruniu, finansowany z EFS, mający na celu upowszechnianie telepracy zamiast urlopu macierzyńskiego,
- „Projekt budowania społeczeństwa opartego na wiedzy. Zwalczanie bezrobocia i wykluczenia informacyjnego w regionie Podlasia" – projekt partnerski realizowany przez pomysłodawcę Instytut Odpowiedzialnego Biznesu i finansującego – firmę Microsoft, która przyznała grant,

- „Telepraca" – projekt przygotowany przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych; program wspiera zatrudnienie niepełnosprawnych w innowacyjnych zawodach wykorzystujących techniki informatyczne,

- „e-Przedsiębiorczość" – projekt realizowany przez Małopolską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A.; główne działania projektowe skierowane zostały do pracowników publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy (www.eprzedsiebiorczosc.pl); projekt finansowany jest ze środków EFS w ramach programu SPO RZL 2004-2006, Priorytet 1. „Aktywna polityka rynku pracy oraz integracji zawodowej i społecznej", Działanie 1.1. „Rozwój i modernizacja instrumentów i instytucji rynku pracy", Schemat b) „ Rozwój oferty usług instytucji rynku pracy".

W trakcie realizacji kliku z powyższych projektów prowadzono badania dotyczące telepracy oraz szans jej rozwoju w Polsce. Zwróćmy uwagę na wyniki niektórych z nich.

Spółka DGA w ramach projektu „Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców", przeprowadziła badania na próbie 1000 przedsiębiorstw usługowych z branż najlepiej nadających się do wprowadzenia telepracy. Okazało się, że telepraca rozumiana jako system organizacji pracy stosowana jest w 16% przypadków firm.[24]
W badanych przedsiębiorstwach telepracownicy najczęściej zatrudnieni są przy wykonywaniu usług finansowych (33%), tworzeniu grafiki (33%), w księgowości (25%). Telepracownik najczęściej pracuje w domu (69% firm stosujących telepracę), kolejno: w siedzibie klienta (41%) oraz w centrali telepracy (2%).

Przedstawiciele badanych firm najczęściej jako formę prawną zatrudnienia telepracowników wskazują umowę o pracę (w 43% przypadków). Pozostałe formy to umowa zlecenie (25%), umowa o dzieło (21%) i samozatrudnienie (29%).

Najczęściej wskazywano następujące przyczyny wprowadzenia telepracy:

- zamiar wprowadzenia bardziej efektywnych metod pracy (57%),
- zamiar ograniczenia wydatków ponoszonych na prowadzenie biura (32%),
- propozycje samych pracowników (6%),
- zamiar pomocy pracownikom, którzy znaleźli się w trudnej sytuacji życiowej (2%).

Jako główne bariery ograniczające rozwój pracy zdalnej w Polsce wymieniono:

- relatywnie niski poziom zastosowania nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych,
- mentalność pracodawców i zarządzających firmami,
- przyzwyczajenie do tradycyjnej metody pracy.

Wskazywano następujące korzystne efekty wprowadzenia telepracy:

- poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa (44%),
- możliwość zmniejszenia powierzchni biurowej (42%),
- możliwość zatrudnienia osób mieszkających w dużych odległościach od centrali firmy (40%),
- spadek biurokracji (32%),
- wzrost wydajności pracy i oszczędność czasu pracowników poświęconego na dojazdy do pracy (30%).[25]

24. W 2/3 z tych firm w systemie telepracy pracuje jeden pracownik, ponad 1/4 firm zatrudnia od 2 do 5 telepracowników, a w prawie 7% przedsiębiorstw w formie telepracy pracuje więcej niż 5 pracowników.

25. Szczegółowy raport z badań DGA dostępny jest na stronie www.telepraca-efs.pl.

W 2006 roku, w ramach projektu Enter, zostały przeprowadzone inne badania, których analiza pozwoli określić, czy Polacy chcą większej elastyczności w pracy. Badanie przeprowadzone, na próbie 400 pracodawców i 800 pracowników, wskazuje, iż 83% Polaków chciałoby mieć swobodę w określaniu momentu wykonywania pracy, a 67% chciałoby mieć możliwość wykonywania pracy poza siedzibą firmy. Badania przeprowadzone przez pracowników Akademii Ekonomicznej w Poznaniu dotyczyły między innymi takich zagadnień jak: doświadczenie małych i średnich przedsiębiorstw w telepracy, postrzeganie telepracy przez pracodawców i pracowników, możliwości i bariery rozwoju telepracy w Polsce, doświadczenia, preferencje i umiejętności informatyczne pracowników sektora MŚP, badania telepracowników.[26]

Interesujące dla porównania mogą być wyniki z badań Telework America (TA)[27] opublikowane w październiku 2000 r. które prezentują, iż w USA w 2000 r. było około 16,5 miliona pracowników powyżej 18 roku życia na stałe zatrudnionych jako telepracownicy, tzn. pracujących w formie telepracy przynajmniej jeden dzień w miesiącu.
Wśród badanych 65 % telepracowników to mężczyźni. Średnia wieku telepracowników zatrudnionych w domu to około 40 lat i jest tylko nieznacznie wyższa od średniej wieku przeciętnego pracownika w USA. Zdecydowanie niższą średnią - około 30 lat - odznaczali się pracownicy zatrudnieni w telecentrach. 82 % telepracowników w USA zatrudnionych w domu i 79 % pracowników telecentrów ma średnie wykształcenie. Średnia rocznego dochodu telepracownika kształtuje się na poziomie 50 tys. USD, co oznacza, że telepracownicy są na ogół zamożniejsi od reszty społeczeństwa amerykańskiego, którego średni dochód na głowę wynosi około 30 tys. dolarów. Telepracownik poświęca na pracę średnio około 20 godzin tygodniowo, przy czym telepracownicy "domowi" często traktują ją jako zajęcie dodatkowe, poza oficjalną pracą.
Ankieterzy TA pytali też pracowników zatrudnionych w sposób tradycyjny, czy skorzystaliby z możliwości pracy w domu, gdyby mieli taką okazję. 39 % respondentów było zainteresowanych takim rozwiązaniem, a 31 %"czuło", że skorzystałoby z takiej możliwości. 10 % wahało się, czy przyjęłoby taką propozycję, natomiast pozostałe 20 % odniosło się sceptycznie do tego sposobu zarobkowania.
Podstawowym narzędziem telepracy jest komputer (55 % wskazań), na drugiej pozycji wymieniany jest telefon. Wśród internetowych telepracowników blisko trzy czwarte używa modemu do połączeń ze swoimi pracodawcami. Dociekliwi badacze sprawdzili także, jakie miejsca w domu są najczęściej wykorzystywane przez telepracowników. Okazało się, że pracownikom najlepiej pracuje się w sypialni. Na drugim miejscu wymieniano pokój dzienny.
Odpowiednie przygotowanie pracownika do świadczenia telepracy wymaga przede wszystkim nauczenia go podziału zadań na część, którą może wykonywać w domu i tę, którą musi zrobić w biurze. Badania wskazują, że głównie od tej umiejętności zależy wydajność telepracownika. Wśród zalet telepracy ankietowani pracodawcy najczęściej wymieniają: oszczędności na przestrzeni biurowej, wzrost produktywności oraz większe zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy, co przy niższym niż 4 % bezrobociu w USA jest ważnym czynnikiem przyciągającym kwalifikowaną siłę roboczą.

Badania prowadzone w Polsce w 2001 roku przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych potwierdziły, że telepraca stanowi skuteczny instrument pobudzający lokalny rynek pracy i dzięki temu może przyczyniać się do znajdowania zatrudnienia poza miejscem zamieszkania bez konieczności migrowania.[28]

Stosowaniu telepracy sprzyjają następujące czynniki:

- wyższy poziom wykształcenia pracownika,
- długi czas dojazdu do pracy,

26. Źródło, http://www.enter-telework.org (szczegółowe wyniki z badań w ramach projektu)
27. Źródło: TWA 2000, opublikowane w PCkurier 8/2001
28. L. Machol-Zajda, Telepraca i teleedukacja w tworzeniu społeczeństwa informacyjnego w Polsce w: Praca i polityka społeczna wobec integracji, pod red. B. Balcerzak-Paradowskiej, Warszawa 2003.

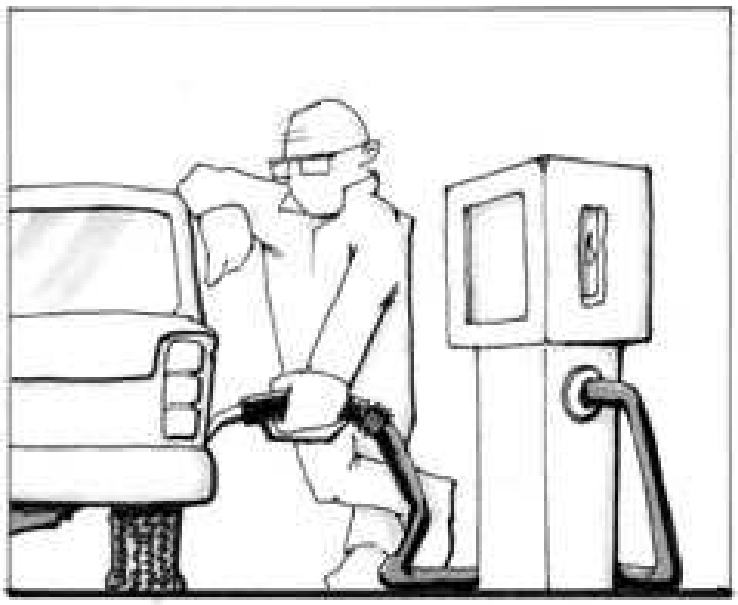
- praca na więcej niż jeden etat,
- łączenie nauki z pracą,
- praca w usługach,
- zwiększanie efektywności pracy,
- zatrudnienie na stanowisku kierowniczym,
- sytuacja życiowa – konieczność pracy w domu,
- cechy przedsiębiorcze – osoby o takich cechach chętniej wybiorą formę telepracy ponieważ potrafią lepiej zarządzać swoim czasem i odpowiada im zadaniowy system pracy,
- chęć bycia niezależnym, posiadania kontroli nad własnym życiem.

Blaski i cienie telepracy

Na podstawie analiz dostępnych źródeł informacji oraz wywiadów przeprowadzonych w trakcie realizacji projektu z telepracownikami, pracodawcami zatrudniającymi pracowników zdalnych, a także freelancerami świadczącymi e-usługi, podjęto próbę określenia korzyści i zagrożeń, jakie generuje telepraca.

Wśród korzyści, jakie oferuje pracownikowi wykonywanie pracy zdalnej, należy wymienić:

- Znacznie większa elastyczność w życiu i pracy
- Oszczędności czasu i pieniędzy związane z brakiem konieczności codziennych dojazdów do pracy.
- Umożliwione zamieszkanie poza miejscowością, w której znajduje się siedziba firmy. W konsekwencji koszty utrzymania mogą być znacznie niższe, a przy tym komfort życia znacznie wyższy.
- Możliwość pozyskiwania pracy na terenie całego kraju, świata bez konieczności przemieszczania się.
- Szansa na zatrudnienie dla osób z ograniczoną mobilnością, m.in. osób niepełnosprawnych, osób na urlopach wychowawczych i macierzyńskich oraz osób opiekujących się osobami zależnymi.
- Korzyści natury psychologicznej - poprzez zmniejszenie stresu, poczucie sprawowania większej kontroli nad własnym życiem, bliższe kontakty z rodziną.
- Sprzyja zachowaniu równowagi między karierą zawodową a życiem prywatnym.
- Większe możliwości godzenia nauki z pracą, podjęcia dodatkowej działalności zarobkowej.



Praca Maćka znajduje się poza miejscem zamieszkania. Każdego dnia z domu do pracy i w drodze powrotnej pokonuje łącznie odległość ok. 35 km. Średnio w jedną stronę jedzie około 45 minut, czyli 1,5 godzinny dziennie. Od koleżanki z pracy dowiedział się o możliwości „przejścia" na telepracę. Postanowił obliczyć, ile czasu w skali roku mógłby zaoszczędzić dzięki pracy w domu.

Zakładając, że rok ma 365 dni odjął od tej liczby wszystkie wolne dni, a więc:
wolne soboty i niedziele – 52 weekendy czyli 104 dni,
wszystkie dni ustawowo wolne od pracy – 10 dni,
dni wolne przysługujące mu z tytułu urlopu – 26 dni,
Opracował następujące równanie: 365 – 104 – 10 - 26 = 225, z którego wynika, że każdego roku pracuje 225 dni.
*Licząc dalej: 225 dni * 1,5 h (czas dojazdu do pracy) = 337,5 h.*

W wyniku tej prostej analizy okazało się, że każdego roku Maciek na dojazd z domu do pracy i z powrotem traci 337,5 godzin, co z kolei (337,5/8 = 42) przekłada się na ponad 42 dni standardowego ośmiogodzinnego czasu pracy!!

Otrzymane wyniki zachęciły Maćka do dalszych dociekań. Postanowił sprawdzić, ile pieniędzy (możliwe, że niepotrzebnie) wydaje na benzynę. 225 dni pracy przekłada się rocznie na 7875 km przejechanych kilometrów. Przy założeniu, że samochód Maćka spala 7 litrów benzyny na 100 kilometrów można obliczyć, ile litrów benzyny musi zatankować Maciek w skali roku.
*(7875/100) * 7 = 78,75 * 7 = 551,25 litrów benzyny.*

*Zakładając dla celów obliczeń, że litr benzyny kosztuje 4,30 zł, Maciek obliczył (551,25 * 4,30 = 2370,37), że rocznie koszt jego dojazdów do pracy wynosi ponad 2370 zł.*

Z punktu widzenia pracodawcy telepraca również stanowi źródło korzyści. Dla pracodawcy będą to:

- Zwiększenie produktywności pracowników (badania przeprowadzone w Unii Europejskiej szacują jej wzrost na 15-20%).
- Podwyższenie elastyczności firm, a przez to zwiększona konkurencyjność (elastyczność rozproszonych zespołów, lepszy dostęp do klienta oraz zachowanie ciągłości usług).

- Obniżenie kosztów powierzchni biurowej oraz kosztów czynszu.
- Nieograniczony dostęp do kadr - zwiększona możliwość pozyskania pracowników - eksperci / niepełnosprawni / mieszkańcy innego regionu / kraju.
- Możliwość zwiększania zatrudnienia bez konieczności zmian w strukturze organizacyjnej firmy.
- Optymalizacja stanu zatrudnienia.

Praktyka pokazuje nadto, że pracodawca zatrudniający telepracowników notuje niższy wskaźnik fluktuacji zatrudnienia oraz niższe koszty rekrutacji. Obserwuje się także zmniejszenie absencji chorobowej pracowników.

Korzyści pracy zdalnej są zatem obopólne, dotyczą zarówno organizacji, jak i pracownika. Zwiększona wydajność pracy, redukcja kosztów biurowych, elastyczna struktura, rozwój technologii, wzrost zadowolenia pracowników, wyższy stopień lojalności, odpowiedzialność i samodzielność, to główne deklaracje pracowników i pracodawców według raportu America National Telework Study.[29]

Możliwości pracy w systemie pracy zdalnej przynoszą również korzyści dla całego społeczeństwa. Telepraca spójna jest także z założeniami polityki ekologicznej. Poprzez ograniczenie dojazdów do pracy, zmniejsza się wskaźnik zanieczyszczeń emitowanych przez środki transportu. Jednocześnie ograniczony zostaje ruch drogowy, co szczególnie istotne jest w godzinach szczytu. Początkowe badania Nillesa nad „dojazdami" pracy do pracownika (zamiast pracownika do pracy) wspierane były przez instytucje i władze zajmujące się ochroną środowiska naturalnego (np. w Kalifornii). Telepraca przyczynia się także do zrównoważonego rozwoju, jest „szansą" na zatrudnienie dla osób zamieszkujących obszary stosunkowo mniej rozwinięte. System telepracy usprawnia również działania mechanizmu wolnej konkurencji.[30]

Praca zdalna pociąga za sobą jednak również pewne zagrożenia. Dla pracownika zdalnego mogą je stanowić: izolacja społeczna, brak chęci do dzielenia się nowymi pomysłami i ideami, rozciągnięty czas pracy, problemy z oddzieleniem czasu pracy od czasu wolnego, niebezpieczeństwo stagnacji, mniejsze szanse awansu, niedoskonałość komunikacji zdalnej, negatywny wpływ na życie rodzinne, ciągła dyspozycyjność, uzależnienie pracy od środków technicznych oraz brak stałej, łatwo dostępnej pomocy innych pracowników (np. w zakresie IT). Telepracownik w większym stopniu musi wykształcić samodyscyplinę oraz dobrą organizację czasu pracy. Co równie istotne, nie wszyscy zatrudnieni potrafią pracować bez nadzoru bezpośredniego.

Dla pracodawców istotnymi wadami pracy zdalnej mogą być:

- problem ochrony danych i informacji firmy,
- wysokie początkowe nakłady inwestycyjne (zakup / modernizacja sprzętu),
- utrudniona kontrola stanowiska pracy w miejscu zamieszkania pracownika,
- zależność telepracy od awaryjności technologii informatycznych,
- konieczność reorganizacji procesów (zarządzanie, komunikacja).

Zagrożenia mogą również stanowić ograniczenie edukacyjnego wpływu kierownika i innych bardziej doświadczonych pracowników oraz anonimowość pracowników zdalnych dla pracodawcy i reszty pracowników.

29. A. Kniaź, Warsztat w sypialni, PC Kurier nr 8 / 2001.

30. Źródło: http://www.wsfiz.edu.pl/Wsfiz/TabElk/Telepraca/Telepraca.asp; Szkolenie elektroniczne omawiające wybrane zagadnienia telepracy – Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku.

Wskazane powyżej bariery w znacznym stopniu można ograniczyć. Staje się to możliwe dzięki nowoczesnym technologiom teleinformatycznym umożliwiającym komunikację, kontrolę, zarządzanie telepracownikami.

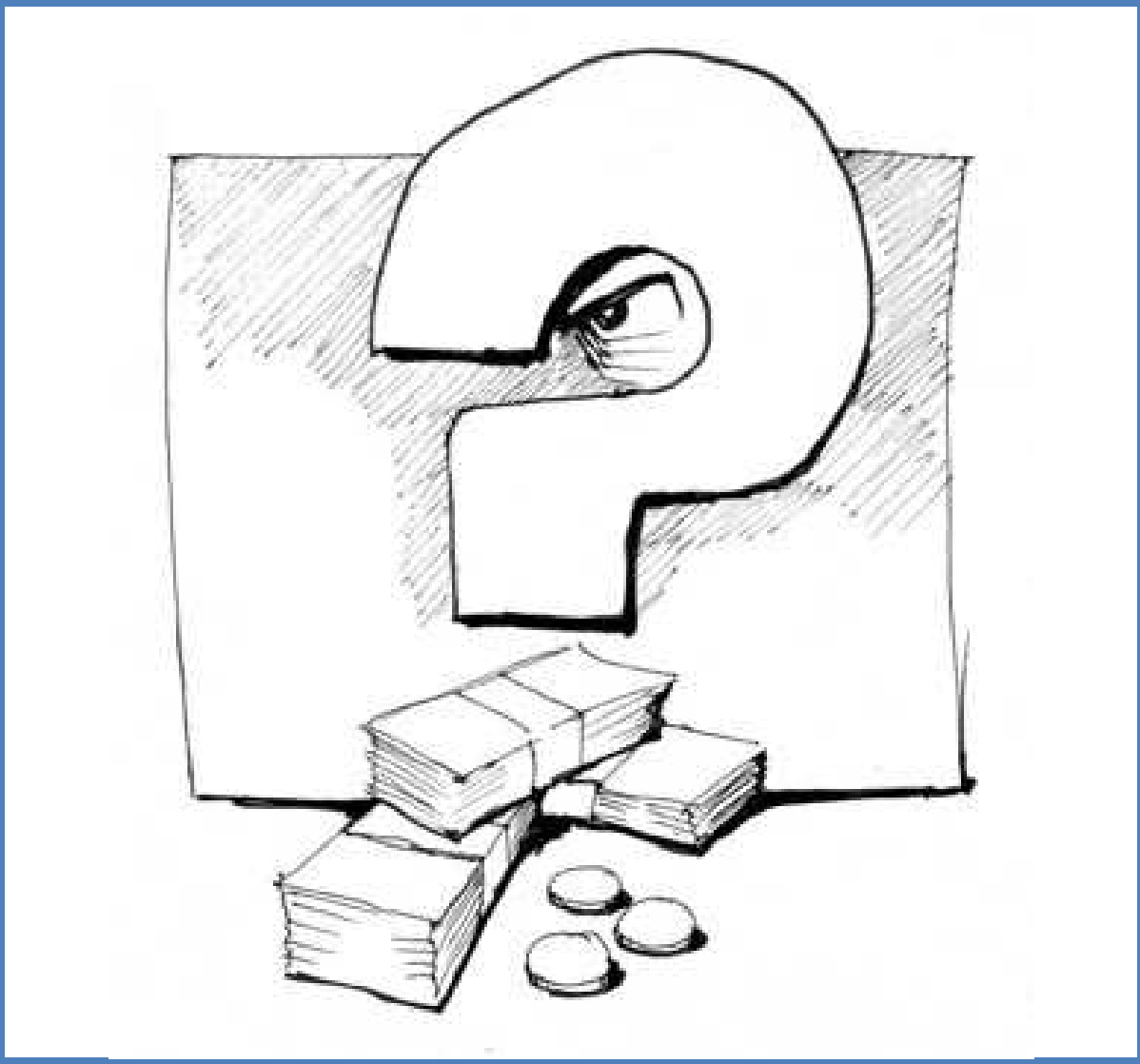
Jak już wspomniano praca zdalna skutkuje szeregiem korzyści społecznych, potwierdzonych licznymi badaniami. Gil Gordon[31], autorytet światowej rangi z dziedziny telepracy, twierdził, że to właśnie zaleta, jaką jest elastyczność pracy zdalnej, stawią ją ponad pracę wykonywaną tradycyjnie.

Doświadczenia krajów, w których telepraca stosowana już jest na znaczną skalę, potwierdzają, że stanowi ona skuteczne narzędzie aktywizacji lokalnych rynków pracy. Specjalne programy wsparcia rozwoju regionalnego, upowszechniania telepracy oraz tworzenie modeli sieciowych pracy, w tym również szkolenia z zakresu wykorzystywania nowych technologii i przygotowania kadr do wykonywania pracy zdalnej stworzyły w tych krajach nowe szanse zatrudnienia. Programy wspierające rozwój telepracy (jak np. w Finlandii) przyczyniły się do rozwoju regionów o niskiej gęstości zaludnienia, z dużą migracją ludzi młodych. Telepraca stała się czynnikiem hamującym odpływ ludności, a jednocześnie wspierającym przyciąganie wykwalifikowanych kadr i szeroko pojęty rozwój lokalny.

31. Gil Gordon - pionier telepracy, autor wielu publikacji, wydawca newslettera „Telecommuting Review" (1984-1999), jeden z autorów książki pt." TELECOMMUTING: HOW TO MAKE IT WORK FOR YOU AND YOUR COMPANY" 1993. Współpracował z instytucjami sektora publicznego i prywatnego w zakresie implementacji systemów telepracy. Jego strona internetowa www.gillgordon.com jest jednym z najobszerniejszych źródeł wiedzy z zakresu telepracy w Internecie.

3

Być czy nie być pracownikiem zdalnym ? e-pracownikiem ? e-przedsiębiorcą ? e-kierownikiem ?



Stanowiska pracy zdalnej

Analizując możliwość wprowadzenia telepracy, warto zacząć od zastanowienia się nad własnym stanowiskiem pracy. Czy możliwe byłoby wykonywanie niektórych / wszystkich czynności zawodowych poza siedzibą firmy i z wykorzystaniem elektronicznych środków przekazu?

W ramach projektu „e-Przedsiębiorczość" podjęto próbę opracowania listy stanowisk pracy, które mogłyby być wykonywane na zasadach telepracy. Podziału dokonano ze względu na możliwość wykonywania pracy:

- w domu - przyjęto, iż w domu utrudniona jest organizacja spotkań z klientami/ kontrahentami,
- w centrum pracy zdalnej - przy założeniu, iż istnieje możliwość pracy zespołowej, ułatwiony jest dostęp do sprzętu biurowego (faks, skaner, drukarki), dodatkowo ułatwiona jest organizacja spotkań z klientami/kontrahentami,
- mobilnie - tutaj znalazły się profesje wymagające pracy w terenie, np. prowadzenie szkoleń, doradztwo, usługi w siedzibie klienta.

Przypadki indywidualnych osób mogą odbiegać od podanej klasyfikacji; jest to związane z niezwykle zróżnicowanym zakresem czynności na poszczególnych stanowiskach.

praca może być wykonywana w domu w pełnym zakresie,

praca może być wykonywana w domu w częściowym zakresie,

praca może być wykonywana w centrum pracy zdalnej w pełnym zakresie,

praca może być wykonywana w centrum pracy zdalnej w częściowym zakresie,

praca może być wykonywana mobilnie w pełnym zakresie,

praca może być wykonywana mobilnie w częściowym zakresie.

Stanowisko	Praca w domu	Praca w centrum pracy zdalnej	Praca mobilna
Administrator baz danych	■	■	
Administrator sieci informatycznej	□	□	
Adwokat	□	□	
Agent handlu nieruchomościami	□	□	■
Agent reklamy	□	■	■
Agent ubezpieczeniowy	□	□	■

Stanowisko	Praca w domu	Praca w centrum pracy zdalnej	Praca mobilna
Analityk finansowy	●	●	
Analityk rynku	●	●	
Analityk ryzyka	●	●	
Analityk serwisów internetowych	●	●	
Analityk systemów komputerowych	●	●	
Architekt	●	●	●
Architekt krajobrazu	○	○	●
Artysta fotografik	○	○	●
Audytor	○	○	●
Broker informacji	●	●	
Broker edukacyjny	●	●	
Doradca inwestycyjny	○	●	●
Doradca finansowy	○	●	●
Doradca personalny	○	○	●
Doradca zawodowy	○	●	●
Doradca podatkowy	○	●	●
Dydaktyk medialny	●	●	
Dziennikarz	●	●	●
Edytor tekstów	●	●	
Ekonomista teoretyk	●	●	
Ekonomista praktyk	○	○	
Fotoedytor	●	●	
Grafik komputerowy	●	●	
Informatyk	○	○	●
Inżynier automatyki i robotyki	●	●	
Inżynier budownictwa	○	○	●
Inżynier oprogramowania	●	●	

Stanowisko	Praca w domu	Praca w centrum pracy zdalnej	Praca mobilna
Inżynier systemów	■	■	
Inżynier transportu	□	□	■
Kierownik projektu	□	□	
Korektor tekstów	■	■	
Krytyk artystyczny	□	□	■
Księgowy	□	■	■
Makler giełdowy	□	■	
Nauczyciel akademicki	□	□	
Naukowiec	□	□	■
Operator baz danych	■	■	
Operator/ administrator stron internetowych	■	■	
Operator inteligentnego oprogramowania	■	■	
Opiekun klienta	□	■	■
Opiekun marki	□	■	■
Organizator obsługi sprzedaży internetowej	■	■	
Organizator obsługi turystycznej	□	□	■
Pisarz	■	■	■
Pośrednik pracy	□	□	■
Pracownik administracyjny	□	□	
Pracownik informacji telefonicznej	■	■	
Pracownik interaktywnej obsługi klienta	■	■	
Prawnik	□	□	
Programista	■	■	
Projektant wnętrz	■	■	■
Projektant stron internetowych	■	■	

Stanowisko	Praca w domu	Praca w centrum pracy zdalnej	Praca mobilna
Projektant systemów komputerowych	●	●	
Projektant mody	○	○	
Przedstawiciel handlowy	○	○	●
Przedstawiciel medyczny	○	○	●
Psycholog	○	○	
Radca prawny	○	○	○
Recepcjonista telefoniczny	●	●	
Redaktor wydawnictwa	●	●	
Reporter	○	○	●
Rewident	○	○	○
Socjolog	○	○	○
Specjalista ds. bankowości i kredytów	○	○	○
Specjalista ds. BHP	○	○	○
Specjalista ds. kadr i płac	○	○	
Specjalista do spraw kanału e-mail	●	●	
Specjalista ds. konsultingu	○	○	●
Specjalista ds. ochrony elektr. kanałów dystrybucji	●	●	
Specjalista ds. technologii dydaktycznych	●	●	
Specjaliści – pozostali	○*	○*	○*
Statystyk	●	●	
Telemarketer	●	●	
Teletutor	●	●	
Tłumacz	●	●	○
Trener	○	○	●
Urbanista	○	○	○

**Przyjęto w tym miejscu założenie, że praca specjalistów w istotnej mierze polega na prowadzeniu badań i analiz z danego zakresu, opracowywaniu teorii i metod działania, przygotowywaniu raportów, opracowań oraz iż praca niektórych specjalistów wiąże się z pracą w terenie. Dlatego też prace mogą być wykonywane w częściowym zakresie zarówno w domu, w centrum pracy zdalnej, jak i mobilnie.*

Analizując poszczególne zawody, które mogą być wykonywane w systemie telepracy, powinniśmy wykluczyć te, które nie wykorzystują nowoczesnych technologii telekomunikacyjnych (np. murarz, betoniarz, higienistka dentystyczna, kosmetyczka, krawiec) oraz te, które wymagają pracy w siedzibie firmy (np. portier, chemik, laborant, lekarz, nauczyciel). Nie zapominajmy jednak o poniższym zastrzeżeniu.

Biorąc pod uwagę możliwości wykorzystania nowoczesnych technologii na tych stanowiskach, które (na pozór) nie nadają się w ogóle do wykonywania w systemie pracy zdalnej, należy wziąć pod uwagę, że niektóre czynności być może będzie można wykonywać np. z domu na odległość. I tak np. lekarz, kosmetyczka, psycholog, czy położna mogą zajmować się udzielaniem fachowych porad na łamach czasopisma lub portalach internetowych, czy też obsługiwać linię informacyjną. Fryzjer może zajmować się komputerowym doborem fryzur. Doradca zawodowy może zdalnie udzielać porad przy pisaniu CV i listów motywacyjnych na portalach internetowych oraz doradzać klientom poprzez forum, czat, e-mail, telefon lub inne komunikatory internetowe. Najważniejsze to mieć pomysł i inicjatywę na e-pracę.

Forma telepracy może być stosowana stale lub jako krótkoterminowe rozwiązanie w niektórych okresach w życiu, kiedy to z pewnych przyczyn konieczne lub korzystne jest pozostanie w domu. Telepraca może okazać się wspaniałym sposobem aktywności zawodowej dla osób, które z jakiś przyczyn zostają (rzeczywiście albo w przenośni) unieruchomione w domu lub na jakiś czas zmieniają miejsce zamieszkania. Telepraca oferuje większą możliwość pozostawania aktywnym zawodowo!

Opowieść Eweliny:
„Jestem fryzjerką z zawodu. Po wypadku osiem miesięcy temu zostałam unieruchomiona w domu. Byłam załamana. Jednak ponieważ interesuję się nowoczesnymi technologiami, zainwestowałam w odpowiedni program komputerowy i teraz zajmuję się komputerowym doborem fryzur i kolorów włosów. Praca zdalna umożliwia mi zatem utrzymanie aktywności zawodowej i pracę w zawodzie nawet z łóżka".

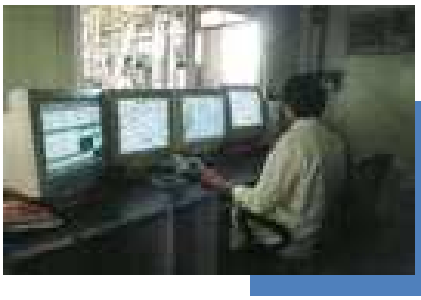
Dzięki telepracy można wykonywać różnorodne czynności niezależnie od miejsca zamieszkania – i tak np. na wsi można być głównym księgowym czy specjalistą ds. projektowania stron WWW. Nowoczesne technologie sprawiają, że nie ma granic ani barier… Można z łatwością pracować w miejscowości zamieszkania na rzecz pracodawcy z innego rejonu czy kraju. Nie powinien nas już wystraszyć brak interesujących i rozwojowych ofert pracy w miejscu zamieszkania.

Opowieść Julii
„Jestem doradcą ds. funduszy unijnych. Przez kilka lat pracowałam w stolicy. W pracy spędzałam osiem godzin, dojazd zajmował mi dwie godziny dziennie. Kusił małomiasteczkowy spokój rodzinnej miejscowości, brak korków, możliwość mieszkania w domu o dużej powierzchni… Bałam się jednak, że po przeprowadzce nie będę już miała możliwości rozwoju zawodowego. Ciekawych ofert pracy w regionie nie było, a jedyne co pozostawało, to praca w urzędzie… Praca zdalna okazała się dla mnie świetnym pomysłem. Pracuje w tzw. mieszanym systemie pracy, tzn. w domu pracuję przez cztery dni w tygodniu, a jeden dzień spędzam w siedzibie firmy w celu wymiany informacji, bezpośredniego kontaktu, udziału w spotkaniach, szkoleniach, itp."

Opowieść Bartka
„Jestem freelancerem, czyli pracownikiem nieetatowym, wolnym strzelcem. Zajmuję się programowaniem stron www, projektowaniem i implementacją baz danych. Praca zdalna, co tu dużo kryć, umożliwia mi duże zyski finansowe. Pozyskiwanie zleceń przez różne serwisy,

w tym szczególnie anglojęzyczne jak RentACoder, otworzyło przede mną praktycznie cały świat. Okazało się, że mogę świadczyć usługi dla ludzi z Irlandii, USA, Tajlandii... Możliwości zdobywania zleceń są praktycznie nieograniczone."

Jeśli spojrzymy na analizowane zawody pod kątem zachodzących zmian w gospodarce (w szczególności rozwoju społeczeństwa informacyjnego, wzrostu znaczenia nowych gałęzi i branż gospodarczych, gdzie sektor informacyjny staje się podstawowym miejscem pracy), zwiększać się będzie liczba zawodów możliwych do wykonywania na zasadach telepracy. Również wiele z już istniejących zawodów można będzie wykonywać niezależnie od lokalizacji. Zwiększone zapotrzebowanie na pracowników zajmujących się wytwarzaniem i przetwarzaniem danych elektronicznych, sporządzaniem dokumentów cyfrowych, czy też archiwizowaniem ma swoje źródła w rozwoju elektronicznej administracji (e-administracja), zdalnych form diagnostyki, informacji, a nawet realizacji zabiegów medycznych (e-zdrowie), upowszechniania systemów zdalnego kształcenia (kształcenia na odległość, e-learning) oraz rewolucji w systemie biletowym, rezerwacyjnym, informacji przestrzennej, automatyzowania transportu drogowego (e-turystyka), itp. [32]



Wartości telepracy

Przed podjęciem decyzji o zmianie charakteru pracy z tradycyjnej na pracę zdalną, należy przemyśleć własny system wartości pracy. Telepraca wiąże się bowiem ze zmianą środowiska, w którym spędzamy większość czasu. Ciągła komunikacja na odległość oraz konieczność częstego samodzielnego rozwiązywania problemów dla jednej osoby może być realizacją marzeń, ale dla drugiej powodem frustracji zawodowej i życiowej. Warto zastanowić się nad swoimi preferencjami przed wejściem w świat telepracy.

Przygotowana poniżej lista zawiera wyliczenie tych wartości pracy, które – z punktu widzenia decyzji o podjęciu pracy zdalnej – wydają się najważniejsze:

- niezależność,
- nowe wyzwania zawodowe,
- urozmaicenie,
- twórczość,
- produktywność,
- przyjazne miejsce pracy,
- jasność/porządek,
- rozwój własny,
- pozycja społeczna,
- poczucie bezpieczeństwa,
- praca w zespole.

32. Źródło: Proponowane Kierunki Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego w Polsce do roku 2020 Źródło: http://www.mnii.gov.pl, W. Marciński, Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Nauki i Informatyzacji, Warszawa 27.10.2004 z raportu „Proponowane kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do 2010" opracowanego pod kierunkiem prof. M. Niezgódki

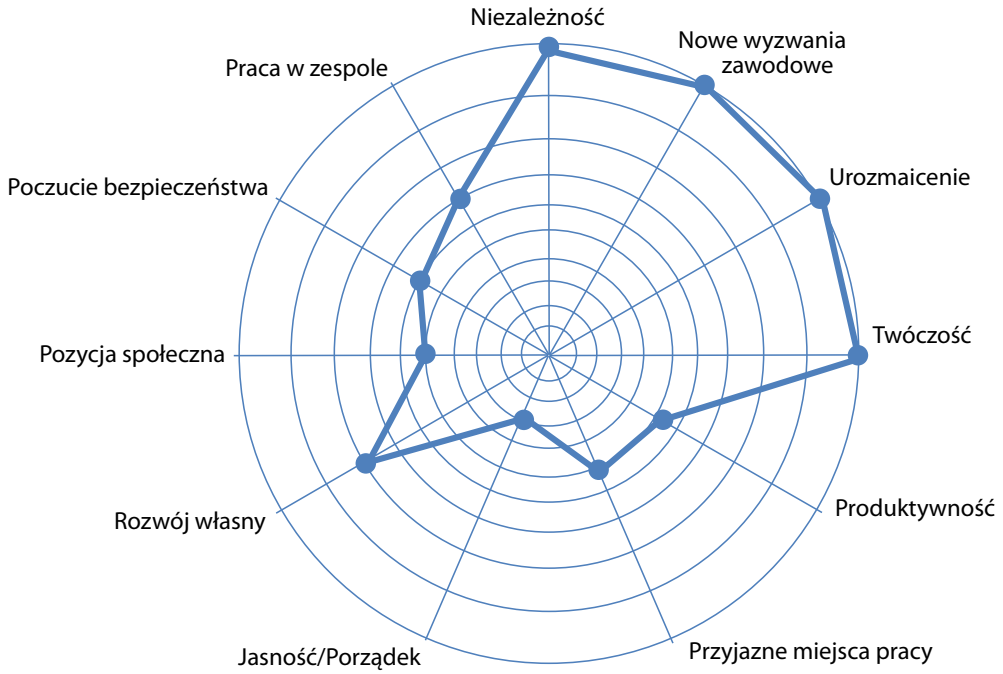
Przydatnym narzędziem może być ćwiczenie, które zaprezentowane zostanie poniżej. Ćwiczenie można również wykonać używając interaktywnego narzędzia „Wartości pracy" znajdującego się na tej platformie internetowej www.eprzedsiebiorczosc.pl.
Poniżej znajduje się przykład osoby zastanawiającej się nad zmianą charakteru pracy i rozważającej różne „za" i „przeciw".

Ćwiczenie 1: Wartości telepracy

Oceń własny system wartości pracy. Przypisz znaczenie każdej z wartości w skali od 0 do 10 punktów. Oceniaj zgodnie ze znaczeniem, jakie konkretna wartość ma dla ciebie dzisiaj. Zaznacz na poniższym diagramie punkty zgodne z twoim wyborem. Następnie połącz je linią. Ta linia oznaczać będzie twój diagram wartości pracy.

Przykład

Sławek pracuje jako kierownik działu marketingu w średniej wielkości polskiej firmie teleinformatycznej. Jego dział wraz z nim liczy trzy osoby. Sławek podlega bezpośrednio pod jednego z członków zarządu firmy – współwłaściciela. Od jakiegoś czasu czuje się sfrustrowany brakiem możliwości dalszego awansu i rozwoju zawodowego. Chodzi mu po głowie pomysł otwarcia małej agencji marketingowej opartej o biuro domowe. Sławek razem z rodziną mieszka w domku jednorodzinnym i z łatwością mógłby wygospodarować jeden pokój tylko na potrzeby pracy. Jest jednak pewien problem. Sławek nie jest do końca przekonany czy praca w nowym środowisku – to znaczy w jego domu – to jest właśnie to, o co mu chodzi. Zastanawia się nad plusami i minusami takiej ewentualnej zmiany.
Niedawno rozmawiał na ten temat ze swoją koleżanką, Aleksandrą, która pracuje w agencji rekrutacyjnej i doradza zawodowo firmom oraz osobom prywatnym. Aleksandra zaproponowała mu krótkie ćwiczenie diagnozujące przydatność pracownika do warunków pracy zdalnej. Sławek wypełnił poniższy diagram:



Aleksandra zadała Sławkowi kilka pytań, które miały na celu uświadomić mu znaczenie jego odpowiedzi. Sławek spodziewał się gotowego wyniku typu „tak" lub „nie" lub „nadaje się – nie nadaje się". Z początku był zdziwiony, gdy Aleksandra tłumaczyła mu, że interpretacja każdego tak wypełnionego diagramu musi być indywidualna: zależy od konkretnej sytuacji zawodowej wypełniającego oraz od jego planowanej zmiany. Spojrzał na swój diagram i zaczął go interpretować poprzez odpowiedzi na zadawane przez Aleksandrę pytania.

Odpowiedz na następujące pytania:

Co dla ciebie oznaczają te wyniki?

Sławek: „Jak patrzę na to kółko to najpierw widzę te cztery „dziesiątki", czyli najwyższe możliwe oceny dla niezależności, nowych wyzwań zawodowych, urozmaicenia i twórczości. To jest to, czego brakuje mi dziś w pracy i co chciałbym odnaleźć zakładając u mnie w domu teleagencję marketingową. Po przeciwnej stronie, dość wysoko bo na ósemkę oceniłem rozwój własny. Tu mam problem, bo ten rozwój w mojej branży często oznacza kosztowne szkolenia, na które nie będzie mnie stać – przynajmniej na początku. Patrząc dalej… Praca zespołowa jest na szóstkę. Lubię pracować w dobrym zespole, ale też lubię sam cos osiągnąć i zawdzięczać to tylko sobie. Praca na odległość to brak normalnego zespołu współpracowników. Nie wiem jak na to zareaguję… Chyba jedynym sposobem na odpowiedź jest test w praktyce. Najniżej oceniłem jasność i porządek. Lubię czasami trochę twórczego chaosu na moim biurku i w głowie."

Które z wyznawanych przez ciebie wartości pomogą w środowisku pracy zdalnej?

„Na pewno te cztery najwyżej ocenione. Poza tym będę musiał znaleźć formułę dla realizacji wartości takiej jak rozwój własny. Jestem pewien, że także pracując sam mogę znaleźć sposoby na rozszerzanie swoich kwalifikacji i horyzontów."

Które z wyznawanych przez ciebie wartości mogą utrudnić wykonywanie zadań w środowisku pracy zdalnej?

„Chyba ten mój brak uwagi dla jasności i uporządkowywania spraw. Jeśli wszystko będzie na mojej głowie, to mogę sobie nie poradzić. Tak, to może być problem."

Czy praca zdalna pozwoli realizować te wartości, które są dla ciebie najważniejsze?

„Tak. Właściwie już wcześniej sobie na to pytanie odpowiedziałem. I to prawdopodobnie przeważy, mimo pewnego ryzyka organizacyjnego i finansowego. Chciałbym decyzję podjąć do końca tygodnia. Jeszcze muszę się z tym przespać… W każdym razie dziękuję za twój czas, Aleksandro. To ćwiczenie pozwoliło mi spojrzeć z innej perspektywy na pomysł założenia teleagencji.

Kompetencje w pracy zdalnej - model kompetencyjny e-przedsiębiorczości

Określenie kompetencji zawodowych ma istotne znaczenie dla osób, którym zależy na poznaniu swoich silnych i słabych stron. Praktyczny opis i możliwość oceny kompetencji zawodowych za pomocą języka zachowań stanowią narzędzie do planowania rozwoju zawodowego, rekrutacji i pozostałych procesów związanych z zarządzaniem personelem. W tej części książki zaprezentowane zostaną profile kompetencyjne opracowane dla trzech kategorii osób: e-pracowników, e-kierowników oraz e-przedsiębiorców.

Wyznaczenie własnej ścieżki rozwoju zawodowego wymaga zastanowienia się nad odpowiedziami na kilka pytań: Co konkretnie chcemy wyznaczać? Jakie obiektywne kryteria zastosujemy przy ocenie możliwości rozwoju? Jak chcemy zmierzyć realizację wyznaczonych celów? Wydaje się, że istnieje jedna odpowiedź na pytania postawione powyżej. Odpowiedź kryje się w pojęciu kompetencji. Twórca pojęcia kompetencji w tym znaczeniu, Richard Boyatzis[33] rozumiał przez ten termin cechy osobowości, od których

33. Profesor Richard E. Boyatzis jest autorem ponad stu publikacji na temat zachowań organizacyjnych, kompetencji oraz inteligencji emocjonalnej liderów. Zanim poświęcił się nauce, był dyrektorem zarządzającym firm McBer & Co oraz Yankelovich, Skelly & White. Wśród najbardziej znanych tytułów jego autorstwa można wymienić: „The Competent Manager", „Transforming Qualitative Information", a także międzynarodowy bestseller „Primal Leadership" przetłumaczony na 28 języków, którego był współautorem, oraz niedawno wydaną książkę „Przywództwo bez władzy" przetłumaczoną jak do tej pory na 18 języków. Źródło: http://www.eiconsortium.org/members/boyatzis.htm.

zależy możliwość osiągnięcia wysokiej wydajności pracy. Dzisiaj, po z górą dwudziestu latach, kompetencje są rozumiane szerzej, jako cechy psychologiczne, ale także umiejętności, postawy, wartości, uprawnienia oraz wszystkie inne czynniki mające wpływ na życie zawodowe, a dające się opisać behawioralnie, czyli w języku zachowań.

Najważniejsze założenie systemu kompetencyjnego wymaga precyzyjnego określenia, co rozwijamy, co mierzymy, czego szukamy. Bez ustalenia jasnych kryteriów w tej mierze, można tylko oprzeć się na mglistym przeświadczeniu typu „pożyjemy-zobaczymy". Te precyzyjne kryteria zapewnia nam język zachowań, którym opisujemy kompetencje.

Kompetencje definiujemy i opisujemy w języku zachowań.

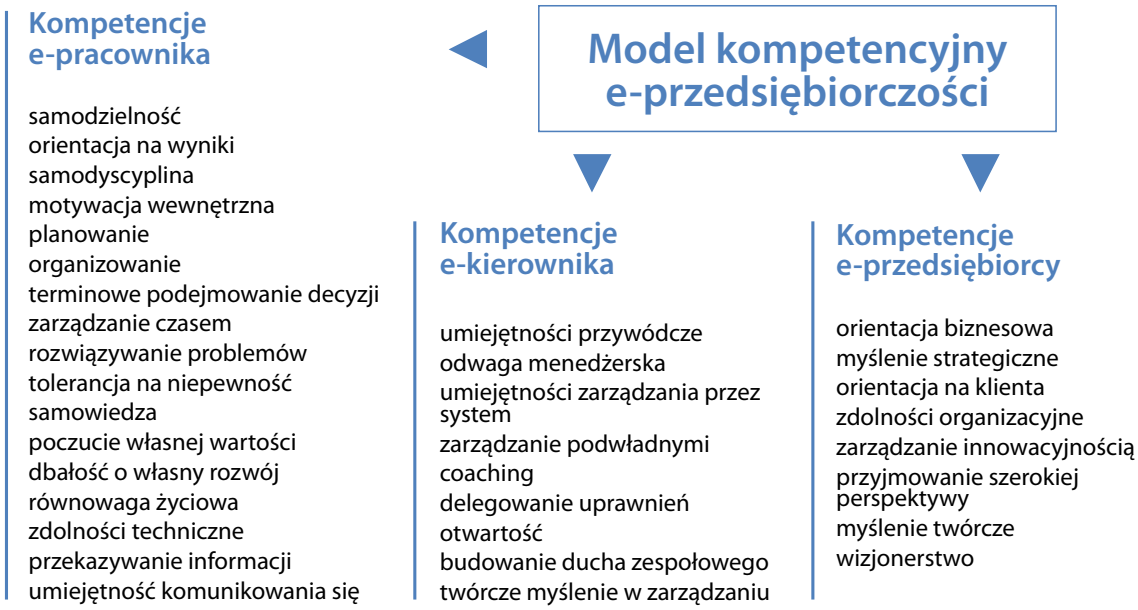
System kompetencyjny w praktyce ma wiele zalet:

- umożliwia wyodrębnienie umiejętności i cech w profilu pracownika,
- stosuje obiektywny behawioralny język opisu (język zachowań),
- ułatwia dokładną ocenę możliwości pracownika,
- zapobiega wydawaniu pochopnych sądów,
- może stanowić podstawę dla wielu narzędzi w dziedzinie zarządzania personelem.

Poniżej przedstawiono trzy profile kompetencyjne:

- e-pracownika - osoba pracująca zdalnie w domu lub w innym miejscu, jednak w pełnym zakresie nie w siedzibie firmy, wykonująca zadania samodzielnie lub jako członek zespołu zdalnego,
- e-kierownika - zarządzający zespołem pracowników zdalnych, sam może zarządzać zdalnie,
- e-przedsiębiorcy - przedsiębiorca świadczący usługi zdalne w oparciu o nowoczesne technologie.

Schemat 3.
Model kompetencyjny e-przedsiębiorczości



Model kompetencyjny e-przedsiębiorczości, który został opracowany w ramach projektu e-Przedsiębiorczość, służyć może jako narzędzie w planowaniu rozwoju zawodowego oraz w procesie rekrutacji. Zaproponowany tutaj zestaw kompetencji nie powinien być jednak traktowany w sposób sztywny. Model jest bowiem narzędziem, które powinno być pomocne w „odnalezieniu się" w konkretnej sytuacji faktycznej danej osoby w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości zawodowej. Model został stworzony do rozwijania i dobudowywania nowych funkcji.

Przykład

Agata jest kierownikiem w przedsiębiorstwie zajmującym się nowymi mediami. Osoby w zespole, za który odpowiada, projektują i sprzedają rozwiązania multimedialne dla operatorów sieci komórkowych i dla portali internetowych. Cały zespół liczący sześć osób pracuje na zasadach pracy zdalnej, czyli głównie we własnych domach. W biurze firmy zespół Agaty ma do dyspozycji jeden duży pokój, który spełnia rolę sali spotkań dla osób potrzebujących uzgodnić sprawy związane z przeprowadzanymi projektami.

Agata opracowała na potrzeby planowania rozwoju zawodowego własny profil kompetencyjny. Użyła listy kompetencji e-kierownika z modelu kompetencyjnego e-przedsiębiorczości. Wszystkie dziewięć kompetencji uznała za ważne dla siebie i dobrze odzwierciedlające jej aktualną sytuację zawodową. Na podstawie tego profilu stworzyła plan rozwoju zawodowego dla siebie oraz wymagania rekrutacyjne dla jej następcy (związane jest to z planowanym wkrótce awansem Agaty).

Nie zawsze będzie można zastosować kompetencyjny model e-przedsiębiorczości wprost i bez żadnych zmian. Prawdopodobnie najczęściej konkretna osoba będzie chciała (i powinna wtedy to zrobić) włączyć do swojego profilu kompetencje przypisane zarówno e-pracownikowi, e-kierownikowi oraz e-przedsiębiorcy. Powstanie w ten sposób „mix" najlepiej opisujący sytuację zawodową tej osoby. Oprócz tego można nazwać i opisać w języku zachowań dodatkowe, specyficzne umiejętności lub postawy, potrzebne do efektywnego spełniania swojej roli zawodowej – w ten sposób powstanie nowa kompetencja, która uzupełni zestaw modelowy.

Przykład

Marcin jest telesprzedawcą w dużej firmie oferującej powierzchnie reklamowe w książkach telefonicznych i katalogach. Pracuje głównie w domu. Dwa dni w tygodniu spędza w biurze uczestnicząc w spotkaniach różnych zespołów i pomagając wprowadzać nowych pracowników w tajniki zawodu. Konstruując swój profil kompetencyjny, wybrał sześć kompetencji z koszyka e-pracownika. Dodał do tego „coaching" z koszyka e-kierownika, ponieważ obecnie do jego obowiązków należy szkolenie i przekazywanie wiedzy współpracownikom. Wybrał też „orientację biznesową" i „orientację na klienta" z koszyka e-przedsiębiorcy. Marcin pracuje w kontakcie z klientami i wobec tego, aby sprzedać produkt, powinien myśleć o ich potrzebach. Dlatego też dopisał kompetencję, którą nazwał „techniki rozmów telefonicznych". W ten sposób powstał indywidualny i autorski profil kompetencyjny, na podstawie którego Marcin zaplanuje swój rozwój zawodowy.

Opisy kompetencji e-pracownika, e-kierownika, e-przedsiębiorcy

Poniżej przedstawiono opisy wszystkich kompetencji przedstawionych w schemacie. Zapoznanie się z nimi pomoże stworzyć indywidualny profil kompetencyjny oraz wytyczyć kierunek rozwoju zawodowego.

OPISY KOMPETENCJI E-PRACOWNIKA

Samodzielność

Osoba posiadająca tę kompetencję odważnie przyjmuje na siebie odpowiedzialność i ponosi konsekwencje swoich działań. Efektywnie pracuje bez nadzoru. Ceni sobie niezależność. Wyznaje zasadę: „człowiek jest kowalem własnego losu". Lubi pracować sama przy realizacji nawet trudnych zadań. Kiedy ma problem, analizuje sytuację i sama szuka rozwiązań.

Orientacja na wyniki

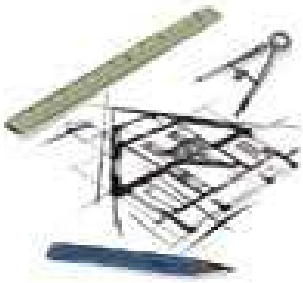
Osoba zorientowana na wyniki zwraca baczną uwagę na ostateczny rezultat. Ciągle stawia wysokie wymagania sobie i innym. Gdy chce osiągnąć cel, niepowodzenia tylko wzmacniają jego/jej zaangażowanie. Doprowadza przedsięwzięcia do samego końca i udaje mu/jej się osiągnąć to, do czego dąży. Nie zniechęca się, gdy efekty wykonywanych zadań są odległe w czasie. Nie marnuje czasu i działa w sposób efektywny.

Samodyscyplina

Jest w stanie zrezygnować z wielu rzeczy, aby osiągnąć cel. Nie odkłada na później niewygodnych zadań. Posiada umiejętność skupienia uwagi na sprawach, które są ważne. Lubi postępować zgodnie z planem. Jest wytrwały/a i konsekwentny/a w działaniu. Zawsze można liczyć, że wywiąże się z powierzonych obowiązków. W pełni angażuje się w podejmowane zadania. Jeśli jest taka potrzeba, pracuje długo i ciężko, aby osiągnąć zamierzony efekt. Ma silną wolę. Kontroluje swoje emocje i zachowania.

Motywacja wewnętrzna

Osoba wewnętrznie zmotywowana uważa, że osiągnięcie sukcesów w życiu zależy od niego/niej samego/samej. Zakłada, że im więcej włoży wysiłku w wykonywane zadania, tym szybciej osiągnie zamierzony cel. W pracy, jeśli wie, że coś ma być zrobione, nie czeka na polecenia „z góry". Pracuje efektywnie bez nadzoru. Podejmuje działania ze względu na osobiste zainteresowania oraz indywidualną potrzebę doskonalenia się. Identyfikuje się z podejmowanymi zadaniami i jest mocno zaangażowany/a.

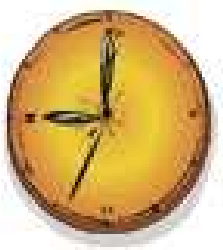


Osoba posiadająca tę kompetencję tworzy plan przed rozpoczęciem działania. Potrafi dokładnie określić czas realizacji i stopień trudności zadania lub projektu, wyznaczyć cele i zadania oraz podzielić pracę na etapy. Opracowuje harmonogramy i dzieli zadania między osoby zaangażowane. Przewiduje możliwe problemy i przygotowuje się na wypadek ich wystąpienia. Umie ustalać priorytety. Ocenia stan realizacji odnosząc go do wyznaczonych celów. Ocenia i analizuje wyniki.

Planowanie

Organizowanie

Umie dobrze zagospodarować zasoby (ludzi, fundusze, materiały, zaplecze) przy realizacji zadań. Szybko koordynuje działania dla osiągnięcia celów. Wydajnie i ekonomicznie wykorzystuje posiadane zasoby. Umie tak uporządkować informacje, by ułatwić ich wykorzystanie. Realizuje uzgodnione plany w sposób systematyczny i efektywny. Zachowuje przy tym zdrowy rozsądek.



Osoba tę dysponująca tą kompetencją podejmuje decyzje na czas, czasem nawet nie posiadając wszystkich danych i w obliczu nieprzekraczalnych terminów realizacji zadania. Działa szybko i zdecydowanie.

Terminowe podejmowanie decyzji

Zarządzanie czasem

Umie efektywnie wykorzystać czas. Ceni czas i koncentruje się na najważniejszych zadaniach. Potrafi zrobić więcej niż inni w krótszym czasie. Może równocześnie realizować kilka zadań. Codziennie planuje swój program pracy. Nie wykonuje naraz zbyt wielu rzeczy. Umie ustalać priorytety. Nigdy nie zwleka z wykonywaniem zaplanowanych zadań.

Osoba posiadająca tę kompetencję umie identyfikować i analizować problemy. Potrafi logicznie i metodycznie rozwiązywać złożone problemy i odnajdywać dobre wyjścia ze skomplikowanych sytuacji. Nie traci głowy w trudnych i stresowych sytuacjach, potrafi zachować zdrowy rozsądek. W poszukiwaniu rozwiązań rozpatruje wszystkie możliwe źródła - nie zatrzymuje się na rzeczach pozornie oczywistych i na pierwszych z brzegu rozwiązaniach. Umie dostrzec ukryte problemy i uczciwie je zanalizować.

Rozwiązywanie problemów

Tolerancja na niepewność

Dobrze radzi sobie w razie zmiany warunków działania. Bez problemu „zmienia biegi". Umie podejmować decyzje i działania bez całościowej znajomości zagadnienia. Nie denerwuje jej atmosfera domysłów i niedopowiedzeń. Nie ma poczucia, że musi wszystko wykończyć, zanim ruszy do przodu. Dobrze radzi sobie z ryzykiem i niepewnością.

Osoba dysponująca tą kompetencją dobrze zna swoje mocne i słabe strony oraz możliwości i ograniczenia. Chętnie słucha opinii innych i uczy się na błędach. Jest otwarta na krytykę i umie ją przyjąć. Nie waha się otwarcie mówić o wadach, ceni sobie zrównoważoną ocenę oraz dyskusje o dalszej karierze.

Samowiedza

Poczucie własnej wartości

Akceptuje siebie z wadami i zaletami, ma pozytywne zdanie na swój temat. Potrafi wykorzystać swoje silne strony. Przyznaje się do swoich słabości, ale jest zdeterminowany, by je pokonać. Ma odczucie, że osiągnięcie sukcesu, szacunku, miłości i spełnienia jest dla niego/niej dostępne. Wierzy, że poradzi sobie w życiu i że wszystkie problemy są do rozwiązania. Ma poczucie wpływu na bieg wydarzeń w swoim życiu. Prezentuje dobre samopoczucie. Krytyczne uwagi innych traktuje jako bodźce do pracy nad sobą. Traktuje trudności jako możliwości udoskonalania działań. Nie jest podejrzliwy/a i nie posądza innych o złe zamiary. Traktuje innych jako równych sobie.

Pasją osoby posiadającej tę kompetencję jest samokształcenie. Wie, że różne życiowe sytuacje wymagają opanowania odmiennych umiejętności, zastosowania różnorodnych metod. Doskonali umiejętności i cechy dobrze rozwinięte, a jednocześnie stara się zrekompensować braki. Nawiązuje kontakty z osobami z podobnej branży w celu wymiany doświadczeń. Poświęca czas na to, co naprawdę jest dla niego/niej ważne. To co robi i to czemu poświęca czas jest wynikiem i realizacją własnych wartości i priorytetów. Znajduje czas, by pomyśleć nad swoim życiem.

Dbałość o własny rozwój

Równowaga życiowa

Osoba posiadająca tę kompetencję umie zachować odpowiednią proporcję między pracą a życiem prywatnym - tak, aby żaden element nie dominował nadmiernie kosztem drugiego. Wie, jak pogodzić ze sobą wymagania obu. Zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym osiąga to, czego chce. Jasno określa sobie godziny pracy. Nie przenosi stresu z pracy do domu. Znajduje czas dla najbliższych oraz na odpoczynek. Odczuwa w życiu harmonię i satysfakcję. Potrafi odmówić przyjmowania dodatkowych obowiązków i pracy w nadgodzinach. Ma czas dla siebie.

Zdolności techniczne

Osoba posiadająca tę kompetencję dysponuje wiedzą techniczną i umiejętnościami potrzebnymi do profesjonalnego wykonania zadania.

Osoba posiadająca tę kompetencję jest dla innych źródłem informacji potrzebnych im do pracy i rozbudzających w nich poczucie przynależności do zespołu. Dzięki tym informacjom inne osoby dysponują możliwością podjęcia trafnych decyzji. Informacje te zawsze są świeże i na czasie. Umie wybrać odpowiednie kanały komunikacyjne w różnych sytuacjach.

Przekazywanie informacji

Umiejętność komunikowania się

Potrafi komunikować informacje w sposób jasny i logiczny. Umie tak sformułować informacje, by uzyskać pożądany efekt. Jest aktywnym słuchaczem. Sprawdza, czy został/a dobrze zrozumiany/a. Dostosowuje poziom komunikacji i styl mówienia do odbiorców. Jest otwarty/a na wiedzę i nowości. Uważa, że inni to potężne źródło wiedzy, dlatego dzieli się posiadanymi informacjami i pozyskuje je od innych. Umie jasno i zwięźle wypowiedzieć się na piśmie stosując różne style, w zależności od odbiorców.

OPISY KOMPETENCJI E-KIEROWNIKA

Osoba posiadająca tę kompetencję lubi kierować i jeśli trzeba, umie zająć niepopularne stanowisko. Zachęca do bezpośredniej i bezkompromisowej wymiany zdań, nie boi się jednak zakończyć jej i przejść do działania. W sytuacjach kryzysowych inni przychodzą do niej po wskazówki. Odważnie stawia czoła przeciwnościom, a trudne wyzwania dodają jej energii. Skupia się na celach. Przekonuje innych do własnych pomysłów i pociąga ludzi za sobą.

Umiejętności przywódcze

Odwaga menedżerska

Bezpośrednio komunikuje swoje oczekiwania. Na bieżąco, w sposób bezpośredni przekazuje innym całościowe, konstruktywne uwagi i opinie. Dzięki tej osobie ludzie wiedzą, na czym stoją. Odważnie i niezwłocznie stawia czoła problemom kadrowym (nie obciążając nimi podwładnych). Nie obawia się podjęcia działań negatywnych, jeśli zachodzi taka konieczność. Określa konkretne, wymierne i możliwe do osiągnięcia standardy, tak aby pracownik wiedział, co musi zrobić, dlaczego musi to zrobić, kiedy i jak dobrze musi to zrobić.

Osoba posiadająca tę kompetencję umie opracować praktyki, procesy i procedury umożliwiające zarządzanie na odległość. Uważa, że należy pozostawić pracownikom swobodę działania i ograniczyć nadmierną interwencję. Umie tak zorganizować pracę, by wszystko szło dobrze, nie wymagając jego stałej obecności i nadzoru. Potrafi działać na odległość.

Umiejętność zarządzania poprzez system

Zarządzanie podwładnymi

Precyzyjnie wyznacza kierunek działania oraz wyznacza ambitne zadania. Prowadzi z podwładnymi dialog wymieniając poglądy na temat pracy i jej wyników. Umie zarządzać konfliktem w zespole. Docenia odpowiedzialność i inicjatywę pracowników. Angażuje pracowników w zarządzanie firmą. Precyzyjnie rozdziela zadania oraz odpowiedzialność za ich wykonanie i za podjęcie decyzji. Określa jednoznaczne cele i środki. Kontroluje proces, postępy prac i wyniki. Dba o pozyskiwanie informacji zwrotnej od podwładnych. Efektywnie wykorzystuje zasoby zespołu. Potrafi motywować innych do działania. Stosuje zasady konstruktywnej krytyki.

Coaching

Buduje partnerskie relacje z zespołem. Tworzy atmosferę wzajemnego zaufania. Dzieli się własną wiedzą i umiejętnościami. Odkrywa u innych uśpiony potencjał i zdolności, motywuje ich do rozwoju i działania. Wzmacnia mocne strony ludzi, pomaga im w pokonywaniu osobistych barier i ograniczeń. Wskazuje podległym pracownikom drogę rozwiązania problemów, uczy ich samodzielności.

Bez problemu przekazuje innym uprawnienia do realizacji rutynowych, ale też i pozarutynowych zadań oraz do podejmowania decyzji. Dzieli się zarówno odpowiedzialnością, jak i zadaniami.

Wierzy w zdolności i możliwości innych, daje podwładnym możliwość samodzielnej realizacji zadań. Przekazując instrukcje, upewnia się, czy jest dobrze rozumiany. Daje szanse wszystkim pracownikom, umożliwiając im rozwój. Zlecając zadania jest obiektywny, nie kieruje się własnymi uprzedzeniami.

Delegowanie uprawnień

Otwartość

Osoba posiadająca tę kompetencję umie równie dobrze zarządzać wszystkimi typami ludzi – niezależnie od rasy, kultury, ograniczeń, wieku, pochodzenia, płci, cech osobowości. Zatrudnia bardzo różnorodny zespół i nie zwraca uwagi na pochodzenie pracowników. Jest zdania, że wszystkim należy się jednakowe, uczciwe traktowanie. Potrafi rozmawiać z ludźmi mającymi inne poglądy. Umie przyjmować perspektywy widzenia innych osób. Jest otwarty/a na nowe pomysły.

Osoba posiadająca tę kompetencję w razie potrzeby umie zorganizować zespoły robocze. Rozbudza w ludziach morale i chęć działania. Razem z nimi świętuje sukcesy. Popiera otwarty dialog, zapewnia ludziom samodzielność i możliwość wykazania się w pracy. Sukces określa w odniesieniu do całego zespołu. Umie rozbudzić poczucie przynależności do zespołu. Angażuje wszystkich członków grupy w realizację celów.

Budowanie ducha zespołowego

Twórcze myślenie w zarządzaniu

Nie krytykuje nowych pomysłów. Stosuje techniki twórczego rozwiązywania problemów. Trafnie identyfikuje i definiuje problemy. Zna zasady i przeprowadza sesje burzy mózgów. Rozwija kreatywność w zespole. Przezwycięża bariery w procesie tworzenia nowych rozwiązań. Nie obawia się i radzi sobie z krytyką. Nie obawia się zmian. Podejmuje ryzyko. Tworzy atmosferę sprzyjającą wprowadzaniu nowatorskich rozwiązań.

OPISY KOMPETENCJI E-PRZEDSIĘBIORCY

Orientacja biznesowa

Osoba posiadająca tę kompetencję wie, w jaki sposób działa firma, dobrze orientuje się w bieżących zasadach, praktykach, trendach i danych oraz ich ewentualnych zmianach i wpływie na pracę własną i firmy. Zna konkurencję i wie, w jaki sposób działa strategia i taktyka rynkowa. Nawiązuje kontakty i relacje biznesowe, jest gotowy/a do współpracy. Podejmując współpracę, bada potrzeby oraz oczekiwania klientów i partnerów w interesach. Działa długofalowo. Obserwuje, ma wyczucie miejsca i czasu, w którym należy podjąć działania dla osiągnięcia celu. Dąży do obustronnych korzyści i jest uczciwy/a w interesach. Działa szybko i podejmuje trafne decyzje.

Myślenie strategiczne

Osoba posiadająca tę kompetencję jest obdarzona zdolnością przewidywania przyszłych konsekwencji działań oraz zdarzeń i trendów. Dysponuje rozległą wiedzą i szerokimi horyzontami. Patrzy w przyszłość i umie przedstawić wiarygodną wizję przyszłych zdarzeń i możliwości. Potrafi tworzyć alternatywne, nowatorskie strategie i plany.

Osoba posiadająca tę kompetencję nastawia się na spełnienie oczekiwań klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Zbiera informacje o klientach z pierwszej ręki i wykorzystuje je do podniesienia jakości produktów i usług. Zawsze bierze pod uwagę klienta. Nawiązuje i utrzymuje z nimi dobre stosunki, pozyskuje ich zaufanie i szacunek.

Orientacja na klienta

Zdolności organizacyjne

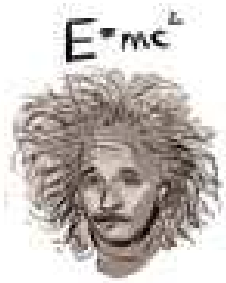
Dysponuje wiedzą na temat sposobu działania firmy, wie jak osiągnąć cele przy wykorzystaniu zarówno formalnych, jak i nieformalnych układów międzyludzkich. Zna pochodzenie i uzasadnienie podstawowych zasad, praktyk i procedur. Zna kulturę organizacyjną. Zapewnia dostęp do informacji wszystkim zainteresowanym. Szybko koordynuje działania dla osiągnięcia celów. Wydajnie i ekonomicznie wykorzystuje posiadane zasoby.

Osoba posiadająca tę kompetencję jest mistrzem w propagowaniu twórczych pomysłów innych. Umie dobrze ocenić, jakie pomysły sprawdzą się w działaniu i potrafi pokierować twórczym potencjałem innych. Umie poprowadzić „burzę mózgów" w sposób efektywny i przewidzieć, jak poszczególne pomysły zostaną odebrane na szerszym forum.

Zarządzanie innowacyjnością

Przyjmowanie szerokiej perspektywy

Stara się oceniać problemy z jak najszerszej perspektywy. Ma bardzo różnorodne zainteresowania osobiste i zawodowe. Z łatwością formułuje scenariusze przyszłych zdarzeń. Dysponuje zdolnością myślenia w kategoriach globalnych, potrafi rozważać różnorodne aspekty i skutki zdarzeń oraz rzutować je w przyszłość. Korzysta z różnych źródeł informacji.



Osoba posiadająca tę kompetencję ma wiele nowatorskich pomysłów. Łatwo kojarzy ze sobą rzeczy i pozornie odległe koncepcje. Jest postrzegana jako osoba oryginalna. To ceniony uczestnik „burzy mózgów".

Myślenie twórcze

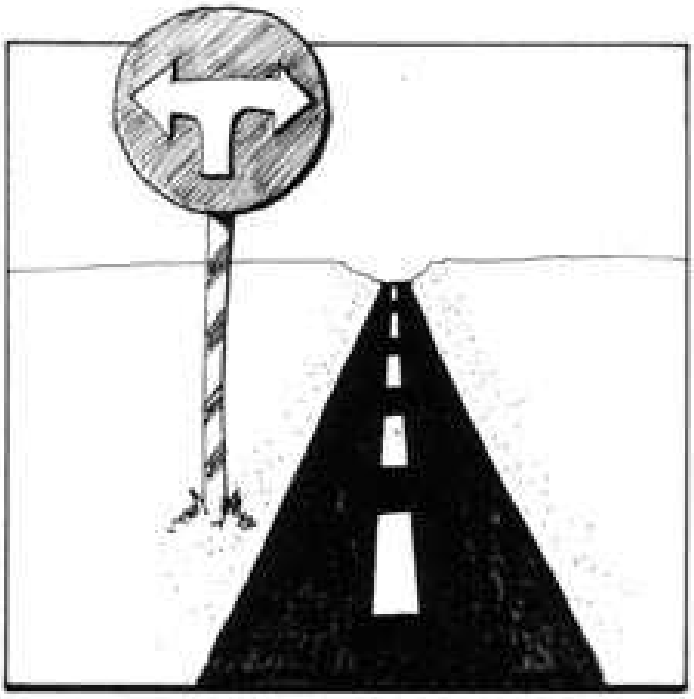
Wizjonerstwo

Osoba posiadająca tę kompetencję umie przedstawić pociągającą wizję lub najważniejszy cel wybiegając w dalszą przyszłość i przedstawiając możliwości. Optymista, który umie wyznaczyć etapy działania i posłużyć się wiarygodnymi symbolami dla zilustrowania swojej wizji i zyskania poparcia. Umie zarazić innych swoim entuzjazmem, zainspirować i zmotywować nawet duże zespoły ludzi.

Kroki planowania rozwoju zawodowego pod kątem pracy zdalnej

Kompetencje składające się na kompetencyjny model e-przedsiębiorczości posłużą jako narzędzia w planowaniu rozwoju zawodowego oraz w procesie rekrutacji.

O tym, jak istotne jest planowanie rozwoju zawodowego, nie trzeba nikogo przekonywać. W dobie społeczeństwa informacyjnego, w którym przede wszystkim docenia się pracowników wiedzy, kształcenie ustawiczne, a zatem dbałość o własny rozwój, jest nieodzowne. Czy odniesiemy w życiu sukces? Jak się okazuje, sukcesem można zarządzać, a wobec tego szanse zdobycia tego, czego pragniemy, można świadomie zwiększyć. Ważne jest precyzyjne określenie celów, działań koniecznych do ich realizacji oraz określenie metody i sposobu, w jaki chcemy to zrobić. Postępując drogą zmierzającą do osiągnięcia celów, a zatem wykonując działania własnego planu rozwoju zawodowego, już stajemy się ludźmi sukcesu, ponieważ idziemy w dobrym kierunku.



W niniejszej publikacji przedmiotem analizy jest środowiska zawodowe związane z telepracą. Należy mieć jednak na uwadze, że sukces do „wypracowania" możliwy jest w każdej z dziedzin. Przyszłość zależy od nas samych, ponieważ to my sami budujemy własną karierę. To, co będziemy robić za 5, za 10, czy za 20 lat zależy od naszych dzisiejszych wyborów, a także od konsekwentnej realizacji własnego planu działania.

Talenty są na wagę złota, a zatem należy o nie dbać i nimi zarządzać. Kroki planowania rozwoju zawodowego pozwolą na przeanalizowanie posiadanych kompetencji, wybranie najważniejszych z nich i na tej podstawie opracowanie indywidualnego planu działań. Przedstawione tu kroki mogą być pomocne dla osób, które zamierzają zacząć lub kontynuować karierę zawodową w środowisku pracy zdalnej oraz dla tych osób, których klientami są właśnie telepracownicy. Poniżej zamieszczono poszczególne działania wraz z wypełnionymi przykładami. Puste formularze do wypełnienia można znaleźć na stronie internetowej www.eprzedsiebiorczosc.pl.

W gospodarce opartej na wiedzy edukacja stanowi jeden z najważniejszych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego. Badania Banku Światowego nad czynnikami wzrostu w rozwoju gospodarczym, wskazują na główną rolę wykwalifikowanych kadr, szacują, że udział zasobów kapitału w globalnym bogactwie wynosi 16%, zasobów naturalnych 20%, a udział wykwalifikowanej pracy 64%.[34]

Ćwiczenie 2: Planowanie rozwoju zawodowego – krok po kroku

KROK 1. Przemyśl własny potencjał zawodowy, historię zawodową i sens miejsca zawodowego, w którym jesteś dzisiaj.

Przykład
Mam na imię Joanna. Jestem architektem od 10 lat. Pracuję w niedużym biurze projektów. Lubię swoją pracę i chcę dalej rozwijać się w tej dziedzinie. W przyszłości szczególnie chcę położyć nacisk na rozwój umiejętności technicznych potrzebnych w mojej branży. Mam dwójkę małych dzieci i obecnie połączenie obowiązków matki i architekta jest dla mnie największym wyzwaniem. Analizując wykonywane czynności, dochodzę do przekonania, że część z nich mogę realizować w domu – na przykład sporządzanie rysunków. Dojazd do pracy zajmuje mi prawie godzinę samochodem w jedną stronę. To dużo. Umiejętność zarządzania własnym czasem i pogodzenia pracy z życiem prywatnym, to dla mnie najważniejsze punkty na dziś.

KROK 2.
Pisemnie sformułuj wizję przyszłości zawodowej oraz swojej głównej motywacji do pracy w środowisku pracy zdalnej.

Widzę siebie za parę lat jako bardzo dobrego merytorycznie architekta z „wyrobionym" nazwiskiem, swobodnie poruszającego się na rynku pracy, wybierającego najlepsze i najbardziej odpowiadające mi propozycje zawodowe. Chcę również być ekspertką w godzeniu pracy z wychowaniem moich dzieci. Pragnę nauczyć się asertywnie zarządzać swoim czasem i umieć znaleźć go więcej dla siebie. Sposób na to widzę w pracy przez 2-3 dni w tygodniu na zasadzie pracy zdalnej. To pozwoli mi zaoszczędzić czas, który obecnie codziennie muszę poświęcać na dojazdy, ułatwi harmonijne godzenie pracy z życie prywatnym oraz pozwoli rozwijać się zawodowo.

KROK 3.
Zapoznaj się z treścią kompetencji zawartych w profilu e-pracownika, e-kierownika i e-przedsiębiorcy. Przeczytaj opisy kompetencji. Niezależnie od roli, jaka cię interesuje, przeczytaj wszystkie trzy profile, ponieważ konstruując swój indywidualny profil kompetencyjny, będziesz dobierać odpowiadające kompetencje z całego zbioru.

KROK 4.
Wpisz do formularza „Mój profil kompetencyjny" nazwy kompetencji, które są adekwatne w twojej sytuacji zawodowej. Jeśli chcesz uzupełnić profil specyficznymi kompetencjami zawodowymi nadaj im nazwę i dodaj do tabelki (formularze dostępne są także na www.eprzedsiebiorczosc.pl).

Joanna wpisała do swojego profilu osiem kompetencji. Cztery z listy e-pracownika: „zarządzanie czasem", „równowaga praca-życie", „dbałość o własny rozwój", „zdolności techniczne" oraz trzy z listy e-przedsiębiorcy: „myślenie twórcze", „wizjonerstwo", „zdolności organizacyjne". Jako ósmą Joanna dopisała umiejętność, której nie znalazła na liście, a która jest według niej ważna

34. Źródło: A. Harasimowicz, Kapitał intelektualny jako czynnik wyrównywania dysproporcji w poziomie rozwoju gospodarczego regionów UE.

z punktu widzenia jej planów przejścia na telepracę. Nazwała tę kompetencję: „zarządzanie szefem". Opisała ją poprzez dwa zestawy zachowań: z jednej strony utrzymanie dobrych relacji z przełożonym, a z drugiej uzyskanie zgody na realizację swoich planów.

Poniżej znajduje się opis wybranych przez Joannę kompetencji. W swoich uwagach Joanna zwięźle uzasadniła dokonany wybór.

Nazwa kompetencji	Uwagi
Zarządzanie czasem	*Umiejętność zarządzania czasem jest dla mnie najważniejsza – muszę efektywnie wykorzystywać swój czas.*
Równowaga praca-życie	*Muszę umieć pogodzić pracę z życiem rodzinnym. To pozwoli mi spełnić się na tych obu najważniejszych dla mnie polach.*
Dbałość o własny rozwój	*Nie mogę o tym zapomnieć. W moim zawodzie tylko ciągły rozwój zapewni mi dobrą pozycję na rynku pracy.*
Zdolności techniczne	*Tu oceniam cztery zdolności: rysunek, program Design+, program FastDraw, pakiet programów biurowych. By podążać za wymaganiami rynku pracy, konieczny jest rozwój tych umiejętności.*
Myślenie twórcze	*To podstawowa zdolność w mojej pracy – do nieustannego doskonalenia.*
Wizjonerstwo	*Będzie mi potrzebne przy kierowaniu projektami. Chciałabym jak najszybciej zweryfikować tę umiejętność w praktyce.*
Zdolności organizacyjne	*Dobra organizacja pracy pomiędzy siedzibą mojej firmy a moim biurem domowym jest konieczna.*
Zarządzanie szefem	*Pracując zdalnie, muszę utrzymywać dobre relacje z szefem, a z drugiej strony uzyskiwać zgodę na realizację własnych planów.*

KROK 5.
Oceń swoje kompetencje posługując się kartami oceny kompetencji (wszystkie znajdziesz na stronie www.eprzedsiebiorczosc.pl, możesz również ocenić swoje kompetencję korzystając ze znajdującego się na platformie narzędzia interaktywnego „Mikser talentów"). Do kwadratów znajdujących się z prawej strony karty wpisz oceny występowania poszczególnych zachowań, a następnie uśrednij je w kwadracie poniżej. Uśrednioną ocenę kompetencji wpisz do formularza w kolumnie „Ocena kompetencji". Następnie oblicz ocenę łączną dla całego profilu i wpisz ją do formularza.

Użyj następującej skali oceny:

A – oznacza zachowanie, które **nigdy** nie charakteryzuje osoby ocenianej, czyli 0%,

B – oznacza zachowanie **czasami** charakteryzujące osobę ocenianą, czyli 25%,

C – oznacza zachowanie **często** wykazywane przez osobę ocenianą, czyli 50%,

D – oznacza zachowanie **prawie zawsze** spotykane u osoby ocenianej, czyli 75%

E – oznacza zachowanie, które **zawsze** osoba oceniana wykazuje, czyli 100%.

Joanna oceniła swoje kompetencje wypełniając odpowiednie osiem kart oceny:

Zarządzanie czasem

Umie efektywnie wykorzystać czas	B
Ceni czas i koncentruje się na najważniejszych zadaniach	C
Umie zrobić więcej niż inni i w krótszym czasie	C
Może robić kilka rzeczy naraz	D
Nie zwleka z wykonywaniem zaplanowanych zadań	B
	C

Równowaga praca – życie

Zachowuje proporcję między pracą a życiem prywatnym, tak by żaden element nie dominował nadmiernie kosztem drugiego	B
Zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym osiąga to, czego chce	B
Jasno określa sobie godziny pracy	D
Nie przenosi stresu z pracy do domu	C
Znajduje czas dla najbliższych	D
Znajduje czas na odpoczynek	A
Potrafi odmówić przyjmowania dodatkowych obowiązków i pracy w nadgodzinach	C
	B

Dbałość o własny rozwój

Samokształcenie jest dla niego/niej pasją	C
Wie, że różne życiowe sytuacje wymagają opanowania różnych umiejętności i zastosowania różnorodnych metod	C
Doskonali umiejętności i cechy dobrze rozwinięte	B
Stara się zrekompensować braki	B
Nawiązuje kontakty z osobami z podobnej branży w celu wymiany doświadczeń	C
	C

Zdolności techniczne

Ma techniczną wiedzę i umiejętności potrzebne do profesjonalnego wykonania zadania	C
Umiejętność x	C
Umiejętność y	C
Umiejętność z	B
	C

Myślenie twórcze

Ma wiele nowatorskich pomysłów	D
Łatwo kojarzy z sobą rzeczy i koncepcje pozornie odległe	D
Jest postrzegany/a jako osoba oryginalna	D
Ceniony uczestnik „burz mózgów”	D
	D

Wizjonerstwo

Umie przedstawić pociągającą wizję lub najważniejszy cel wybiegając w dalszą przyszłość i przedstawiając możliwości	C
Optymist(k)a, który/a umie wyznaczyć etapy działania i posłużyć się wygodnymi symbolami dla zilustrowania swojej wizji i zyskania poparcia	D
Umie zarazić innych swoim entuzjazmem, zainspirować i zmotywować nawet duże zespoły ludzi	D
	D

Zdolności organizacyjne

Umie osiągnąć cele przy wykorzystaniu zarówno formalnych, jak i nieformalnych układów międzyludzkich	B
Zna pochodzenie i uzasadnienie podstawowych zasad, praktyk i procedur	B
Zapewnia dostęp do informacji wszystkim zainteresowanym	C
Szybko koordynuje działania dla osiągnięcia celów	B
Wydajnie i ekonomicznie wykorzystuje posiadane zasoby	B
	B

Kompetencja zawodowa

Zarządzanie szefem

Utrzymuje dobre relacje z szefem	D
Uzyskuje zgodę na realizację własnych planów	C
	C

Poniżej znajduje się kompletny formularz „Mój profil kompetencyjny" wypełniony przez Joannę.

Mój profil kompetencyjny:
Joanna

Nazwa stanowiska:
Architekt

Nazwa kompetencji	Oceny zachowań	Ocena kompetencji	Uwagi
Zarządzanie czasem	B C C D B	C	*Umiejętność zarządzania czasem jest dla mnie najważniejsza – muszę efektywnie wykorzystywać swój czas.*
Równowaga praca-życie	B B D C D A C	B	*Muszę umieć pogodzić pracę z życiem rodzinnym. To pozwoli mi spełnić się na tych obu najważniejszych dla mnie polach.*
Dbałość o własny rozwój	C C B B C	C	*Nie mogę o tym zapomnieć. W moim zawodzie tylko ciągły rozwój zapewni mi dobrą pozycję na rynku pracy.*
Zdolności techniczne	C C C B	C	*Tu oceniam cztery zdolności: rysunek, program Design+, program FastDraw, pakiet programów biurowych. By podążać za wymaganiami rynku pracy, konieczny jest rozwój tych umiejętności.*
Myślenie twórcze	D D D D	D	*To podstawowa zdolność w mojej pracy – do nieustannego doskonalenia.*
Wizjonerstwo	C D D	D	*Będzie mi potrzebne przy kierowaniu różnymi projektami. Chciałabym jak najszybciej zweryfikować tę umiejętność w praktyce.*
Zdolności organizacyjne	B B C B B	B	*Dobra organizacja pracy pomiędzy siedzibą mojej firmy a moim biurem domowym jest konieczna.*
Zarządzanie szefem	D C	C	*Pracując zdalnie, muszę utrzymywać dobre relacje z szefem, a z drugiej strony uzyskiwać zgodę na realizację własnych planów.*
Ocena łączna: C / 50%			

Joanna wpisała wyniki do formularza. Następnie obliczyła ogólną ocenę, którą osiągnęła: 50% (C). Spodobał się jej ten wynik – oznacza dla niej, że połowę swoich celów już osiągnęła. „Teraz czas na tę drugą połowę" – pomyślała.

Profil kompetencyjny stanowi opis i ocenę wartości zawodowej w języku kompetencji. Osoba, która stworzyła własny profil, umie opisać oraz ocenić swoje talenty. Ocena łączna odzwierciedla poziom osiągniętych umiejętności. Ocena zaprezentowana jest jako jedna z liter określających poziomy w przyjętej skali (od A, czyli najniższej oceny, do E) albo jako suma procentowa. Profil nie jest konstruowany po to, aby uzyskać dobrą ocenę. Interpretacja oceny (czy jest „dobra", czy „zła") zależy całkowicie od właściciela profilu. Dlatego też, interpretacja oceny uzyskanej przez Joannę z powyższego przykładu jest jedną z możliwych i dopuszczalnych. Należy mieć na względzie, że inna osoba uzyskując te samą ocenę (C/50%) mogłaby ją zinterpretować całkiem inaczej. Na przykład absolwent na swoim pierwszym stanowisku pracy w wielkiej i wymagającej firmie, mógłby określić ocenę C/50% jako doniosły sukces na samym początku kariery. Z kolei inna osoba, z nastawieniem perfekcjonisty, nie będzie zadowolona z wyniku na poziomie 70%, czy nawet 90%. Należy pamiętać, że liczby w tym wypadku tylko odzwierciedlają ocenę zachowań właściciela profilu. Zaś indywidualny i aktualny profil kompetencyjny stanowi podstawę do konstruowania planu rozwoju zawodowego – i właśnie to jest jego główna rola.
System kompetencyjny jest środkiem do osiągnięcia celu. Celem jest natomiast wyznaczenie planu rozwoju zawodowego związanego z pracą zdalną. Kompetencje służą jako swego rodzaju mapa pokazująca drogę w przyszłość oraz wymagane w związku z tym zachowania i działania.

KROK 6.
Następnie wybierz kompetencje, które uważasz za kluczowe dla rozwoju zawodowego. Należy wziąć pod uwagę, że najbardziej efektywne jest skoncentrowanie się na nie więcej niż pięciu kompetencjach. Wybierz od dwóch do pięciu kompetencji z indywidualnego profilu kompetencyjnego. Następnie wpisz kompetencje kluczowe wraz z ich ocenami do formularza „Plan rozwoju zawodowego" (znajdziesz go na stronie www.eprzedsiebiorczosc.pl, można również skorzystać ze znajdującego się na platformie narzędzia interaktywnego „Plan rozwoju zawodowego").

Istnieją różne strategie stosowane przy wyborze możliwości rozwoju i określaniu priorytetów. Może to być wzmacnianie silnych stron, doskonalenie słabych stron, uzyskanie maksimum efektów przy minimum nakładów. Można także kierować się intuicją lub dowolnie mieszać ustanawiane przez nas kryteria. Poniżej przedstawiono krótki opis strategii rozwoju zawodowego.

Strategie rozwoju indywidualnego

Wzmacnianie silnych stron	*To, że jesteś w czymś dobry może oznaczać, że warto tę cechę lub umiejętność dalej rozwijać, aby stać się mistrzem. Jest to strategia ciągłego wzmacniania swoich największych talentów.*
Doskonalenie słabych stron	*Brak pewnych umiejętności może blokować dalszy rozwój. W takiej sytuacji zajmujemy się swoją słabszą stroną, aby ją wynieść na dostateczny poziom. Wtedy można zająć się swoimi największymi talentami.*
Maksimum efektów przy minimum nakładów	*W tej strategii na punkt pierwszy wysuwa się analiza kosztów w stosunku do możliwych efektów. Te koszty to czas, pieniądze, zaangażowanie, kontakty.*
Intuicyjna	*Nie musisz zawsze wiedzieć dlaczego ta, a nie inna droga najbardziej ci się podoba. Jeśli coś uporczywie przebija się do twojej świadomości, może to oznaczać, że jest to bardzo ważne dla ciebie. Nie należy zwlekać. Dowodem na trafność decyzji jest zadowolenie po jej realizacji.*

Mieszana	*Stosujesz różne kryteria. Na przykład łączysz podejście intuicyjne ze strategią wzmacniania swoich największych talentów albo niwelowanie swoich największych minusów z analizą nakłady/ efekty.*

Joanna wybrała swoje kompetencje kluczowe. Będzie chciała skoncentrować się na nich w najbliższym czasie. Pochodzą one z jej indywidualnego profilu kompetencyjnego. Są to: „zarządzanie czasem", „równowaga życiowa" i „zarządzanie szefem". Joanna oceniła, że rozwój tych kompetencji jest na dzisiaj kluczowy dla przybliżenia realizacji jej wizji przyszłości zawodowej.

KROK 7.
Wybierz okres czasu, w którym będziesz planował swoje działania – wpisz go do formularza. Następnie wybierz poziom, jaki chciałbyś uzyskać w swoich kompetencjach kluczowych. Opisz konkretne działania, które rozwiną twoje kompetencje.

Kompetencje kluczowe wybrane do planu rozwoju zawodowego mogą być doskonalone na wiele sposobów. Należą do nich: szkolenia tradycyjne, e-learning, doradztwo doświadczonego mentora, prace projektowe, samokształcenie, szczególny dobór zadań zawodowych, ścisłe partnerstwo z doświadczonym współpracownikiem, praca asystencka przy aplikowanym stanowisku, zdobycie dodatkowego wykształcenia, zdobycie dodatkowych uprawnień, zmiana organizacji pracy, itp. Lista możliwych rozwiązań jest nieograniczona. Należy rozważyć różne możliwości doskonalenia każdej kompetencji, a następnie wybrać optymalne warianty.

To jest moment, w którym następuje transformacja intencji i kierunków rozwoju na język konkretnych działań. Należy te działania dobrze zaplanować. Każde opisane działanie powinno być: jasne, konkretne, mierzalne, realne i określone w czasie.

Oto przykłady precyzyjnie określonych działań:

- ***Do końca tego miesiąca przestudiuję internetowy kurs szkoleniowy pod tytułem „Zarządzanie czasem" i zdam test dający mi certyfikat ukończenia kursu.***
- ***W ciągu trzech miesięcy zwiększę liczbę moich klientów o 20%.***
- ***Wezmę udział w seminariach dotyczących mojej specjalności w dniach 20XI, 29 XI i 2 XII.***
- ***Spędzę trzy pełne weekendy z moją rodziną do końca roku.***

Konstruując każde z działań, należy pamiętać o krótkiej liście kontrolnej:

Ile czasu potrzeba do realizacji działania?
Jaki jest termin wykonania działania?
Jakie zasoby są potrzebne do wykonania działania? (Może to być kwota pieniędzy na szkolenie, zdobycie numeru telefonu do mentora, rezerwacja własnego czasu itd.)

Jeżeli zdecydujemy się na realizację kilku działań dla doskonalenia danej kompetencji kluczowej, sprawdźmy listę kontrolną osobno dla każdego działania.

Joanna wpisała pierwszy kwartał 2008 roku jako okres realizacji swojego planu rozwoju zawodowego. Postanowiła podwyższyć poziom swoich kompetencji o jeden stopień. W „zarządzaniu czasem" będzie to ocena D, w „równowadze życiowej" - C, a w „zarządzaniu szefem" - D. Następnie opracowała zestaw działań dla każdej z tych kompetencji.

Plan rozwoju zawodowego
Joanna - Architekt

Okres czasu:
Pierwszy kwartał 2008

Kompetencje kluczowe	Ocena	Cel	Działania
Zarządzanie czasem	*C*	*D*	*W każdy poniedziałek będę robiła listę zadań na dany tydzień. Podzielę ją według ważności i pilności, skoncentruję się na zadaniach najważniejszych i wpiszę je do kalendarza.* *W najbliższy weekend (19-20 stycznia) zrobię listę moich „zjadaczy czasu" i będę je eliminowała z życia zawodowego i prywatnego. W każdym tygodniu wyeliminuję jednego tak określonego „wroga".* *Do końca stycznia przerobię szkolenie e-learningowe „Zarządzanie sobą w czasie" z wirtualnej Akademii Rozwoju i zdam testy on-line, aby otrzymać certyfikat.*
Równowaga praca-życie	*B*	*C*	*Do końca lutego opracuję dla szefa propozycję mojej pracy w biurze domowym z uwzględnieniem systemu czasu pracy, propozycji oceny mojej efektywności i rozwiązań finansowych.* *Raz w tygodniu znajdę czas dla siebie wieczorem, co najmniej 2-3 godziny na książkę, spotkanie z przyjaciółką lub kino.* *W marcu zapiszę się na weekendowe „Warsztaty dla mam" organizowane przez jedną z fundacji. Zabezpieczę pieniądze w budżecie na ten cel.*
Zarządzanie szefem	*C*	*D*	*Do końca stycznia stworzę listę silnych i słabych stron mojego szefa.* *Opracowując propozycję przejścia na system biura domowego, dobiorę odpowiednie argumenty dla szefa.* *Do końca lutego przerobię szkolenie e-learningowe „Asertywność" z wirtualnej Akademii Rozwoju i zdam testy on-line, aby otrzymać certyfikat .*

KROK 8.
Wpisz działania do swojego kalendarza, a następnie je zrealizuj.

Joanna wpisała opracowane działania do swojego kalendarza, przyporządkowując im konkretne dni lub tygodnie. Odetchnęła z ulgą. Wiedziała już, co ma robić i nie wydawało jej się to przesadnie trudne. Pod datą 31 marca wpisała: „Podsumować realizację planu rozwoju zawodowego na pierwszy kwartał 2008 r.".

Tak stworzony plan rozwoju zawodowego, składający się z jasnych, konkretnych, osiągalnych i określonych w czasie działań, nadaje się już tylko do wpisania go do kalendarza oraz do systematycznej realizacji. To koniec etapu planowania i początek działania.

Kroki planowania rozwoju zawodowego

Krok 1. *Przemyśl własny potencjał zawodowy, historię zawodową i sens miejsca zawodowego, w którym jesteś dzisiaj.*

Krok 2. *Pisemnie sformułuj wizję przyszłości zawodowej i swojej głównej motywacji do pracy w środowisku pracy zdalnej.*

Krok 3. *Zapoznaj się z treścią kompetencji zawartych w profilu e-pracownika, e-kierownika i e-przedsiębiorcy. Przeczytaj opisy kompetencji. Niezależnie od roli jaka cię interesuje, przeczytaj wszystkie trzy profile, ponieważ konstruując swój indywidualny profil kompetencyjny będziesz dobierać odpowiadające kompetencje z całego wyboru.*

Krok 4. *Wpisz do formularza „Mój profil kompetencyjny" (znajdziesz go na stronie www.eprzedsiebiorczosc.pl) nazwy kompetencji, które są adekwatne do twojej sytuacji zawodowej. Jeśli chcesz uzupełnić profil specyficznymi kompetencjami zawodowymi nadaj im nazwę i dodaj do tabelki.*

Krok 5. *Oceń swoje kompetencje posługując się kartami oceny kompetencji (wszystkie znajdziesz na stronie www.eprzedsiebiorczosc.pl). Wpisz do kwadratów znajdujących się z prawej strony karty oceny występowania poszczególnych zachowań, a następnie uśrednij je w kwadracie poniżej. Uśrednioną ocenę kompetencji wpisz do formularza w kolumnie „Ocena kompetencji". Następnie oblicz ocenę łączną dla całego profilu i wpisz ją do formularza. Użyj następującej skali oceny:*

A *– oznacza zachowanie, które* ***nigdy*** *nie charakteryzuje osoby ocenianej, czyli 0%,*

B *– oznacza zachowanie* ***czasami*** *charakteryzujące osobę ocenianą, czyli 25%,*

C *– oznacza zachowanie* ***często*** *wykazywane przez osobę ocenianą, czyli 50%,*

D *– oznacza zachowanie* ***prawie zawsze*** *spotykane u osoby ocenianej, czyli 75%,*

E *– oznacza zachowanie, które* ***zawsze*** *osoba oceniana wykazuje, czyli 100%.*

Krok 6. *Wybierz kompetencje kluczowe dla twojego rozwoju zawodowego. Najbardziej efektywne jest skupienie się na nie więcej niż pięciu kompetencjach. Wybierz od dwóch do pięciu kompetencji z twojego indywidualnego profilu kompetencyjnego. Wpisz kompetencje kluczowe wraz z ich ocenami do formularza „Plan rozwoju zawodowego" (znajdziesz go na stronie www.eprzedsiebiorczosc.pl)*

Krok 7. *Wybierz okres czasu, w którym będziesz planował swoje działania i wpisz go do formularza. Wybierz poziom jaki chcesz uzyskać w swoich kompetencjach kluczowych i wpisz go do formularza. Opisz konkretne działania, które rozwiną twoje kompetencje.*

Krok 8. *Wpisz działania do swojego kalendarza i je zrealizuj.*

Kompetencje a rekrutacja

System kompetencyjny można z powodzeniem zastosować także do rekrutacji nowych telepracowników. Opracowany w ramach projektu e-Przedsiębiorczość model kompetencyjny może zatem służyć jako podstawa do określenia wymogów, którymi powinien się odznaczać kandydat lub kandydatka na nowe stanowisko w formie telepracy. Rosnące zainteresowanie tą formą pracy sprawi, że już niedługo ogłoszenia prasowe zaczynające się od słów „zatrudnię telepracownika" nie będą nikogo dziwiły. W portalach internetowych zajmujących się pośrednictwem pracy po wpisaniu w wyszukiwarce hasła „telepraca" można już teraz odnaleźć stosowne oferty dla telepracowników.

Przedstawiony poniżej proces rekrutacji jest adresowany do wszystkich tych osób, które zajmują się pozyskiwaniem nowych kadr w swoich organizacjach. Został on opisany za pomocą kilku prostych i praktycznych punktów, które nadto zobrazowano przykładem. Można przyjąć, że postępowanie według tych punktów, zagwarantuje zachowanie obiektywnych kryteriów w trakcie przyjmowania do pracy nowych telepracowników. Co istotne, dobry, obiektywny wybór kandydata lub kandydatki stanowi warunek sukcesu zespołu w przyszłości i może się przyczynić do sukcesu całej firmy. Poszczególne etapy procesu rekrutacji zostały umieszczone w formularzu, który można znaleźć na stronie www.eprzedsiebiorczosc.pl, znajduje się tam również przydatne interaktywne narzędzie „e-Rekruter".

Rekrutacja telepracownika – krok po kroku

KROK 1.
W pierwszej kolejności należy przeanalizować potrzeby kadrowe firmy/organizacji dotyczące pracowników zdalnych – telepracowników.

Przykład
Anna jest kierownikiem działu w instytucji samorządowej. Od pół roku jest koordynatorką projektu „e-urząd", który zakłada dwa cele: z jednej strony umożliwienie obywatelom dostępu do usług urzędu poprzez internet, a z drugiej stworzenie ram organizacyjnych dla zastosowania telepracy w urzędzie. Jako jedno z zadań dla siebie, Anna określiła stworzenie prostego i praktycznego narzędzia do pomocy przy rekrutacji nowych telepracowników. W związku z nowym projektem, urząd w 2008 r. będzie potrzebował czterech nowych pracowników. Po konsultacji z działem personalnym, Anna postanowiła skorzystać z modelu kompetencyjnego e-pracownika.

KROK 2.
Określ stanowisko pracy zdalnej, na które rekrutujesz kandydata/kandydatkę.
Telepracownik – Specjalista ds. księgowości

KROK 3.
Zbierz listę kompetencji potrzebnych na tym stanowisku.
Anna wybrała sześć kompetencji z listy kompetencji e-pracownika oraz dodała jedną własną:

- samodzielność,
- orientacja na wyniki,
- samodyscyplina,
- rozwiązywanie problemów,
- umiejętność komunikowania się,
- zdolności techniczne,
- doświadczenie zawodowe.

KROK 4.
Następnie opracuj listę pytań, które w trakcie rozmowy rekrutacyjnej pomogą zweryfikować poziom każdej z kompetencji.

Anna przygotowując listę pytań do interview korzystała z listy zachowań opisujących daną kompetencje. Zachowania te można znaleźć w opisach kompetencji lub kartach oceny kompetencji (są one również zamieszczone na stronie www.eprzedsiebiorczosc.pl).

Nazwa kompetencji	Pytania
Samodzielność	*Proszę podać przykłady sytuacji, kiedy Pan/Pani ostatnio pracował/a efektywnie bez nadzoru.* *Czy lubi Pan/Pani pracować samodzielnie przy realizacji zadań zawodowych? Dlaczego?* *Proszę podać przykłady, kiedy Pan/Pani z własnej inicjatywy i samodzielnie podjął się/podjęła się wykonania nowego zadania lub rozwiązania jakiegoś problemu w pracy.*
Orientacja na wyniki	*Proszę podać przykłady zadań, które doprowadził/-a Pan/Pani do końca.* *Proszę podać przykłady samodzielnie wyznaczonych celów. Jakie zostały osiągnięte rezultaty?*
Samodyscyplina	*Proszę podać przykłady realizacji zadań zgodnie z wcześniej ustalonym harmonogramem.* *Proszę podać przykłady realizacji zadań, których nie lubi Pan/Pani wykonywać.* *W skali od 1 do 10 jak ocenia Pan/Pani swoją samodyscyplinę. Dlaczego?*
Rozwiązywanie problemów	*Proszę podać przykłady samodzielnie rozwiązanych problemów.* *Jakie zna Pan/Pani metody rozwiązywania problemów?*
Umiejętność komunikowania się	*Jak najbardziej lubi się Pan/Pani komunikować w pracy?* *Proszę opisać przykłady, w których Pan/Pani komunikuje się służbowo na odległość. Jakie były skutki tej komunikacji?* *Jakie bariery według Pana/Pani mogą się pojawić w komunikacji na odległość? Czy zna Pan/Pani sposoby na przełamanie tych barier?*
Zdolności techniczne	*Jakie są Pana/Pani umiejętności obsługi komputera?* *Jakie specjalistyczne programy komputerowe Pan/Pani obsługuje?* *Czy uczestniczył/-a Pan/Pani w szkoleniu lub sama podnosiła swoje kompetencje dotyczące obsługi programów komputerowych?*
Doświadczenie zawodowe	*Proszę opisać swoje dotychczasowe doświadczenie zawodowe.* *Czy pracował Pan/Pani wcześniej w charakterze telepracownika?* *Jakie są Pana/Pani odczucia związane z pracą na stanowisku specjalisty ds. księgowości w formie telepracy?*

KROK 5.
Przygotuj się do rozmowy kwalifikacyjnej. Przeczytaj CV kandydata/kandydatki oraz przygotowane wcześniej pytania.

KROK 6.
Przeprowadź rozmowę kwalifikacyjną. Bezpośrednio po tej rozmowie zanotuj swoją ocenę kandydata/kandydatki według każdej z kompetencji. Użyj następującej skali oceny:

A – oznacza kompetencję, która **nigdy** nie charakteryzuje osoby ocenianej, czyli 0%,

B – oznacza kompetencję **czasami** charakteryzującą osobę ocenianą, czyli 25%,

C – oznacza kompetencję **często** wykazywaną przez osobę ocenianą, czyli 50%,

D – oznacza kompetencję **prawie zawsze** spotykaną u osoby ocenianej, czyli 75%,

E – oznacza kompetencję, którą **zawsze** osoba oceniana wykazuje, czyli 100%.

Nazwa kompetencji	Ocena kompetencji
Samodzielność	***C***
Orientacja na wyniki	***D***
Samodyscyplina	***E***
Rozwiązywanie problemów	***E***
Umiejętność komunikowania się	***C***
Zdolności techniczne	***D***
Doświadczenie zawodowe	***D***

Oblicz ocenę łączną, a następnie podejmij decyzję, czy kandydat/kandydatka nadaje się na aplikowane stanowisko.

Kandydat/kandydatka	Ocena	Czy nadaje się na stanowisko? TAK /NIE
Jadwiga Nowak	D (75%)	TAK

Zdalna rekrutacja

Prowadzenie rekrutacji zdalnie, czyli telerekrutacja, stanowi nowy sposób pozyskiwania pracowników. Telerekrutacja pojawiła się wraz z rozwojem elektronicznych technologii komunikowania się oraz z upowszechnieniem internetu. Coraz częściej zarówno firmy poszukujące specjalistów, jak i agencje rekrutacyjne poszukują kandydatów i kandydatki na wolne stanowiska bezpośrednio w sieci.

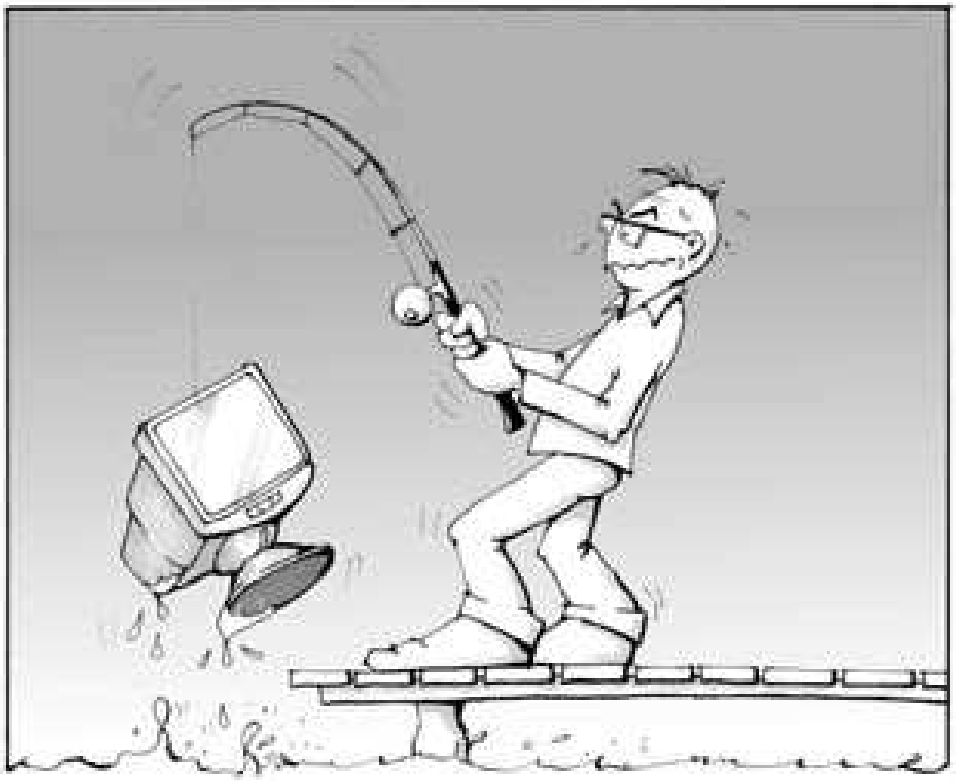
W Polsce istnieje kilka biznesowych sieci społecznościowych, w których każdy bezpłatnie może się zarejestrować i opublikować swoje CV. Osoby zarejestrowane w takich platformach mogą komunikować się ze sobą za pomocą poczty wewnątrz portali, jak również rozmawiać na forach i w grupach dyskusyjnych. Grupują się zgodnie z zawodami i zainteresowaniami. Przykładowe nazwy kategorii zawodowych to „dziennikarze – freelancerzy", „graficy", „fotograficy". Takie skupiska osób posegregowane według kryterium zawodowego stanowią wymarzone pole dla łowców głów pracujących dla agencji rekrutacyjnych.
Jak zatem przeprowadzić rozmowę rekrutacyjną zdalnie? Często czaty w zawodowych grupach dyskusyjnych zamieniają się w takie wstępne interview. Zwykle następnym krokiem jest przesłanie krótkiego zadania lub ćwiczenia, które kandydat lub kandydatka powinien opracować, a następnie zwrotnie odesłać e-mailem. Kontynuacją kontaktów może być – najczęściej – rozmowa rekrutacyjna prowadzona przez telefon lub wideorozmowa. Tradycyjne spotkania twarzą w twarz mogą wystąpić w procesie rekrutacyjnym, ale nie stanowią koniecznego elementu.

W rekrutacji zdalnej często korzysta się z takich narzędzi jak ankiety i testy online. Kandydat otrzymuje mailem adres internetowy – link pod którym opublikowany jest konkretny test lub ankieta. Wyniki zbiorcze trafiają następnie do zleceniodawcy/rekrutera. Takie rozwiązania stosuje się zwłaszcza przy rekrutacjach obejmujących znaczną liczbę kandydatów. Telepracownicy, którzy pomyślnie przejdą proces rekrutacji zdalnej, otrzymują za pośrednictwem poczty elektronicznej projekt umowy o pracę. W celu podpisania tej umowy należy skorzystać z usług tradycyjnej poczty lub udać się na spotkanie. Gdyby podpis elektroniczny był w powszechnym użyciu, wówczas proces rekrutacyjny można by sfinalizować jednym kliknięciem.

Co istotne, odległości nie stanowią żadnych ograniczeń w procesie telerekrutacji. Dlatego też, ze względu na stosunkowo niskie koszty, szansę dotarcia do większej liczby kandydatów, a także możliwość weryfikacji wyników testów przez system komputerowy, jest ona coraz częściej stosowana w praktyce.

Przykład. Telerekrutacja Maćka.
Proces rekrutacyjny, w którym miałem możliwość uczestniczyć składał się z sześciu etapów. Tylko ostatnia faza wiązała się z fizycznym spotkaniem z pracodawcą (zagranicznym przedsiębiorcą). Wszystkie pozostałe szczeble rekrutacji odbywały się za pośrednictwem internetu oraz telefonu - zdalnie, a także przy pomocy firmy zewnętrznej (assessment center).
Już od samego początku istotnym ułatwieniem była dla mnie możliwość wysłania mojej aplikacji za pośrednictwem poczty elektronicznej. Dodatkowo pracodawca na swojej stronie internetowej umieścił specjalny portal dla aplikantów wraz z instrukcją dotyczącą oferty pracy, co również stanowiło znaczne ułatwienie. Po wstępnej pozytywnej ocenie mojej aplikacji dostałem szansę wypełnienia testu abstrakcyjno-numerycznego. Test był oczywiście on-line. Dostałem link do strony internetowej, nazwę oraz hasło użytkownika, a także wszelkie szczegółowe informacje dotyczące poszczególnych etapów testu. Wielką zaletą tej części procesu był fakt, że test mogłem wypełnić w sprzyjającej dla mnie chwili, w okresie do 10 dni, w dowolnym miejscu z dostępem do Internetu. Kolejne dwa etapy rekrutacji odbyły się za pośrednictwem telefonu. Były to dwie oddzielne rozmowy (trwające po około 1 h każda).

Pierwsza z Działem Kadr, a kolejna z menadżerem wyższego szczebla. Po pozytywnym zaopiniowaniu mojej kandydatury otrzymałem szansę zaprezentowania swoich umiejętności na tzw. assessment center, które zorganizowane było w Polsce przez zakontraktowaną firmę zewnętrzną. Ostatni etap wiązał się z moją fizyczną wizytą w kraju pracodawcy.
Podsumowując, mogę tylko potwierdzić, że cały proces rekrutacyjny był zorganizowany bardzo dobrze, wszystko odbyło się zgodnie z planem, bez żadnych opóźnień, a przede wszystkim bardzo przyjaźnie. Mój przypadek stanowi niezbity dowód, że zdalna forma rekrutacji jest nie tylko praktycznym sposobem pozyskania pracownika przez pracodawcę, lecz także wygodną metodą aplikowania dla kandydata starającego się o pracę.



Networking – jak nawiązywać kontakty w pracy zdalnej

Co to jest networking? Mianem „networkingu" określa się nawiązywanie, utrzymywanie oraz wykorzystywanie w praktyce sieci kontaktów. Ma kluczowe znaczenie dla sposobu funkcjonowania pracownika zdalnego. Jedną z szeregu cech telepracy jest względna izolacja pracownika w stosunku do jego kolegów z pracy, przełożonego, a także własnego środowiska zawodowego. Networking stanowi odpowiedź na powyższe zagrożenie, to sposób na budowanie i utrzymanie dobrego kontaktu z internetowym otoczeniem.
Networking pomaga pracownikom zdalnym w wykonywaniu ich codziennych obowiązków zawodowych. Jest świetnym sposobem na nawiązywanie nowych kontaktów. To jednocześnie bardzo dobre źródło informacji m.in. na temat nowych zleceń/pracy, trendów występujących na rynku, możliwości rozwoju zawodowego, spotkań, konferencji.

Efektem networkingu jest powstanie grupy osób powiązanej ze sobą wzajemnie. Jeden kontakt prowadzi do nawiązania następnego, zaś w ten właśnie sposób powstaje pajęczyna relacji, współzależności i przepływu informacji. Każdy członek takiej społeczności ma nadzieję na uzyskanie wymiernych korzyści z uczestnictwa w tej wymianie. Sieć mogą

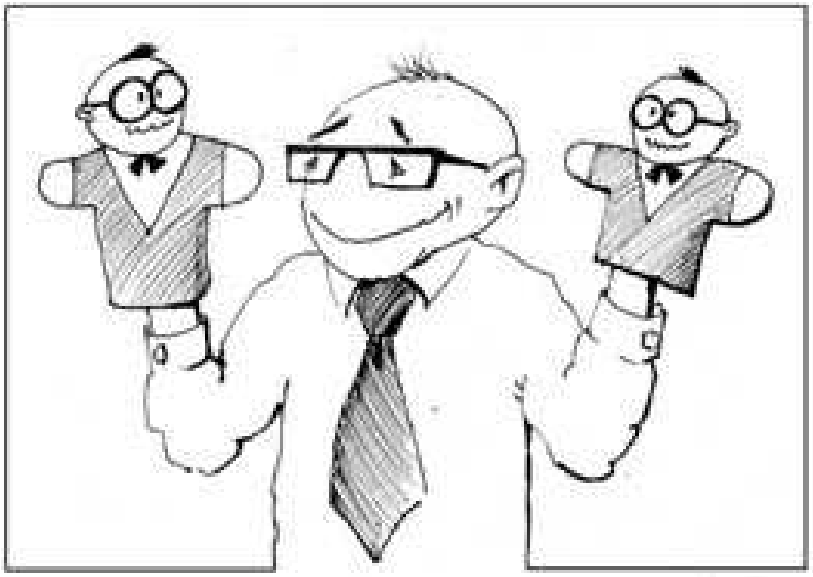
tworzyć kontakty prywatne, towarzyskie, zawodowe, komercyjne.

Taka sieć może stanowić szansę na:

- dotarcie do osób podejmujących ważne dla nas decyzje,
- uzyskanie informacji na interesujące nas tematy,
- budowę własnego autorytetu jako osoby dobrze poinformowanej.

Podstawowym założeniem networkingu jest zasada obopólnej korzyści. Sieć kontaktów istnieje, ponieważ wszyscy jej uczestnicy mogą liczyć na zaspokojenie swoich własnych potrzeb za pośrednictwem sieci. Stąd ważne niezwykle istotne jest poznanie potrzeb uczestników i odpowiadanie na nie. Chcąc korzystać z sieci, należy pamiętać o wzajemności.

Aktywne tworzenie własnej, rozbudowanej sieci kontaktów stanowi fundamentalną zasadę networkingu. Znajomości zawierane w sieci można zakwalifikować do jednej z trzech kategorii: kontakty zawodowe, kontakty towarzyskie i kontakty osobiste.



Kontakty zawodowe mogą obejmować niezwykle liczną grupę osób:

- obecni i poprzedni pracodawcy,
- koledzy i koleżanki z pracy (także poprzednich),
- doradcy zawodowi,
- usługodawcy,
- konsultanci,
- handlowcy i sprzedawcy,
- trenerzy i uczestnicy szkoleń,
- klienci i interesanci,
- osoby ze stowarzyszeń, izb zawodowych,
- księgowi i finansiści,
- osoby z wizytówek, które posiadasz,
- i wiele, wiele innych...

Kontakty towarzyskie to również kategoria o istotnym potencjale, należą do niej:

- sąsiedzi,
- znajomi ze sklepu,
- znajomi z klubów sportowych,
- osoby mające to samo hobby,
- osoby ze stowarzyszeń, fundacji, partii politycznych czy kościołów,
- koledzy ze szkoły, studiów,
- rodziny naszych znajomych,
- i wiele, wiele innych...

Kontakty osobiste to przede wszystkim rodzina, ale także osoby, z którymi łączy cię sympatia i więzy wzajemnego zaufania.

Prowadzenie rejestru kontaktów jest niezbędne, aby znać i pamiętać najważniejsze informacje na temat osób z sieci networkingu. W celu prowadzenia tego rejestru można użyć kalendarza, organizera, poczty elektronicznej, czy też pamięci telefonu komórkowego. Istotne, aby znalazły się w nim łatwo dostępne informacje, które będą dawać się łatwo uzupełniać i uaktualniać. Posiadane kontakty warto pielęgnować np. poprzez wysłanie kartki z życzeniami urodzinowymi, imieninowymi, itp.

Oto przykładowy wzór karty z rejestru kontaktów:

Roman jest programistą, freelancerem. W jego bloku na parterze firma Necik4U otworzyła sklep komputerowy, a jednocześnie zaoferowała dla mieszkańców dostęp do internetu po bardzo dobrej cenie. Roman postanowił zmienić dostawcę internetu i podpisał umowę na pół roku z firmą Necik4U. Poznał w ten sposób właściciela firmy, Jana Kowalskiego. Jest to człowiek z tej samej branży. Dlatego Roman postanowił nie tracić tego kontaktu. W swoim organizerze internetowym wpisał dane z wizytówki Pana Jana, a także swoje uwagi.

KONTAKT ZAWODOWY

Imię i nazwisko	*Jan Kowalski*
Firma	*Necik4U*
Stanowisko	*Właściciel*
Telefon	*123 456 789*
E-mail	*jank@necik4u.pl*
Adres	*Popularna 16*
Fax	*123 456 789*
Skype	*brak*
Gadu-Gadu	*brak*
Jak/przez kogo się poznaliśmy	*Podpisaliśmy razem półroczną umowę na dostęp do internetu.*
Informacje o osobie i o ostatniej wymianie informacji	*Zna ludzi z branży. Będzie mógł mnie polecić swoim kolegom. Sam próbował kiedyś pisać programy. Teraz zajmuje się tylko dystrybucją. Chce obejrzeć moje portfolio.*
Ewentualne działania	*Uzyskać adres GaduGadu i Skype'a Jana.*

Kolejną „zasadą" networkingu jest dążenie do ciągłego rozszerzania listy swoich kontaktów. Najprostszą drogą do powiększenia liczby osób na liście jest uzyskiwanie kontaktów od już zdobytych kontaktów. Nie należy mieć przy tym oporów przed pytaniem o interesujące znajomości lub prośbą o rekomendację. Oprócz tego warto:

- poszukiwać okazji do spotkania nowych ludzi,
- brać udział w spotkaniach zawodowych, towarzyskich i rodzinnych,
- korzystać z internetu – z list dyskusyjnych, czatów tematycznych, forów,
- aktywnie działać w klubach i stowarzyszeniach,
- dokształcać się.

Networking opiera się na komunikacji. Aby skutecznie rozwijać korzystne relacje z innymi ludźmi uczestnikami sieci, przydatne są następujące cechy charakteru:

Empatia	*Szczere zainteresowanie drugim człowiekiem, umiejętność spojrzenia z jego/jej punktu widzenia.*
Szacunek	*Warunek zachowania poprawnej relacji – nawet wtedy, gdy druga strona prezentuje odmienne poglądy i zachowania.*
Spójność	*Zgodność tego, co się mówi z tym, co się myśli.*
Akceptacja	*Znajdowanie ludzi takimi, jakimi są, a nie jakimi chce się, aby byli.*

Warto zapamiętać kilka zasad networkingu:

- nie obawiaj się prosić swój kontakt o pomoc – networking ma sens wtedy, gdy się go używa,
- jeśli skorzystałeś z czyjejś pomocy, nie zapomnij podziękować,
- dotrzymuj obietnic danych swoim kontaktom – to buduje ich zaufanie do ciebie,
- nie zdradzaj cudzych sekretów – tak stracisz zaufanie,
- zachowuj się naturalnie – nie przesadzaj z autopromocją,
- pamiętaj o zasadzie wzajemności – oddane przysługi wrócą kiedyś do ciebie,
- podtrzymuj kontakty – nie pozwól im zniknąć.

4

Organizacja pracy zdalnej

Zarządzanie teleZMIANĄ

Wprowadzenie telepracy może stanowić korzystne posunięcie zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników. Z jednej strony rozwiązuje bowiem problem niedostatecznej ilości przestrzeni w biurze, umożliwia także pozyskanie kadr, pozwala zachować ciągłość procesów biznesowych firmy. Z drugiej zaś strony, patrząc z perspektywy pracownika, telepraca ułatwia pogodzenie życia zawodowego z macierzyństwem, sprawowanie opieki nad osobą chorą lub starszą.

Po tym jak okolice Loma Prieta zostały dotknięte silnym trzęsieniem ziemi (1989) pracownicy kalifornijskiej Komisji Zakładów Użyteczności Publicznej, którzy pracowali w domu nie przerwali swojej pracy chociaż budynek tejże Komisji znajdujący się w centrum San Francisco został zamknięty.[35]

Ciekawe badania dotyczyły stopnia przygotowania amerykańskich instytucji publicznych do działania w sytuacjach awaryjnych. Przeprowadziły je Telework Exchange, społeczność on-line, której celem jest ograniczanie problemów związanych z telepracą w instytucjach administracji rządowej w Stanach Zjednoczonych, oraz Citrix Systems, Inc., światowy lider w dziedzinie rozwiązań infrastruktury dostępowej. Badania pt. „COOP (continuity of operations): A Wake Up Call" („Ciągłość działania – dzwonek alarmowy") wykazały, że aż 45% respondentów nie dysponowało planem awaryjnym na wypadek wystąpienia nieprzewidzianych okoliczności. We wnioskach wskazano, że telepraca może stanowić najważniejszy element przygotowania agencji rządowych na wypadek wystąpienia nagłych problemów. 48% respondentów wymieniło właśnie telepracę jako środek umożliwiający kontynuację działań w przypadku awarii. Aż 90% respondentów spośród tych, którzy wskazali możliwość wprowadzenia telepracy w ich agencjach, stwierdziło, że w razie wystąpienia nagłej awarii uda się zachować ciągłość pracy. Jak twierdzi T. Simmons, Wiceprezes Departamentu Government Systems w firmie Citrix Systems „Telepraca stwarza doskonałe warunki zapewnienia ciągłości biznesowej. Rozwiązanie pozwala zwiększać produktywność, równoważyć proporcje pomiędzy pracą a życiem prywatnym, uniknąć kłopotów komunikacyjnych, pozwala przedsiębiorstwom doskonale się przygotować do działania w sytuacjach awaryjnych."[36]

Wprowadzanie telepracy jest procesem skomplikowanym i złożonym. Nie wystarczy wprowadzenie zapisów w stosownym regulaminie. Najważniejszym, a zarazem najtrudniejszym zadaniem, jest przeprowadzenie zmian. W razie podjęcia decyzji o „przejściu" na telepracę, kadra zarządzająca dysponować powinna umiejętnościami w dziedzinie zarządzania zmianą. To właśnie dyrektorzy, kierownicy, menadżerowie, koordynatorzy będą prowadzić swoich podwładnych przez zmianę. W procesie tym warto rozważyć skorzystanie z usług doświadczonych doradców telepracy, coachów.

Prezentowany poniżej model przedstawia kolejne etapy, przez które przechodzi jednostka, zespół lub cała organizacja w trakcie wprowadzania jakiejkolwiek zmiany. Wyodrębnia typowe potrzebne działania, stosowane słowa, a także zachowania i uczucia występujące na kolejnych etapach wdrażania zmian.

35. Źródło: J. Nilles „Telepraca – strategie kierowania wirtualną załogą"
36. Źródło: http://www.tomshardware.pl/technews/20051207.html; http://www.teleworkexchange.com;

Schemat 4.
Model zarządzania teleZMIANĄ

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „modelu zarządzania zmianą" opracowanego przez Escatel 1995.

Wyobraźmy sobie kierownika, który prezentuje swojemu zespołowi propozycję wprowadzenia systemu telepracy. Pierwszym etapem w opisanym w modelu jest NEGACJA. Pracownicy zwykle postrzegają na początku same zagrożenia wynikające z proponowanej zmiany. Jeśli kierownictwo postanowiło wprowadzić nową formę pracy – telepracę, to prawdopodobnie pierwsze reakcje będą zbliżone do stwierdzeń typu „Ale przecież my zawsze pracowaliśmy w biurze", „To się u nas nie uda", „Nie przyszedłem do pracy, aby pracować w domu", itp. W takim momencie kierownik odpowiedzialny za zmianę, zainteresowany jej pomyślnym przeprowadzeniem, powinien zaprezentować pracownikom przyczyny uzasadniające wprowadzenie telepracy, a następnie dać się „przegryźć" sprawie. Niezbędna jest umiejętność odważnego stawiania czoła fali krytyki, a także cierpliwość w wyjaśnianiu przyczyn proponowanych rozwiązań. Jest to najefektywniejsza reakcja kierownika na zachowania podwładnych takie jak brak wiary w powodzenie zmiany, apatia, czy nawet paraliż wywołany obawą przed nieznanym, które występują na tym pierwszym etapie zmian.

Etap negacji może wejść w jeszcze trudniejszy stan nazwany ETAPEM OPORU. Na powyższym diagramie „wędrówkę" zespołu przez zmianę symbolizuje czerwona linia. Na tym etapie idzie ona mocno w dół, co symbolizuje pogłębienie negatywnych emocji albo ich ukrycie i sabotowanie nowych proponowanych rozwiązań. Opór przeciwko zmianie jest często skrywany i schodzi do strefy podświadomej. Wtedy kierownik może usłyszeć stwierdzenia typu „Tak, to jest dobry plan, ale telepraca obniży efektywność…" i następuje tu litania najprzeróżniejszych powodów, dlaczego wprowadzenie telepracy się nie powiedzie. Na sugestie dotyczące znalezienia rozwiązań dla wymienianych barier wprowadzania telepracy najczęściej będzie można usłyszeć „Nie mam żadnego pomysłu, jak wprowadzić telepracę w naszym dziale". Ten etap może się także charakteryzować oskarżaniem telepracy o wszystkie z „siedmiu plag egipskich". W tym momencie najlepszą

reakcją kierownika jest uważne słuchanie podwładnych i zrozumienie uczuć wyrażanych w ich wypowiedziach. Co można jeszcze zrobić? Wykazać się empatią i pozwolić na skargi. Wesprzeć w poczuciu straty. Takie reakcje najlepiej rozbrajają złość, depresję i upór. Najważniejsza jest otwarta i szczera komunikacja wewnątrz zespołu/firmy. Umożliwi ona przygotowanie podwładnych do przemiany i wejścia w trzeci etap – ETAP ODKRYWANIA. Czerwona linia na diagramie, która odzwierciedla „wędrówkę" przez zmianę, odbija się od dna i zaczyna piąć w górę. Ten etap charakteryzuje się przypływem pozytywnej energii i nowymi pomysłami. Kierownik może usłyszeć stwierdzenia „Spróbujmy to zastosować", „Te zasady elektronicznej wymiany dokumentów wyglądają dobrze…", „Co mógłbym zrobić, aby zapewnić bezpieczeństwo danych w moim prywatnym komputerze?", „A może zróbmy to tak: dwa dni w domu, a reszta w biurze…" itp. Zagrożeniem dla etapu odkrywania jest pewien naturalny chaos, ferment myśli i zamieszanie w zespole. Może się to stać przyczyną popełniania błędów przez osoby, które już „kupiły" telepracę, ale jeszcze nie są biegłe w nowych zasadach i uwarunkowaniach jej stosowania. Naładowanie energią może prowadzić do przesadnych przygotowań. Zbyt wiele pomysłów naraz może sparaliżować wdrażanie telepracy, o ile kierownik nie utrzyma kontroli nad tym procesem. Jego rolą w tym momencie jest skupienie uwagi na priorytetach, mentoring, szkolenia, ustalanie krótkoterminowych celów i ich weryfikacja. Te działania integrują zespół wokół nowej, akceptowanej już rzeczywistości.

Czerwona linia idzie ostro w górę. Nowi telepracownicy lub kandydaci na telepracowników zaczynają używać sformułowań typu: „Moje plany wyglądają tak: chciałabym zobaczyć jak wygląda biuro domowe u telepracowników w innych firmach…", „Kiedy przejdę intensywny kurs komputerowy, będę gotowy na telepracę…", „Kiedy my wprowadzimy telepracę u siebie, to zmieni się…" To znak, że proces zmiany pomyślnie dotarł do etapu ZOBOWIĄZANIA DO ZMIANY. Pracownicy zaczynają myśleć samodzielnie, a przede wszystkim zaczynają czuć się w nowej rzeczywistości tak jak ryby w wodzie. Są zadowoleni, zaś atmosfera w zespole jest dobra. Myślenie kategoriami rezultatów i planów na przyszłość staje się przeważające. Kierownik w tym ostatnim etapie wprowadzania telepracy udziela podwładnym na bieżąco informacji odnośnie ich samodzielnych zadań. Potwierdza kierunek prac i nagradza za pierwsze dobre rezultaty. Rozwija pracę zespołową, której jednym z elementów stała się telepraca.

W organizacji, która zamierza wprowadzić system pracy zdalnej, istotne znaczenie ma skuteczne zarządzanie, bowiem telepraca opiera się na decentralizacji i przekazywaniu uprawnień. Od kadry zarządzającej wymaga się precyzyjnego określania zadań do wykonania, natomiast od pracowników koncentracji na rezultatach.

Jeżeli uda się osiągnąć takie zakończenie, można uznać, że proces zmiany szczęśliwie dobiegł do końca, a telepraca stała się normalnym elementem życia organizacji.

Komunikacja, sprzęt komputerowy i oprogramowanie podstawą pracy zdalnej

Do wykonywania telepracy niezbędny jest odpowiedni sprzęt umożliwiający komunikację zdalną. Dzisiejsze technologie ICT pozwalają na komunikowanie się bez granic. Telepracownik z łatwością może porozumiewać się na odległość ze swoim przełożonym, współpracownikami, klientami, a także z partnerami biznesowymi, znajdującymi się na całym świecie.

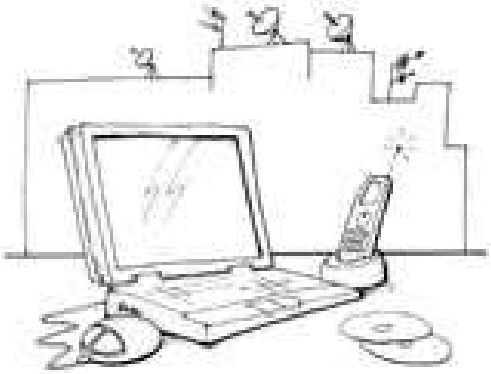
Popularnymi sposobami dostępu do internetu są modem, technologia ISND, ADLS, telewizja kablowa CaTV, LMDS, Wireless LAN. Z kolei wśród metod komunikacji najczęściej stosuje się telefonię komórkową, stacjonarną, faks, pocztę elektroniczną, UMTS, telekonferencje, wideokonferencje. Usługi komunikacyjne oferowane są poprzez sieć LAN, dostawców ASP (Application Service Providers), np. Hosting www, wirtualne sieci prywatne VPN oraz linie dzierżawione Leased Line.

Przykład
Zastosowania technologii w pracy zdalnej - Oxford Actuaries and Consultants

Oxford Actuaries and Consultants to firma consultingowa działająca w sferze usług finansowych i biznesu. Misją firmy jest zapewnienie klientom usług o najwyższej jakości. Poprzez zastosowanie wydajnych systemów teleinformatycznych, OAC redukuje koszty generowane przy prowadzeniu działalności gospodarczej w „tradycyjny" sposób. Dyrektor Generalny OAC wskazuje na wysokie oszczędności firm stawiających na zdalną obsługę teleinformatyczną, a także wymienia korzyści wynikające z zastosowania łącza szerokopasmowego – należą do nich np. zmniejszanie odległości pomiędzy partnerami biznesowymi i tworzenie kultury telepracy. OAC wykorzystuje szeroki zakres rozwiązań technologicznych związanych z zastosowaniem łącza szerokopasmowego. Zastosowanie danego rozwiązania zależy od charakteru każdego zadania. W sytuacjach, gdy wymagana jest maksymalna swoboda w komunikacji wykorzystuje się łącza satelitarne. Gdy z kolei pracownicy firmy mają dostęp do nowoczesnych łącz telefonicznych, korzysta się z technologii ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line, asymetryczna cyfrowa linia abonencka - technika pozwala na uzyskanie na zwykłej linii telefonicznej prędkości transmisji rzędu nawet 8 Mbps). Największą z zalet jakie niesie ze sobą łącze szerokopasmowe jest możliwość bycia „on-line" przez cały czas korzystania. Dyrektor OAC porównuje strukturę komunikacji i model biznesowy w jego firmie do koła rowerowego, w którym w centrum znajduje się hub, łączący wszystkich wirtualnych pracowników. Bez zastosowania łącza szerokopasmowego jedynie połowa pracowników byłaby połączona z siecią i to tylko przez jakiś czas. Łącze takie umożliwia stałe połączenie dla każdego. Dzięki temu można zapewnić bezpieczne połączenie z partnerami, co ułatwia ich współpracę z OAC. Łącza usunęły niemal wszystkie ograniczenia w działaniu firmy. Korzyści płynące z zastosowania tej technologii w redukcji kosztów są dla szefów OAC oczywiste. To o wiele tańsze rozwiązanie niż alternatywne sposoby, do których należą ISDN czy zwykłe dial-up (rodzaj połączenia z internetem polegający na wdzwanianiu się w węzeł dostawcy internetowego z pomocą modemu). Jednym z przykładów podawanych przez OAC jest realizacja sprzedaży w krajach spoza Europy. Dzięki wykorzystaniu łącza szerokopasmowego, OAC było w stanie wydajnie (elektronicznie) kontaktować się na odległość ze swymi kontrahentami, bez konieczności wizyt u klientów. W konsekwencji zamknięcie pełnego cyklu gospodarczego odbyło się o wiele szybciej, co zaowocowało zmniejszeniem kosztów po obu stronach. Kolejną ważną kwestią jest fakt, że pracownicy wykonujący zdalnie swe obowiązki realizują je wydajniej, jednocześnie zaś nie są już sfrustrowani długim oczekiwaniem na połączenie z siecią. OAC zachęca do współpracy poprzez zastosowanie systemu komunikacji, pozwalającego jeszcze wydajniej wykonywać swoje obowiązki dla OAC z terenów, w których dostęp do łącz teleinformatycznych jest utrudniony. Umożliwia to zatrudnianie wartościowych pracowników posiadających specjalistyczną wiedzę, a jednocześnie pragnących zachować swobodny i elastyczny styl życia pracując zdalnie.

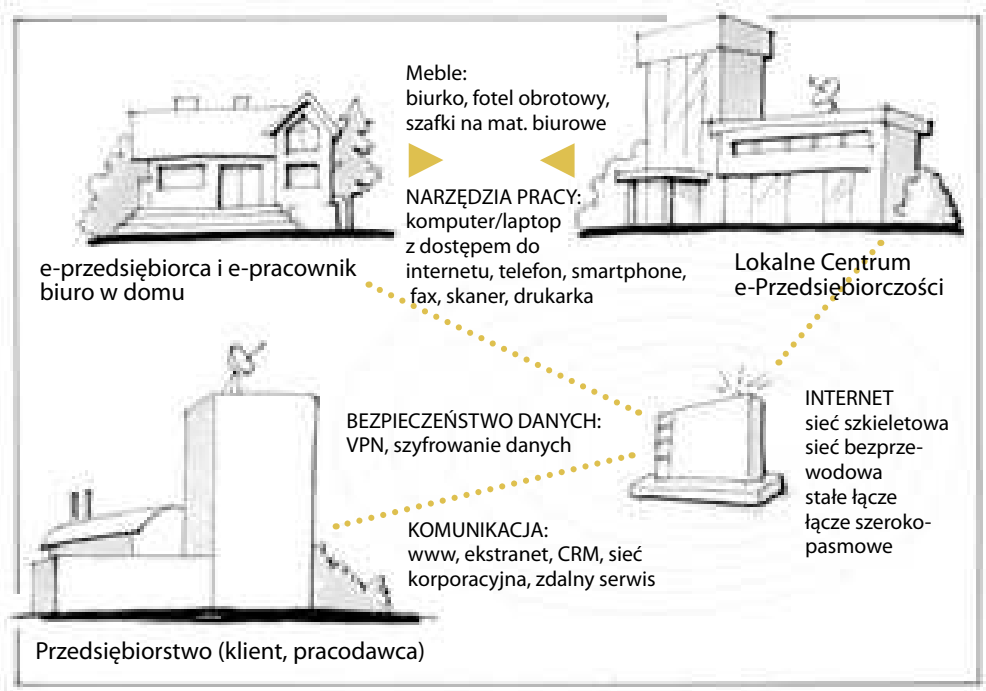
Podstawowym narzędziem pracy zdalnej jest komputer (stacjonarny lub laptop) posiadający dostęp do internetu. Wybór rodzaju sprzętu zależy od charakteru pracy, a jego parametry od indywidualnych potrzeb użytkownika. Analizując przykładowe stanowiska pracy wskazane w jednym z wcześniejszych fragmentów książki, można stwierdzić, że pracownikowi informacji, tłumaczowi, czy też pracownikowi administracji zapewne wystarczy stacjonarny sprzęt komputerowy, telefon, dostęp do internetu

i odpowiednia baza danych zawierająca dokumenty. Natomiast radcy prawnemu, naukowcowi, czy też informatykowi, przyda się już mobilny komputer oraz telefon umożliwiający bezprzewodowy dostęp do internetu.



Należy pamiętać, że programy na komputerze powinny być legalne. Na rynku funkcjonują dwa najbardziej znane oprogramowania biurowe: płatne (znany wszystkim Microsoft Office) oraz bezpłatne (jak np. Open Office). Wszelkie inne potrzebne programy zależą już od rodzaju wykonywanego zawodu (programy graficzne, księgowe, prawnicze) oraz unikalnych aplikacji funkcjonujących w danej firmie. Aplikacje te wspierają działalność firmy i ułatwiają zarządzanie niemal wszystkimi procesami biznesowymi, takimi jak np.: finanse, logistyka, magazyny, pracownicy, zespoły mobilne, transport. Umożliwiają one także monitoring i analizę wskaźników, współdzielenie baz danych oraz innych dokumentów firmy, niemal z każdego dowolnego miejsca na świecie. Prostymi, lecz niezbędnymi programami do pracy zdalnej będą edytory tekstu, arkusze kalkulacyjne, programy wizualizacyjne, programy pocztowe, programy zarządzania informacją, czy też relacjami z klientem, programy wspomagające zarządzanie personelem oraz obiegiem dokumentów elektronicznych, programy finansowe i cash flow oraz programy służące do zabezpieczania sieci. Producenci sprzętu i programów (hardware i software) od dłuższego czasu prześcigają się w tworzeniu i doskonaleniu rozwiązań wspierających procesy biznesowe oraz mobilne rozwiązania aplikacyjne dla biznesu. Dla zainteresowanych polecamy fachową literaturę np. PC Kurier.

Schemat 5.
Organizacja miejsca pracy zdalnej:



Przykład Krzysztofa

Krzysztof pracuje na etacie jako księgowy. Od przyszłego miesiąca zaczyna jednak pracę zdalną w domu. W związku z tym już dzisiaj razem z pracodawcą stworzył „listę swoich potrzeb". Zaczął od wyboru sprzętu komputerowego. W domu posiada komputer stacjonarny, ale bez dostępu do internetu. Wraz z szefem uzgodnił, że to pracodawca zapewni mu sprzęt oraz opłaci koszty związane z dostępem do internetu. Krzysiek będzie pracował na laptopie, którego używa obecnie w biurze. W porozumieniu ustalono również, że najlepszym rozwiązaniem będzie podłączenie dodatkowej linii telefonicznej, służącej Krzyśkowi tylko i wyłącznie do pracy. Krzysztof wie, że laptop posiada wszystkie niezbędne programy antywirusowe, legalny pakiet biurowego oprogramowania Microsoft Office, licencję stanowiskową do programu księgowego, które zapewnił mu pracodawca. On sam musi jedynie pamiętać o aktualizacjach programów oraz przestrzeganiu polityki bezpieczeństwa danych obowiązującej w firmie.

Przykład Piotrka

Piotr pracuje w międzynarodowej korporacji. W Polsce jest jednym z dwóch pracowników. Centrala firmy znajduje się w USA, a najbliższe biuro handlowe od niedawna na Słowacji. Piotr bardzo często realizuje projekty we współpracy z członkami zespołów pochodzących z różnych stron świata. Dzięki aplikacji dostępnej przez przeglądarkę, wszyscy uczestnicy grupy zadaniowej dysponują dostępem on-line do dokumentów projektowych. W ten sposób wspólnie mogą na nich pracować. Co ważne, widzą co robią inni członkowie zespołu. Specjalny system CRM zintegrowany z ich aplikacją pocztową dostarcza na bieżąco niezbędnej wiedzy. Uczestnicy grupy ustalili sobie tygodniowy tryb raportowania i rankingi dotyczące sprzedaży produktu, nad rozwojem którego właśnie pracują.

Zespół Piotra często korzysta z opcji telekonferencji, która nie wymaga jednak specjalistycznego sprzętu, a jedynie dyscypliny w prowadzeniu takiej współdzielonej rozmowy telefonicznej.

Piotr zapytany jakich narzędzi używa w pracy, wymienił:

- *laptop, telefon komórkowy i stacjonarny, VoIP[37], faks,*
- *GPS,*
- *kalendarz elektroniczny,*
- *oprogramowanie komunikacyjne: e-mail, www, wyszukiwarki, mapy, komunikatory internetowe (GG, Skype, Sometime meeting, inne),*
- *firmowe strony www: informacyjna + katalog on-line, techniczna, dla dystrybutorów, serwisowa, edukacyjna – firmowe kursy e-learningowe dla pracowników, inne,*
- *CRM: służący między innymi do zarządzania relacjami z klientami, raportowania, sprawozdawczości okresowej, weryfikacji wyników pracy.*

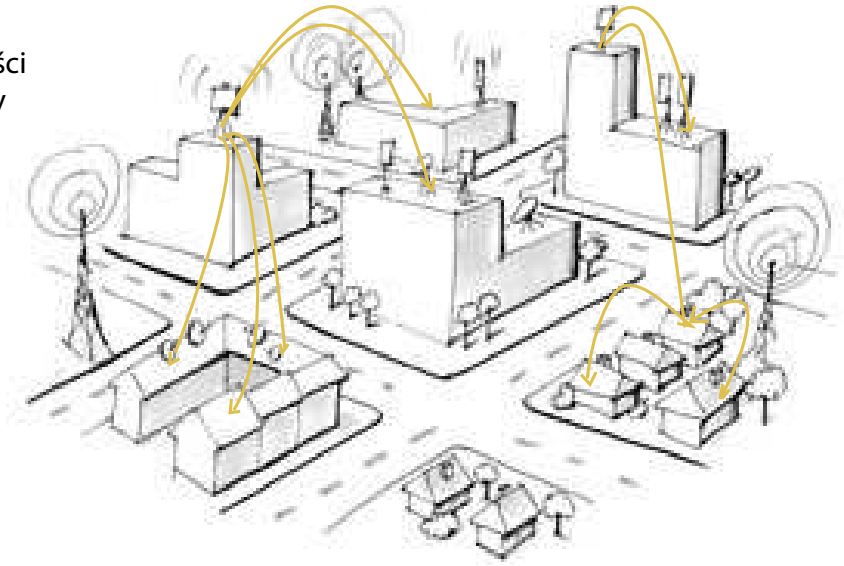
Celem niniejszego podrozdziału było zasygnalizowanie, iż wybór narzędzi teleinformatycznych służących do pracy zdalnej zależy w znacznym stopniu od uczestników stosunku telepracy, a zatem od nas samych lub naszych pracodawców. Wybór komputera, laptopa, skanera, faksu, telefonu komórkowego lub stacjonarnego pozostawiamy zatem w gestii Czytelnika.

37. VoiP - ang. Voice over Internet Protocol to technologia umożliwiająca przesyłanie dźwięków mowy za pomocą łączy internetowych.

Bezpieczeństwo danych w pracy zdalnej

Najważniejszym aspektem pracy zdalnej jest bezpieczeństwo komunikacji. Przesyłając dane, często poufne, istotne jest ich zabezpieczenie.

Schemat 6.
Przykład współzależności wykonywania telepracy



Treścią pracy zdalnej jest wymiana informacji. Przekazywanie danych służbowych przez telefon i internet jest jednak także potencjalnym zagrożeniem dla firmy macierzystej telepracownika, jego klientów i współpracowników. Dane te mogą zostać bowiem utracone, zgubione lub skradzione. Może to w istotnym stopniu zaważyć na pozycji rynkowej firmy.

Do tej pory firmy zajmowały się głównie bezpieczeństwem danych w stosunku do pracownika lokalnego, czyli osoby pracującej w biurze, podpiętej do sieci firmowej, a wykorzystującej komputer tylko do celów służbowych. Co istotne sieć macierzysta w takich sytuacjach zapewnia filtrowanie większości zagrożeń z zewnątrz, takich jak wirusy, trojany i złośliwe strony www. Pracownik pracujący w siedzibie firmy posiada także opiekę administratora firmowego, który aktualizuje system i poprawnie konfiguruje jego zabezpieczenia. W takich warunkach ryzyko włamania się do systemu komputerowego lub „wycieku" danych jest stosunkowo niewielkie.

Praca zdalna stwarza nowe zagrożenia w tej materii. Pracownik zdalny pracuje w domu, zaś jego komputer firmowy wykorzystywany jest także do celów prywatnych. Zazwyczaj komputer posiada dostęp do wszystkich stron www. Ochrona na poziomie sieci, poprzez którą telepracownik łączy się z internetem, jest słaba albo w ogóle jej nie ma. Często też telepracownik nie podlega nadzorowi administratora, a w konsekwencji nie aktualizuje samodzielnie wymaganego oprogramowania, co może z kolei prowadzić do powstania „dziur" w systemie. W takim otoczeniu istnieje poważne ryzyko utraty danych. Osoby niepowołane mogą włamać się do systemu, możliwa staje się nadto kradzież haseł z komputera pracownika oraz kopiowanie poufnych danych i plików. Jednocześnie zaś podczas wizyty w firmie, pracownik może – zupełnie nieświadomie – przenieść na sieć firmową trojany i wirusy, może też przesłać zawirusowane pliki podczas połączenia zdalnego.

Należy mieć na względzie, że bezpieczeństwo komputera wiąże się także z problematyką odpowiedzialności prawnej – zarówno karnej (używanie pirackiego oprogramowania, naruszania przepisów o danych osobowych), jak i cywilnej (odpowiedzialność za wyrządzoną szkodę).

Schemat 7.
Bezpieczeństwo informacji

Bezpieczeństwo informacji
Różnice pomiędzy pracownikiem lokalnym i zdalnym

Pracownik lokalny

Praca w sieci firmowej w biurze
Komputer używany do celów służbowych
Stały nadzór administratora
Małe zagrożenie bezpieczeństwa informacji

Pracownik zdalny

Praca w domu, w terenie, w centrum pracy zdalnej
Komputer używany także do celów prywatnych
Brak nadzoru administratora
Duże zagrożenie bezpieczeństwa informacji!

Jak zatem ustrzec się przed zwiększonym ryzykiem? Poniżej zaprezentowano przykładowe zalecenia, stosunkowo proste do zastosowania środki bezpieczeństwa, które w sposób istotny zmniejszają ryzyko pracy na odległość:

- szyfrowanie dysków – chroni dane w przypadku kradzieży komputera – złodziej nie będzie mógł do nich dotrzeć,
- szyfrowanie transmisji danych – chroni przed kradzieżą haseł i podsłuchem,
- bezpieczne logowanie (zaszyfrowanie haseł),
- stosowanie haseł „silnych", a jednocześnie możliwych do zapamiętaniana przykład hasło „tUg5El0jv" to tzw. silne hasło, ale z drugiej strony trudne do zapamiętania, w związku z czym może pojawić się pokusa zapisania go przy komputerze, co z punktu widzenia bezpieczeństwa danych jest niedopuszczalne; natomiast „m@m.34.L@T@" (=„mam.34.lata") to dobre hasło, ponieważ jest zarówno „silne", jak i łatwe do zapamiętania,
- program antywirusowy aktualizowany na bieżąco – chroni przed wirusami i trojanami,
- zapora ogniowa (firewall) – włączona i skonfigurowana; zapora ogniowa stanowi granicę ochronną, która monitoruje i ogranicza informacje przesyłane między komputerem a siecią lokalną lub internetem; zapora zapewnia linię obrony przed osobami, które mogłyby podjąć próbę uzyskania dostępu do komputera bez zgody użytkownika,
- praca w profilu użytkownika bez uprawnień administratora – uniemożliwia przypadkowe zainstalowanie np. trojana,
- wymuszona aktualizacja systemu operacyjnego – uniemożliwia włamanie się do systemu; aktualizacje ściągane na bieżąco eliminują „dziury" i zmniejszają ryzyko ataku z zewnątrz,
- bieżąca aktualizacja wszystkich innych programów zainstalowanych w komputerze,
- polityka bezpieczeństwa – powinna określać co wolno, a czego nie wolno użytkownikom, a także uwzględniać specyfikę pracy zdalnej w danej firmie; polityka powinna jednoznacznie określać odpowiedzialność w razie naruszenia ustalonych reguł bezpieczeństwa.

Przykład Tomka
Tomek jest programistą w dużej firmie mającej siedzibę w Warszawie. Pracuje zdalnie. Większość czasu spędza w swoim domu w Krakowie. Raz w tygodniu spotyka się bezpośrednio w biurze firmy ze swoim szefem i resztą zespołu. Zdarzają się też takie tygodnie, kiedy pracuje w biurze klienta. Często łączy się z internetem bezprzewodowo, np. w pociągu intercity. Pracuje z przeróżnych lokalizacji i w związku z tym jest zmuszony do łączenia się z systemem firmy na odległość. Posiada dwa komputery: laptopa i stacjonarny. Laptop przeznaczony jest wyłącznie do użytku służbowego. Tomek nie ma do niego uprawnień administratora i może pracować tylko w profilu użytkownika. System wymusza aktualizacje programu operacyjnego i antywirusowego oraz częstą zmianę silnych haseł. W systemie operacyjnym działa wbudowana zapora ogniowa (firewall). Natomiast w komputerze stacjonarnym Tomek ma zainstalowane dwa systemy operacyjne. Jeden na użytek służbowy, a drugi na użytek własny. W tym drugim może zainstalować Gadu-Gadu, swoje ulubione gry i dowolnie surfować po internecie. W systemie służbowym podlega jednak w pełni polityce bezpieczeństwa swojej firmy. W obu komputerach dyski twarde są zaszyfrowane.

Organizacja domowego miejsca pracy zdalnej

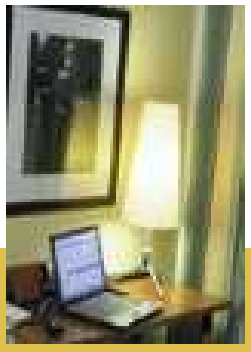
Osoby decydujące się na pracę zdalną stają przed wyzwaniem zorganizowania odpowiedniego miejsca pracy. Najczęściej miejscem wykonywania telepracy jest dom jednorodzinny lub mieszkanie. Chociaż zorganizowanie domowego biura może wydać się dość prostym zadaniem, jednak w rzeczywistości wcale takim nie jest.

Wybór miejsca zależy od konkretnych warunków lokalowych i od powierzchni mieszkania. Idealna sytuacja występuje, jeżeli można wydzielić osobne pomieszczenie i przeznaczyć je na potrzeby domowego biura. Dlatego też w uprzywilejowanej sytuacji znajdują się osoby mieszkające w domach jednorodzinnych. Większa przestrzeń, jaką zazwyczaj dysponują, umożliwia nie tylko wydzielenie osobnego pomieszczenia, lecz nawet oddzielnego wejścia do domowego biura. Takie odseparowanie miejsca pracy od centrum ogniska domowego zapewnia komfort - i to nie tylko pracującemu oraz jego klientom, ale także innym domownikom. Najczęściej jednak, telepracownicy będą mogli przeznaczyć na potrzeby pracy tylko niewielką część swojego mieszkania, czy też pokoju. Jest to sytuacja mniej komfortowa, lecz nie dyskryminująca.

Niezależnie od tego, czy organizuje się miejsce pracy w domu, mieszkaniu lub pokoju, istotne jest pewnego rodzaju odizolowanie się od czynników rozpraszających, takich jak np. telewizor, prace domowe, czy też najmłodsi domownicy. Zwłaszcza ci ostatni mogą mieć trudności ze zrozumieniem, że jeden z rodziców pracuje w domu i nie należy mu wobec tego przeszkadzać. Rozpraszać telepracownika mogą również kuchnia pełna łakoci, sypialnia, która kojarzy się z odpoczynkiem, a w końcu zwierzaki domowe. Jeśli niemożliwe jest zapewnienie sobie komfortowego miejsca pracy, to należy – raz jeszcze – rozważyć pracę w domu. Warto pamiętać, że alternatywą może być centrum pracy zdalnej lub pozostanie w biurze.

Kolejnym krokiem jest właściwe wyposażenie i odpowiednie zorganizowanie miejsca pracy. Przede wszystkim należy zadbać o zgodność z przepisami bezpieczeństwa i higieny pracy – dotyczy to w szczególności telepracowników pracujących na etacie. Organizację domowego biura można porównać z organizacją miejsca nauki, w którym musi być, w zależności od wykonywanej pracy: biurko i odpowiednie krzesło, komputer/laptop, telefon/faks, drukarka i ewentualnie inne urządzenia biurowe, materiały i akcesoria biurowe, inne.

Zgodnie z przepisami BHP biurko powinno mieć odpowiednią powierzchnię i kolor. Nie są zalecane biurka w ciemnym kolorze. Odpowiednio dobrane krzesło powinno zapewnić wygodę podczas pracy. Polecane są krzesła obrotowe, które mają regulowaną wysokość, podpórki na łokcie oraz odchylane oparcie. Istotne jest odpowiednie oświetlenie – zarówno słoneczne, jak i sztuczne. Należy pamiętać, że ekran monitora nie powinien być ustawiony w stronę okna. Jeśli jednak nie ma innej możliwości, warto zastosować odpowiednie rolety lub kotary, które stłumią zbyt ostre promienie słoneczne. W przypadku sztucznego oświetlenia koniecznie trzeba zwrócić uwagę na jasność pomieszczenia, w którym pracujemy. Różnica pomiędzy jasnością pomieszczenia, a jasnością ekranu komputera nie może być zbyt duża. Zdolności przystosowawcze ludzkiego wzroku są ograniczone i trzeba zwrócić na to uwagę podczas urządzania domowego biura.[38]



Poniżej przedstawiono trzy różnorodne przykłady organizacji miejsca pracy, opracowane na podstawie nagrań wideo, wizyt i rozmów z e-pracownikami, e-przedsiębiorcami oraz freelancerami pracującymi w centrum pracy zdalnej.

Jola, e-pracownik na etacie

Jola mieszka w bloku, w 3-pokojowym mieszkaniu. Po naradzie rodzinnej na domowe biuro przeznaczyła jeden pokój. Wstawiła tam biurko, fotel, komputer stacjonarny, urządzenie wielofunkcyjne, dzięki któremu dysponuje dostępem do ksera, faksu, skanera i telefonu. Zanim zabrała się do organizowania i wyposażania miejsca pracy, zapoznała się z przepisami BHP. Jola pracuje 8 godzin, podczas gdy dzieci są w szkole. Warto wspomnieć, że dla bezpieczeństwa komputer Joli ma dwa systemy – jeden do domowego użytku, a drugi do pracy.

Paweł, e-przedsiębiorca

Mieszka w domu jednorodzinnym. Swoje biuro zorganizował na strychu. Wydawało się, że jest to najbardziej odpowiednie, ciche miejsce. Duża powierzchnia pozwalała mu na wstawienie narożnego biurka i wygodnego obrotowego fotela. Paweł wyposażył domowe biuro w laptopa, bezprzewodowy internet, faks, drugą linię telefoniczną. Stworzył w ten sposób idealne biuro, którego mogliby pozazdrościć pracownicy ze standardowych, częstokroć zatłoczonych biur.

Kuba, freelancer

Pracuje na umowy o dzieło lub zlecenie. Zwykł pracować w miejscach, w których „coś się dzieje". Z uwagi na to, że jest dziennikarzem, swoją pracę wykonuje zarówno na ławce w parku z laptopem na kolanach, w pubie przy porannej kawie lub też w centrum wydarzeń, które opisuje. Domowe biuro jest skromne, właściwie ogranicza się do dobrego, wygodnego krzesła. Stół, przy którym pracuje, służy także jako stół kuchenny. Mieszka sam, więc nie ma problemów z domownikami. Czasami przeszkadza mu pies sąsiadów, ale potrafi się „wyłączyć" kiedy pisze. Ostatnio pracuje wraz z krakowską grupą coworkerów. Do pracy potrzebuje jedynie laptopa

38. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe (Dz. U. nr 148 poz. 973).

i internetu (zwykle korzysta z darmowego bezprzewodowego łącza) oraz telefonu komórkowego.

Jednym z trudniejszych zadań jest właśnie organizacja domowego miejsca pracy. Poniżej zaprezentowano ćwiczenie zawierające przykładowe pytania oraz listę, które mogą ułatwić odpowiednie zorganizowanie i wyposażenie miejsca pracy zdalnej.

Ćwiczenie 3. Organizacja miejsca pracy

Zastanów się nad miejscem, w którym będziesz pracował/-a zdalnie.

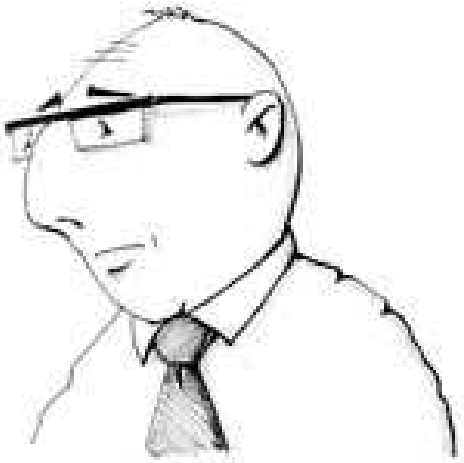
dom?

mieszkanie?

centrum pracy zdalnej?

gdzie je znajdę?

inne miejsce? jakie? pub? biblioteka?



Zastanów się, czy miejsce, które właśnie wybrałeś spełnia wymagania BHP, a w szczególności dysponuje dobrym oświetleniem, jest wyciszone, odpowiednio umeblowane.

Następnie zastanów się, jakie przybory biurowe będą potrzebne w twojej pracy zdalnej. Zastanów się, jaki sprzęt będzie niezbędny do tego, abyś mógł/mogła wykonywać pracę zdalną tj. telefon, komputer, oprogramowanie, łącze internetowe, urządzenia peryferyjne jak skaner, drukarka, faks….

Sporządź listę sprzętu i wyposażenia, które posiadasz, a następnie listę tego, co należy zakupić lub uzyskać od pracodawcy. Zaznacz krzyżyki w odpowiednich polach, biorąc pod uwagę wcześniejsze przemyślenia odnośnie tego, co jest niezbędne, aby rozpocząć telepracę lub świadczenie zdalnych usług.

Przykładowa checklista

	a) posiadam	*b) zapewni pracodawca*	*b) muszę zakupić*
sprzęt			
komputer			
laptop	X		
telefon komórkowy		X	
telefon stacjonarny	X		
faks			
oprogramowanie biurowe	X		
oprogramowanie specja-listyczne		X	

	a) posiadam	b) zapewni pracodawca	b) muszę zakupić
drukarka			
skaner			
nagrywarka	X		
aparat cyfrowy			
kamera wideo			X
inne			
meble i materiały biurowe			
biurko	X		
fotel obrotowy			X
szafki na dokumenty	X		
materiały biurowe	X	X	
inne			
dostęp do internetu			
modem			
telewizja kablowa			
sieć lokalna	X		
inne			

Lokalne Centra e-Przedsiębiorczości zamiast domowego biura

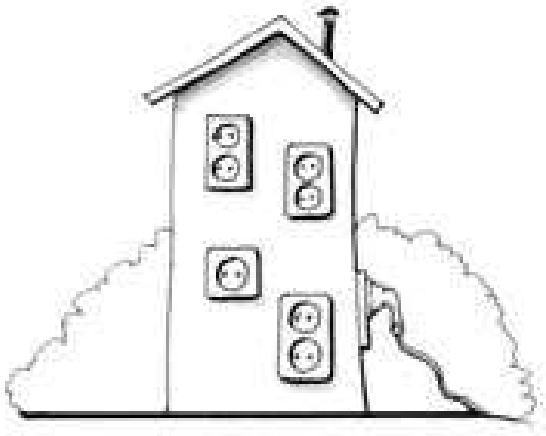
Dom to nie jedyne możliwe miejsce wykonywania pracy zdalnej. Osoby, które nie mają warunków, aby zorganizować swoje miejsce pracy w domu lub potrzebują częstego kontaktu z ludźmi, podczas pracy mogą korzystać z usług lokalnego centrum e-przedsiębiorczości. W zależności od specyfiki funkcjonowania, tego typu centra nazywane są również: telecentrami, telechatkami, e-centrami, centrami pracy zdalnej, centrami coworkingu, itp. Z doświadczeń innych krajów wynika, że centra są dobrze rozwijającymi się ośrodkami, służącymi telepracownikom, przedsiębiorcom, freelancerom.

Infrastruktura centrum pracy zdalnej jest zazwyczaj podobna do infrastruktury firmy, jednak styl pracy jest tutaj znacznie mniej sformalizowany. Centra pracy zdalnej stanowią idealne, stabilne środowisko pracy, w którym w przeciwieństwie do mieszkania:

- nie występuje efekt izolacji,
- istnieje możliwość wspólnej realizacji projektów,
- istnieje możliwość spotkań z klientem w odpowiednich pomieszczeniach,
- znajduje się odpowiedni sprzęt (z reguły są to: komputery, drukarki, faks, kopiarki, skaner, nagrywarki),
- stanowiska pracy spełniają zasady ergonomii (o co niekiedy ciężko we własnym mieszkaniu).

Telepracownik nie jest zatem „skazany" na pracę w domu. Telecentra są na ogół lepiej wyposażone w sprzęt i zapewniają w szerszym zakresie bezpieczeństwo pracy. Usługi telecentrów są zazwyczaj oferowane na zasadach komercyjnych. Telechatki natomiast stanowią specjalny rodzaj telecentrum skierowany do społeczności lokalnej. Powstają one w celu przeciwdziałania izolacji obszarów niezurbanizowanych oraz przełamania barier

wynikających ze słabego wyposażenia teleinformatycznego tych obszarów. Głównymi zadaniami telechatek są: organizowanie kursów obsługi komputera, upowszechnianie nowoczesnych technologii informatycznych oraz ułatwianie dostępu do wiedzy. Telechatki stanowią częstokroć przedsięwzięcie pionierskie, ponieważ testują lokalną akceptację wobec nowych usług i aplikacji. Budują jednocześnie klimat zaufania oraz kreują społeczeństwo oparte na wiedzy. Centra pracy zdalnej mogą funkcjonować jako oddziały i filie przedsiębiorstw w miejscach odległych od ich siedziby, a jednocześnie bliskich miejsca zamieszkania pracowników.



Gospodarka poszukuje sposobów na minimalizację kosztów funkcjonowania, a w związku z tym centra pracy zdalnej stawać się będą coraz bardziej popularnym instrumentem. Mogą one zostać zlokalizowane w miejscach, w których koszty zatrudnienia pracowników są znacznie niższe. Centra takie mogą należeć do jednej firmy lub być własnością kilku firm lub instytucji, mających czasem siedziby w innych krajach.

Jednym z ciekawych rozwiązań stanowiących alternatywę dla telepracy domowej są również centra coworkingu. Osoby pracujące w takich centrach, mogą korzystać z udogodnień, jakie pociąga za sobą praca w grupie. Dzięki temu, realizując określony projekt, coworkerzy mogą odnosić korzyści z doświadczeń zawodowych oraz wsparcia merytorycznego innych coworkerów, co przyspiesza realizację oraz zapewnia lepszą jakość efektów pracy (więcej o centrach coworkingu w rozdziale „Dobre praktyki")

Pierwsza „telechatka" powstała w Szwecji w 1985 roku z inicjatywy Uniwersytetu Ostersund i samorządu lokalnego regionu Hariedalen. Stanowiła element realizacji programu przeciwdziałania migracji młodzieży z terenów północnej Szwecji do miast znajdujących się na południu kraju. Powstanie ogólnodostępnej placówki telekomunikacyjnej miało zredukować izolację mieszkańców wsi.

Telecentra rozwijają się zarówno w państwach, które są potęgami gospodarczymi, jak i tam, gdzie dostęp do technologii informatycznych jest jeszcze słaby. Różnią się one od siebie wielkością, wyposażeniem, zakresem oferowanych usług, formą organizacyjną i prawną, a także sposobem finansowania. W zależności od lokalnych potrzeb i możliwości telecentra są organizowane na zasadach komercyjnych, bądź jako instytucje non-profit. Często stosowane są także modele mieszane, w których wspólnie uczestniczą partnerzy z sektora biznesu, sektora publicznego i organizacji pozarządowych. Centra pracy zdalnej mogą być finansowane z różnych środków, zarówno publicznych, jak i prywatnych (fundusze UE, dotacje na wsparcie obszarów wiejskich, mikropożyczki, darowizny, granty aniołów biznesu itp.). Obecnie zauważa się wzrost zainteresowania sektora prywatnego funkcjonowaniem centrów pracy zdalnej. Powstają wspólne inicjatywy w ramach partnerstw publiczno-prywatnych. Dobre praktyki międzynarodowe wskazują, iż najwięcej centrów pracy zdalnej tworzonych jest we współpracy różnych środowisk,

przy wsparciu międzynarodowych organizacji pozarządowych, agencji rządowych, agencji rozwoju, a także grantów i dotacji unijnych.

Lokalne centra e-przedsiębiorczości nie występują jeszcze powszechnie w Polsce, ale już teraz ich funkcję mogą spełniać np. biblioteki z dostępem do internetu, gminne centra informacji, inkubatory przedsiębiorczości, kawiarnie i puby posiadające dostęp do internetu, a także mieszkania, w których można telepracować w większej grupie. Niekiedy centra pracy zdalnej można odnaleźć przypadkowo, pod całkiem innym szyldem. Może to być przyjazna czytelnia biblioteczna z bezprzewodowym internetem i dostępem do ciekawych materiałów on-line (np. Centrum Informacji Biznesowej i Europejskiej w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej w Krakowie) albo kawiarnia za rogiem oferująca darmowy dostęp do sieci.

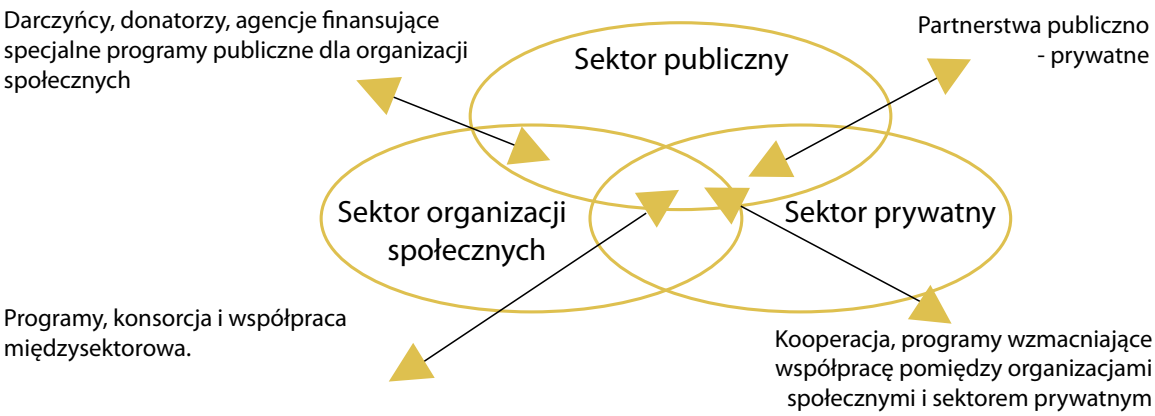
W naszym kraju jako przykłady urzeczywistnienia idei tworzenia centrów pracy zdalnej mogą służyć telechatki przeznaczone dla osób niepełnosprawnych w województwie zachodniopomorskim (w ramach projektu „Telepraca szansą na zwalczanie nierówności i dyskryminacji na rynku pracy") lub e-Centra Telepracy znajdujące się w Radomiu, Garwolinie i Pułtusku, a zorganizowane dla potrzeb lokalnych przedsiębiorców (powstałe w ramach projektu ELASTAN).

W Krakowie prowadzona jest „Akcja kawa. Pracuj w knajpie", która została zapoczątkowana przez inicjatywę "IT w Krakowie". Jej celem jest popularyzacja lokali ułatwiających korzystanie z internetu np. przy filiżance kawy. „Akcja Kawa" promuje więc puby, kawiarnie, bary i restauracje przyjazne dla profesjonalistów pracujących z laptopami. Lokale powinny spełniać trzy wymogi: posiadać stojak na rower, zapewniać stosunkowo wczesną godzinę otwarcia oraz sprawnie działającą instalację WiFi, która umożliwia bezprzewodowe połączenie z internetem (więcej na http://www.it.wkrakowie.org).

Na początku 2008 roku na stronie hot.spots.pl zanotowano 1473 hotspoty, zlokalizowane w 317 miejscowościach w Polsce.

Modele finansowania centrów pracy zdalnej

Schemat 8.
Model finansowania telecentrów na świecie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: "Making the connection, scaling telecentres for development", International Applications Centre (ITAC) of the Academy for Educational Development, march 2007[39]

39. "Making the connection, scaling telecentres for development", International Applications Centre (ITAC) of the Academy for Educational Development, march 2007.

Przykłady telecentrów utworzonych przez różne sektory:

e-Choupal, Indie, projekt realizowany przez ITC, jedną z największych prywatnych firm w Indiach. Polega na instalowaniu w rolniczych wioskach stanowisk komputerowych z dostępem do internetu. e-Choupals są miejscem spotkań społeczności lokalnych, wymiany informacji, jak też centrum zdobywania informacji na temat e-handlu. „Choupal" to w języku hindi miejsce spotkań.[40]

D.Net (Development Research Network), Bangladesz, centra organizacji pozarządowej o charakterze not-for-profit. Centra umożliwiają dostęp do informacji i technologii komunikacyjnych, przyczyniają się do rozwoju ekonomicznego kraju. Organizacja szerzy wiedzę na temat pracy za pomocą internetu, promuje korzystanie z sieci w celach naukowych, doradczych, biznesowych. Prowadzi także badania nad rolą internetu w rozwoju sektorów ochrony zdrowia, rolnictwa, prawa itp.[41]

Committee to Democratize Information Technology (CDI), Brazylia, centrum utworzone przez organizację pozarządową not-for-profit. Organizacja zajmuje się nauką mieszkańców ubogich dzielnic z zakresu obsługi komputerów i korzystania z internetu, jak również edukacją młodzieży z ubogich lub wymagających szczególnej uwagi rodzin (np. osadzonych w więzieniach).[42]

IT Clubs, Egipt, projekt zarządzany przez instytucje lokalne. Jego celem jest umożliwienie mieszkańcom (głównie z ubogich regionów) dostępu do internetu, wykorzystanie sieci do zwiększania standardów życia oraz szerzenie wiedzy ekonomicznej. [43]

Community Internet Center (CIC), Ruanda, centra są prowadzone przez prywatnych przedsiębiorców, stosując model for-profit dla zapewnienia funkcjonowania centrum. Poprzez centrum społeczność lokalna ma dostępu do internetu oraz innych informacji przydatnych w życiu zawodowym jak i prywatnym.[44]

Wyposażenie centrów może być następujące: odpowiednie miejsca pracy zapewniające prywatność oraz dostęp dla osób niepełnosprawnych, biurka, komputery z szerokopasmowym dostępem do internetu, gniazdka, umożliwiające podłączenie własnego sprzętu, specjalistyczne oprogramowanie, sprzęt biurowy (telefon, faks, drukarka, kopiarka, skaner itd.), sale konferencyjne, w których możliwe są konferencje zarówno tradycyjne, jak i telekonferencje. Lista usług oferowanych przez centra jest długa i przede wszystkim otwarta. Oto przykładowe pozycje: dostęp do internetu, obsługa techniczna urządzeń, dostęp do urządzeń biurowych, serwis w dziedzinie bezpieczeństwa danych, wynajem sal konferencyjnych, szkolenia, profesjonalne doradztwo prawne, gospodarcze, finansowe, marketingowe, doradztwo z zakresu technologii informatycznych, nowoczesne rozwiązania technologiczne np. interaktywna telewizja, łączność bezprzewodowa, wideokonferencje, dostęp do ofert pracy, dostęp do biblioteki (prasa, literatura fachowa, słowniki, encyklopedie itp.), obsługa administracyjna, możliwość korzystania z e-usług (np. e-learning, handel elektroniczny, płatne archiwa, dostęp do bibliotek cyfrowych,

40. Źródło: http://www.digitaldividend.org/case/case_echoupal.htm
41. Źródło: http://www.dot-com-alliance.com/newsletter/article.php?article_id=53
42. Źródło: http://www.comminit.com/en/node/131485
43. Źródło: http://www.telecentre.org/en/knowledge.detail/101680
44. Źródło: http://www.dot-com-alliance.com/newsletter/article.php?article_id=53

telebankowość, zdalna opieka zdrowotna), możliwość pracy w zespołach, adres do korespondencji, drobna sprzedaż detaliczna, np. napoje, gazety, opieka nad dziećmi, itd.

Z usług centrów mogą korzystać pracownicy zdalni, freelancerzy, pracownicy mobilni, przedsiębiorcy, kobiety wychowujące dzieci, niepełnosprawni, studenci, nauczyciele, lokalna społeczność. Mogą oni pracować lub korzystać z usług w różnych systemach – w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu. Klientami mogą też być osoby korzystające z sal konferencyjnych, jak również tzw. „wpadający" od czasu do czasu albo w związku z podróżą służbową. Telecentrum umożliwia wykorzystanie stanowiska w sposób elastyczny stosownie do indywidualnych potrzeb. Często stosowaną praktyką są tzw. gorące biurka.[45]

Zalety centrów pracy zdalnej można by długo wymieniać – poszerzają m.in. dostęp do rynku pracy, dostęp do usług publicznych, rozwijają lokalny rynek teleinformatyczny, ograniczają koszty organizacji przedstawicielstw zamiejscowych, minimalizują koszty organizacji stanowisk pracy, tworzą efektywną organizację pracy w systemie elastycznego zatrudnienia, tworzą stabilne środowisko pracy dla freelancerów, umożliwiają nawiązywanie kontaktów zawodowych, wymianę doświadczeń i przeciwdziałają izolacji społecznej, integrują grupy społeczne. Przykłady centrów pracy zdalnej zostały przedstawione w rozdziale szóstym.

45. „Gorące biurka" (ang. hot-desking) to system pracy, w którym zatrudnione osoby nie mają przypisanych stałych miejsc pracy w biurze, więc w razie potrzeby korzystają z wolnego aktualnie miejsca do pracy. System znajduje zastosowanie do pracowników, którzy - ze względu na rodzaj wykonywanych zadań - większość czasu spędzają poza biurem, np. na spotkaniach z klientami. Jego zaletami są: redukcja kosztów powierzchni biurowej, jak również stymulowanie współpracy, samodzielności i kreatywności pracowników. Źródło: http://www.hrk.pl/Slowniki/Term/.

5

Aspekty prawne telepracy

Prawo a atypowe formy pracy

Telepraca należy do tzw. atypowych form zatrudnienia. Przez zatrudnienie typowe (albo tradycyjne, klasyczne) można rozumieć pracę w oparciu o umowę o pracę zawartą na czas nieoznaczony, na pełny etat, w zakładzie pracy i wtedy, gdy występuje podporządkowanie pracownika. Do atypowych form zatrudnienia, poza telepracą zaliczamy także: pracę na podstawie umów terminowych, pracę w niepełnym wymiarze etatu oraz pracę w agencji pracy tymczasowej. Elastyczne formy zatrudnienia obejmują również stosunki prawne niepracownicze takie jak samozatrudnienie i umowy cywilnoprawne (o dzieło, umowa zlecenie). Atypowe formy zatrudnienia zostały wprowadzone przez ustawodawcę, aby zbilansować wartości, na których najbardziej zależy stronom relacji zatrudnienia. Pracodawcy zależy tu na elastyczności, a pracownikowi na utrzymaniu gwarancji bezpieczeństwa socjalnego. Połączenie obu tych wartości określa się angielskim terminem flexicurity.

Atypowe/ elastyczne formy zatrudnienia

Stosunki prawne pracownicze

- Praca na podstawie umów terminowych
- Praca w niepełnym wymiarze etatu
- Praca w agencji pracy tymczasowej
- Telepraca

Stosunki prawne niepracownicze

- Umowy cywilnoprawne (o świadczenie usług, o dzieło)
- Samozatrudnienie

Pracownicze formy zatrudnienia regulują przepisy kodeksu pracy, natomiast zapisy dotyczące niepracowniczych formy zatrudnienia znajdują się w kodeksie cywilnym. Nowe przepisy wprowadzone na mocy tzw. ustawy o telepracy, skierowane zostały do pracowników etatowych, a zatem tych, których sytuacja prawna podlega przepisom kodeksu pracy.

Przykłady

*Dziennikarz pracuje dla kilku gazet i portali internetowych. Jest zatrudniany na podstawie **umów o dzieło**. Pracuje w domu, a wyniki swojej pracy przekazuje drogą elektroniczną. Uzgadnia szczegóły przez telefon. Jest pracownikiem zdalnym od dwóch lat. Jego sytuacja prawna podlega regulacjom **kodeksu cywilnego.***

*Redaktor dużej gazety pracuje na swoim stanowisku pięć lat. Od roku pracuje głównie w domu – cztery dni w tygodniu. Jeden dzień w tygodniu, wtorek, spędza w redakcji. Jest **zatrudniony na pełny etat.** Pracuje na zasadach telepracy. Podlega uregulowaniom **kodeksu pracy.***

*Projektant stron internetowych prowadzi od roku własną działalność gospodarczą **(samozatrudnienie).** Rezultaty swojej pracy przekazuje klientom drogą elektroniczną. W ten sam sposób pobiera płatności za wykonane usługi. Podlega uregulowaniom **kodeksu cywilnego.***

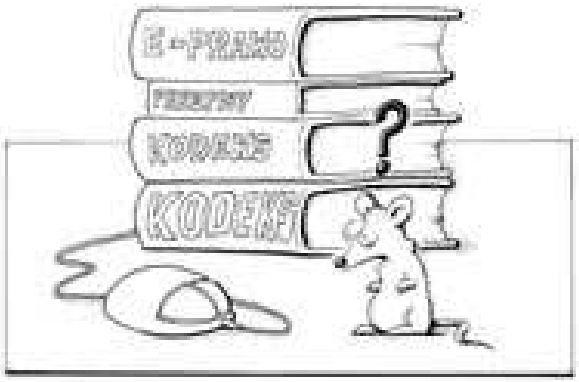
Wspólnotowe porozumienie podstawą regulacji prawnych telepracy

Unia Europejska doceniła korzyści płynące z zastosowania telepracy w praktyce. W 1993 roku wydano stosowną Białą Księgę („White Paper on Growth Competivness and Employment"). W tym dokumencie Komisja Europejska wskazała telepracę jako narzędzie wzrostu konkurencyjności na globalnych rynkach. Zaczęły powstawać także pierwsze raporty związane z telepracą oraz jej wpływem na rozwój społeczeństwa informacyjnego.[46] Mając na uwadze rozwój telepracy w krajach UE, europejscy partnerzy społeczni podpisali (16 lipca 2002 r.) ramowe porozumienie w sprawie telepracy (European Framework Agrement on Telework[47]), któremu nadana została forma porozumienia „dobrowolnego". Organizacje partnerów społecznych (ETUC, UNICE, CEEP, UEAPME)[48] zobowiązali się do wdrożenia postanowień ramowego porozumienia w państwach członkowskich UE.

Wspólnotowa regulacja prawna dotycząca telepracy, z punktu widzenia teorii prawa europejskiego, zakwalifikowana została do kategorii „prawa miękkiego" (soft law).[49]

Nowelizacja kodeksu pracy - zapisy o telepracy

W Polsce spotkanie organizacji partnerów społecznych inicjujące negocjacje w przedmiocie wdrożenia europejskiego porozumienia w sprawie telepracy odbyło się 28 stycznia 2005 r. W spotkaniu udział wzięli przedstawiciele reprezentujący Niezależny Samorządny Związek Zawodowy „Solidarność", Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych, Forum Związków Zawodowych, Związek Rzemiosła Polskiego, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan", Konfederacja Pracodawców Polskich, Business Center Club, Prezydium Okrągłego Stołu Dialogu Społecznego na rzecz Integracji Europejskiej, a także Podsekretarz Stanu Ministerstwa Gospodarki i Pracy.



Wynikiem prac, w których brali udział reprezentanci wielu środowisk, było uchwalenie przez sejm w dniu 24 sierpnia 2007 r. nowelizacji kodeksu pracy, która weszła w życie 16 października 2007 r. Tzw. ustawa o telepracy dodała w dziale drugim kodeksu pracy (stosunek pracy) rozdział IIb zatytułowany „Warunki zatrudniania pracowników w formie telepracy".

46. Tytułem przykładu – raport komisarza UE Martina Bangemanna z 1994 r.

47. Źródło: http://www.eiro.eurofound.ie/2002/07/Feature/EU0207204F.html.

48. ETUC - European Trade Union Confederation http://www.etuc.org, UNICE http://www.unice.org - od 23 stycznia 2007 r. zmiana nazwy na Business Europe http://www.businesseurope.eu; CEEP - The European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest http://www.ceep.org, UEAPME – European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises http://www.ueapme.com.

49. Termin „miękkie prawo" (ang. soft law) odnosi się do pokrewnych prawu instrumentów, które nie posiadają jednak żadnej mocy prawnie wiążącej, lub których moc wiążąca jest w jakiś sposób "słabsza" w porównaniu do tradycyjnego prawa.

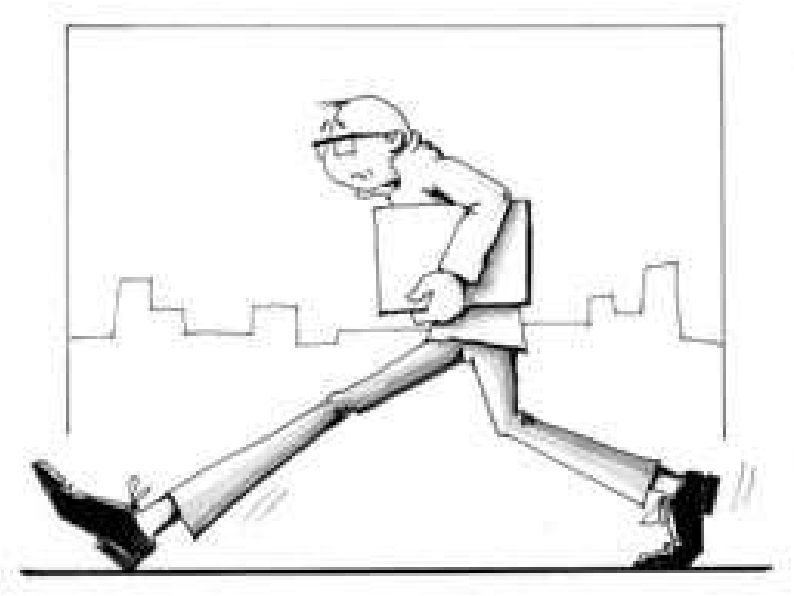
Rozdział IIb obejmuje regulacje dotyczące telepracy: to 13 artykułów o numerach od 67(5) do 67(13), w których określono między innymi:

- definicje – art. 67(5),
- regulamin telepracy – art. 67(6),
- proces zatrudniania telepracowników oraz przechodzenia na tą formę pracy– art. 67(7),
- możliwość zmiany decyzji – art. 67(8),
- wyposażenie stanowiska – art. 67(11, 17),
- porozumiewanie się – art. 67(12-13),
- kontrolę – art. 67(14),
- przepisy gwarancyjne – art. 67(15-16).

Polskie rozwiązania prawne dotyczące telepracy są zatem stosunkowo nowe. W związku z tym trudno je obecnie oceniać z uwagi na zbyt krótki okres stosowania ich w praktyce.

Wprowadzenie telepracy w praktyce – krok po kroku

Poniżej zaprezentowano przykładowe etapy postępowania zmierzającego do wprowadzenia telepracy zgodnie z nowymi regulacjami kodeksu pracy. Pierwszy przypadek (A) przedstawia sposób postępowania w razie przejścia osoby już zatrudnionej, a chcącej zmienić formę świadczenia pracy na telepracę. Z kolei drugi przypadek (B) prezentuje działania niezbędne podczas zatrudniania nowego pracownika – telepracownika.
Pomogą one w zaadaptowaniu - zgodnie z prawem - telepracy w przedsiębiorstwie lub instytucji. Kroki mają charakter uniwersalny, typowy, należy zatem pamiętać, aby dostosować ich treść do specyfiki konkretnej organizacji.



Kroki postępowania w przypadku telepracowników już zatrudnionych

- ustal warunki stosowania telepracy,
- wyjdź z inicjatywą,
- podpisz porozumienie zmieniające z pracownikiem,
- uzgodnij warunki techniczne wykonywania telepracy w drodze odrębnej umowy,

- przedstaw pracownikowi informację o nowych warunkach zatrudnienia,
- określ zasady ochrony danych,
- możesz wycofać się z telepracy.

KROK 1.
Regulamin lub porozumienie warunkiem stosowania telepracy

Warunki stosowania telepracy powinny zostać uzgodnione przez pracodawcę ze związkami zawodowymi, a w przypadku ich braku z reprezentantami załogi. Jeżeli nie stworzono takiego porozumienia, pracodawca może ustalić warunki telepracy samodzielnie w regulaminie pracy. Te kwestie reguluje art. 67(6) kodeksu pracy. Im więcej szczegółów zostanie określonych w regulaminie, tym mniej niewiadomych spotka telepracowników i ich przełożonych w przyszłości. Należy przy tym jednak pamiętać o umożliwieniu zastosowania indywidualnych rozwiązań w konkretnych przypadkach i pozostawieniu w pewnym zakresie wolnego pola do negocjacji pomiędzy pracownikiem a jego przełożonym w momencie przygotowywania porozumienia zmieniającego umowę.

KROK 2.
Wyjdź z inicjatywą

Telepraca ma charakter dobrowolny i powinien o tym pamiętać pracodawca. Wychodząc zatem z inicjatywą zmiany warunków pracy na telepracę, należy liczyć się z tym, że pracownik nie będzie zainteresowany tą nową formą świadczenia pracy. Odmowa pracownika nie powinna skutkować w stosunku do niego żadnymi negatywnymi konsekwencjami, w szczególności nie można z tego powodu rozwiązać z pracownikiem umowy o pracę. Propozycję wprowadzenia telepracy warto więc poprzedzić akcją informacyjną dotyczącą zasad jej funkcjonowania.

Z drugiej strony, jeśli to pracownik wyjdzie z inicjatywą przejścia na telepracę, pracodawca nie ma bezwzględnego obowiązku zastosowania się do tej propozycji. Powinien to uczynić tylko „w miarę możliwości". Tak więc telepraca może zaistnieć zostać wprowadzona do praktyki, jeżeli obie strony są przekonane o jej atrakcyjności.

KROK 3.
Podpisz porozumienie zmieniające z pracownikiem

Jeżeli pomysł przejścia na telepracę został zaakceptowana przez obie strony, należy podpisać stosowne porozumienie zmieniające dotychczasową umowę o pracę. Wymóg złożenia podpisów pracodawcy i pracownika pod dokumentem wprowadzającym telepracę stanowi wyraz zasady dobrowolności telepracy. W szczególności nie można jej wprowadzić przymusowo, składając pracownikowi wypowiedzenie zmieniające albo kierując go do telepracy na okres do trzech miesięcy zgodnie z art. 42 §4 kodeksu pracy.

KROK 4.
Uzgodnij warunki techniczne wykonywania telepracy w drodze odrębnej umowy

Na zasadach ogólnych pracodawca jest zobowiązany dostarczyć telepracownikowi sprzęt, a także ubezpieczyć go, pokryć koszty instalacji, serwisu, eksploatacji, konserwacji, jak również zapewnić pomoc techniczną i niezbędne szkolenia techniczne. Jeżeli pracodawca i telepracownik postanowią inaczej, to powinni swoje ustalenia zawrzeć w odrębnej umowie. Przede wszystkim chodzi tu o precyzyjne określenie zasad wykorzystywania prywatnego sprzętu telepracownika. Umowa taka powinna w szczególności ustalić ekwiwalent pieniężny za ten „prywatny" wkład telepracownika. Przy ustalaniu ekwiwalentu

należy wziąć pod uwagę ceny rynkowe i realne zużycie sprzętu.
W tej samej umowie mogą zostać umieszczone zasady porozumiewania się z telepracownikiem oraz zasady kontroli jego pracy.

KROK 5.
Przedstaw pracownikowi informację o nowych warunkach zatrudnienia

Najpóźniej w dniu podjęcia pracy w nowej formie telepracy należy przedstawić telepracownikowi informację o nowych warunkach zatrudnienia. Jest to wyjątek od zasady mówiącej, że pracodawca przedstawia tę informację pracownikowi w ciągu 7 dni od podpisania umowy o pracę. Informacja o warunkach zatrudnienia powinna dodatkowo obejmować:

- określenie jednostki organizacyjnej, której podlega telepracownik,
- określenie osoby lub organu odpowiedzialnego za współpracę z telepracowni kiem,
- określenie osoby lub organu upoważnionego do przeprowadzania kontroli w miejscu wykonywania telepracy.

KROK 6.
Określ zasady ochrony danych

Telepraca wiąże się z transferem danych pomiędzy biurem a miejscem telepracy, czyli zwykle mieszkaniem telepracownika. W interesie pracodawcy jest ustalenie skutecznych zasad ochrony danych, aby zmniejszyć ryzyko ich kradzieży lub utraty. Może także być potrzebne szkolenie w tej dziedzinie. Telepracownik po zapoznaniu się z zasadami ochrony danych powinien potwierdzić tę okoliczność na piśmie.

KROK 7.
Możesz wycofać się z telepracy

Jeżeli nowa formuła pracy się nie sprawdza, w szczególności jeśli telepracownik nie osiąga zakładanych rezultatów w telepracy, pracodawca może przywrócić tradycyjne zasady pracy. Takim uprawnienien dysponuje przez okres trzech miesięcy od momentu podjęcia telepracy przez telepracownika. W takim wypadku pracodawca razem z telepracownikiem powinni ustalić wspólnie termin przywrócenia poprzednich warunków pracy.
Należy pamiętać, że takie samo prawo wycofania się z telepracy i powrotu do tradycyjnych warunków świadczenia pracy przysługuje drugiej stronie, czyli telepracownikowi.

Przykład
Magdalena jest analitykiem w dziale marketingu dużej firmy kosmetycznej. Do tej pory pracowała w sposób tradycyjny – w biurze w godzinach od 8 do 16. Jej praca ma charakter koncepcyjny i wystarcza do jej wykonywania komputer, dostęp do internetu, a czasami telefon. Niedawno urodziła dziecko.
Przełożona, chcąc zatrzymać wartościową pracownicę, zaproponowała jej pracę na zasadzie telepracy. Magdalena postanowiła przyjąć ofertę i zostać telepracownikiem. Musiała jednak poczekać, aż w firmie powstanie regulamin telepracy. Działy prawny i personalny uzgodniły jego treść w ciągu kilku tygodni. W tym czasie Magdalena ustaliła zasady kontaktu między nią a biurem, wysokość ekwiwalentu za używanie jej prywatnego komputera z dostępem do internetu oraz zasady bezpieczeństwa przesyłania danych. Wszystko to znalazło się w porozumieniu zmieniającym jej umowę o pracę oraz w odrębnej umowie dotyczącej ekwiwalentu pieniężnego. Podpisanie tych dokumentów odbyło się w ciągu kilku dni. Magdalena otrzymała również od

przełożonej informację o nowych warunkach zatrudnienia.
Od 1 lutego Magdalena pracuje już w swoim biurze domowym. Ma zapewniony ciągły kontakt z dzieckiem – w każdej chwili może sprawdzić, czym zajmują się jej synek i dochodząca opiekunka. Może jednocześnie wydajniej pracować, ponieważ potrafi lepiej skoncentrować się nad zadaniami. Ponadto ma więcej czasu dla siebie i rodziny, nie spędza już kilku godzin dziennie w ulicznych korkach.

Kroki postępowania w przypadku zatrudniania nowych telepracowników:

- ustal warunki stosowania telepracy,
- podpisz umowę o telepracę,
- uzgodnij warunki techniczne wykonywania telepracy w drodze odrębnej umowy,
- wyślij telepracownika na badania wstępne,
- zarejestruj telepracownika w ZUS,
- przekaż telepracownikowi informację o warunkach zatrudnienia,
- szkolenie BHP,
- określ zasady ochrony danych,
- przeprowadź kontrolę biura domowego telepracownika.

KROK 1.
Ustal warunki stosowania telepracy

Ten krok jest identyczny jak w przypadku pracowników już zatrudnionych.

KROK 2.
Podpisz umowę o telepracę

Po zaakceptowaniu kandydata lub kandydatki na telepracownika, pracodawca jest zobowiązany, najpóźniej w dniu podjęcia pracy, do podpisania pisemnej umowy o telepracę. Należy w jej treści umieścić elementy przewidziane w definicji kodeksowej telepracy, czyli określić ją jako pracę regularną, wykonywaną poza zakładem pracy i wykorzystującą elektroniczne środki przekazu. Pozostałe wymagane elementy umowy mają taki sam charakter, jak w przypadku „zwykłej" umowy o pracę. W jej treści należy umieścić :

- określenie stron umowy,
- rodzaj umowy,
- data zawarcia umowy,
- termin rozpoczęcia pracy (jeżeli nie zostanie podany, to określa go data zawarcia umowy),
- warunki pracy i płacy (rodzaj, miejsce i wymiar czasu wykonywania pracy, wynagrodzenie ze wskazaniem składników wynagrodzenia).

W zależności od istniejących konkretnych potrzeb oraz od woli stron, umowa o telepracę może zostać podpisana na okres próbny, na czas określony, bezterminowo lub na zastępstwo innego pracownika. Kodeks pracy nie przewiduje w tym zakresie żadnych wyjątków dla telepracy. Również dowolnie (z zastrzeżeniem ogólnych reguł kodeksu pracy) można kształtować system czasu pracy – na przykład wprowadzić czas zadaniowy.

Przed podpisaniem umowy telepracownik, na wniosek pracodawcy, powinien nadto złożyć oświadczenie dotyczące tego, czy figuruje w rejestrze bezrobotnych. Jeżeli bowiem został wpisany do tego rejestru, to pracodawca obowiązany będzie powiadomić pisemnie urząd pracy o podjęciu przez pracownika zatrudnienia w jego firmie.

KROK 3.
Uzgodnij warunki techniczne wykonywania telepracy w drodze odrębnej umowy

Ten krok wygląda identycznie jak w przypadku pracowników już zatrudnionych.

KROK 4.
Wyślij telepracownika na badania

Następnie pracodawca kieruje telepracownika do lekarza medycyny pracy. Pracodawca nie może bowiem dopuścić telepracownika do pracy bez uprzedniego uzyskania zaświadczenia lekarza pracy stwierdzającego, że nie istnieją przeciwwskazania do wykonywania telepracy na danym stanowisku. Badania lekarskie odbywają się na koszt pracodawcy.

KROK 5.
Zarejestruj telepracownika w ZUS

W przeciągu siedmiu dni należy zgłosić telepracownika do ZUS. Ten krok – podobnie jak poprzedni (badania lekarskie) – jest identyczny jak w przypadku zatrudnienia każdego nowego pracownika.

KROK 6.
Przekaż telepracownikowi informację o warunkach zatrudnienia

Najpóźniej w ciągu siedmiu dni od podjęcia telepracy należy przedstawić telepracownikowi informacje o warunkach zatrudnienia. Ten krok jest identyczny jak w przypadku pracowników już zatrudnionych.

KROK 7.
Szkolenie BHP

Zgodnie z przepisami prawa pracy pracodawca powinien skierować telepracownika na dwa szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy: szkolenie ogólne i szkolenie stanowiskowe. Szkolenia te odbywają się na koszt pracodawcy i w czasie godzin pracy. Ten krok jest identyczny jak w przypadku zatrudnienia każdego nowego pracownika.

KROK 8.
Określ zasady ochrony danych

Ten krok wygląda identycznie jak w przypadku pracowników już zatrudnionych.

KROK 9.
Przeprowadź kontrolę biura domowego telepracownika

Kontrola miejsca wykonywania telepracy nie może naruszać prywatności telepracownika oraz członków jego rodziny. Może zostać wykonana za uprzednią zgodą pracownika wyrażoną na piśmie (także za pomocą środków komunikacji elektronicznej). Pracodawca może skontrolować stanowisko pracy telepracownika pod względem wykonywania pracy,

a także w celu instalacji, inwentaryzacji, konserwacji, serwisu lub naprawy powierzonego sprzętu, jak również pod kątem przestrzegania zasad BHP.

Przykład

Andrzej jest brokerem informacji. Aktualizuje i dostarcza „newsy" do kilkunastu portali internetowych. Jednocześnie w trybie zaocznym studiuje dziennikarstwo. Jest freelancerem i pracuje na umowy o dzieło. Niedawno znalazł ciekawe ogłoszenie o pracę. Jeden z dużych portali informacyjnych poszukuje redaktora działu. W ogłoszeniu wskazano, że osoba zostanie przyjęta do pracy na zasadach telepracy.

Andrzej wysłał mailem swoje CV i kilka swoich tekstów. Rekrutacja odbyła się w formie kontaktu telefonicznego i mailowego. Andrzejowi zlecono w ramach testu zadanie, które polegało na selekcji informacji i zredagowaniu tekstów. Spotkanie w biurze firmy było już tylko formalnością. Na Andrzeja czekała do podpisania umowa o telepracę. W odrębnej umowie ustalono zasady odpowiedzialności za powierzony sprzęt (laptop). Andrzej podpisał także zobowiązanie do stosowania się do firmowej polityki bezpieczeństwa danych.

Obecnie Andrzej cały swój czas spędza w biurze domowym. Wizyty w siedzibie firmy związane są ze spotkaniami kolegium redakcji, szkoleniami, czasami wymaga tego współpraca z działem reklamy. Andrzej pracuje w zadaniowym czasie pracy i może dowolnie kształtować swój dzienny harmonogram pracy. Dzięki temu może łączyć obowiązki zawodowe ze studiami dziennikarskimi.

6

Dobre praktyki świadczenia telepracy i usług zdalnych

Telepraca i świadczenie usług zdalnie

Praca zdalna stanowi pojęcie o szerokim zakresie znaczeniowym: istnieje wiele form wykonywania pracy zdalnej. W ramach realizacji projektu „e-Przedsiębiorczość", dokonano analizy materiałów źródłowych (zagraniczne dobre praktyki) oraz przeprowadzono szereg wywiadów z praktykami telepracy. Dzięki temu możliwe stało się poznanie praktycznych aspektów telepracy i świadczenia usług zdalnie. Wyniki tych prac zostały przedstawione w niniejszym rozdziale.

Zauważmy, że tematyką pracy zdalnej mogą być zainteresowane zarówno firmy, które zamierzają zminimalizować wydatki związane z prowadzeniem biura, czas pracy uczynić bardziej efektywnym, jak również osoby chcące telepracować. Poprzez umiejętną politykę zarządzania kadrami, właściwe planowanie własnego rozwoju, można doprowadzić do tego, że wykonywanie obowiązków zawodowych stanie się bardziej elastyczne.

Uzyskane do tej pory doświadczenia zagranicznych instytucji oraz przedsiębiorców mogą stanowić doskonały przykład dla polskich przedsiębiorców, administracji oraz innych instytucji. W niniejszym rozdziale podjęto próbę upowszechnienia tych doświadczeń i zaprezentowania wybranych, zdaniem autorów – najciekawszych, „dobrych praktyk". Dotyczą one funkcjonowania telepracy w firmach, centrach pracy zdalnej, praktyki wykonywania telepracy przez e-pracowników zatrudnionych na etat, e-przedsiębiorców prowadzących firmy wykorzystujące nowoczesne technologie, ale także rolników i freelancerów - przedstawicieli wolnych zawodów. Przedstawiono także przykłady polityki państw upowszechniających pracę zdalną.

Telepraca jako element polityki firm i państw

Elastyczne formy pracy w PricewaterhouseCoopers Polska

Przykładem traktowania elastycznych form pracy jako trwałego elementu polityki personalnej firmy mogą być zasady zaprezentowane w „Vademecum Pracownika" wydanym w PricewaterhouseCoopers Polska. W vademecum określono listę różnych form spełniania obowiązków pracowniczych w tej firmie:

- elastyczne godziny pracy (możliwe jest ustalenie własnych godzin pracy
- pomiędzy przełożonym a podwładnym),
- praca w domu (wykonywanie powierzonych obowiązków zdalnie),
- praca w niepełnym wymiarze etatu,
- praca w godzinach wieczornych,
- dzielenie stanowiska pracy (polega na wspólnym wykonywaniu przez dwie oso by pracy w ramach jednego etatu; każda z takich osób świadczy pracę na bezterminową umowę o pracę z proporcjonalnym wynagrodzeniem oraz świadczeniami i wspólnym opisem stanowiska).

Ponadto przewiduje się możliwość przerywania kariery w firmie. Przykładowo pracownik może wykonywać pracę przez sześć miesięcy w ciągu roku, ale w pozostałych miesiącach już nie pracować. Zestaw alternatyw podanych w vademecum nie ma charakteru katalogu zamkniętego. Dlatego też, lista propozycji może zostać rozszerzana w porozumieniu z działem personalnym firmy.[50]

50. „Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans.", Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007.

Programy pracy zdalnej przyjazne pracownikom-matkom

Duże firmy traktują pomoc młodym matkom jako jeden ze sposobów na zatrzymanie wartościowych osób w organizacji, a jednocześnie na podniesienie ich motywacji. Działania tego typu wpływają również pozytywnie na podniesienie morale załogi pozostałych pracowników oraz na polepszenie zewnętrznego wizerunku firmy. Sposobem na pomoc młodym matkom jest zwykle umożliwienie im zdalnego kontaktu z firmą w trakcie urlopu oraz umożliwienie pracy zdalnej w trakcie wychowywania dziecka.[51]

Wprowadzone rozwiązania przyczyniają się do podniesienia motywacji do pracy, a tym samym i zwiększenia przywiązania do firmy. Wymierną korzyścią dla pracodawcy jest lepsza organizacja pracy kobiet w ciąży oraz matek wychowujących małe dzieci, a jednocześnie brak dodatkowych kosztów w postaci godzin nadliczbowych oraz niższa absencja chorobowa.

W firmie IBM wprowadzono program „Będziemy w kontakcie", który jest skierowany dla młodych mam przebywających na urlopach macierzyńskich i wychowawczych. Młode matki otrzymują komputer osobisty wraz z instalacją dostępu do szerokopasmowego internetu w domu oraz telefon komórkowy. Dzięki tym środkom mogą utrzymywać kontakt z firmą. W IBM opracowano także specjalne programy szkoleniowe: „Przewodnik dla młodej pracującej matki" oraz „Pomóż mi, zanim oszaleję – pracujące matki uczą się zachowywać spokój". Po powrocie z urlopu młode mamy dysponują możliwością elastycznego ukształtowania swojego czasu pracy. Praca zdalna występuje tu pod nazwą homeworkingu.

Program „Pracująca Mama" w firmie Johnson&Johnson Poland stanowi przejaw otwartości na indywidualne potrzeby kobiet związane z macierzyństwem. Pracująca matka dysponuje wyborem między różnymi rozwiązaniami: modyfikowanie zakresu obowiązków, elastyczny czas pracy, czasowe zmniejszenie etatu, praca w domu. Dzięki tego programowi matki – w zależności od charakteru pracy – mogą częściowo pracować w domu lub też otrzymać dodatkową pomoc w wykonywaniu pracy w okresie przed urlopem macierzyńskim i po nim. W ramach rozwoju zawodowego mogą pracować tymczasowo na innym stanowisku.

Program „Przyszła Mama" w Volkswagen Motor Polska oprócz oferowania elastycznych form pracy, w szczególnych przypadkach umożliwia pracownicom w ciąży pracę w domu przy realizacji samodzielnych projektów.

Z kolei w Masterfoods Polska młode mamy bardzo cenią sobie rozwiązanie, które daje im możliwość pracy jeden dzień w tygodniu w domu on-line, o ile charakter stanowiska na to pozwala.

Chociaż w firmie Profes nie sformalizowano polityki wobec kobiet w ciąży oraz młodych matek, to w praktyce stworzono dla nich przyjazną atmosferę. Korzystają one z systemu zastępstw lub dzielenia pracy na kilka stanowisk. Dzięki temu, po powrocie do pracy z urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego, kobiety mają możliwość skorzystania z pracy w niepełnym wymiarze czasu, pracy w domu lub podjęcia pracy zadaniowej. Inne zagadnienia stosunku pracy mogą zostać dookreślone w indywidualnych ustaleniach pracownicy z jej przełożonymi.

51. „Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans.", Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007.

Pomoc w utrzymaniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym

Potrzeba zatrzymania największych talentów w firmie prowadzi w szeregu przypadków do wdrażania polityki wsparcia pracowników zmierzającej na utrzymanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym pracowników. Tego typu polityki wdrażane są m.in. przez firmy Deloitte, IBM, Dr Irena Eris. Prowadzone badania kultury organizacyjnej potwierdzają, że brak równowagi na linii praca zawodowa – życie prywatne stanowi dla pracowników znaczący problem.[52]

W odpowiedzi na ten problem firmy podejmują następujące działania:

- możliwość pracy zdalnej z domu w całości lub częściowo,
- systemy elastycznego czasu pracy,
- niepełny wymiar czasu pracy,
- zadaniowy czas pracy,
- stosowanie w firmie równoważnego czasu pracy, który polega na wydłużeniu czasu pracy jednego dnia do 12 godzin i skróceniu czasu pracy w innym dniu tygodnia lub odbiorze całego dnia wolnego w innym terminie,
- opracowanie wytycznych dotyczących czasu i organizacji pracy, kategorii stanowisk, jakich dotyczą te formy, relacji wybranej formy pracy do wynagrodzenia i innych korzyści, a także do awansów,
- uwzględnienie elastycznych form pracy w procedurach planowania rozwoju kariery zawodowej,
- możliwość skorzystania z przerwy w karierze w celu podjęcia studiów, opieki nad osobami zależnymi, odbycia podróży, itp. (na okres od 6 do 12 miesięcy),
- opieka medyczna dla rodziny pracowników,
- prowadzenie portalu z użytecznymi informacjami dla rodziców,
- organizacja kolonii i półkolonii w okresie wakacyjnym.

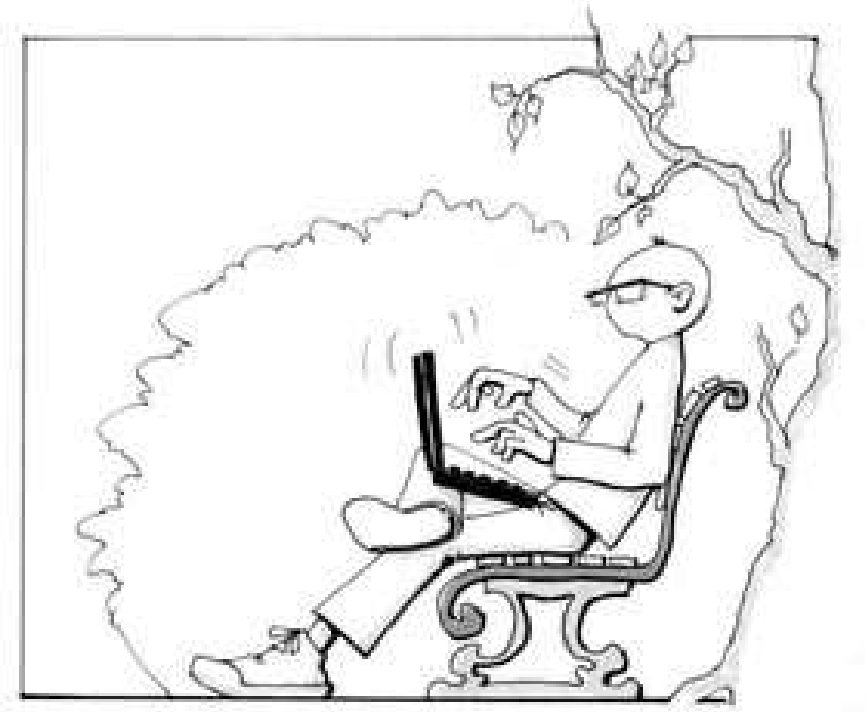
Wszystkie te działania prowadzą do stworzenia przyjaznej kultury firmy, która wspierają życie rodzinne swoich pracowników. Przekłada się to na wzrost motywacji pracowników oraz ich identyfikacji z firmą.

52. „Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans.", Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007.

Praca zdalna w kadrach Microsoft

Gigant w zakresie produkcji oprogramowania komputerowego - Microsoft - jest interesującym przykładem zróżnicowanego podejścia do kwestii elastycznego zatrudniania pracowników. W siedzibie brytyjskiego oddziału w Reading oraz w innych biurach m.in. w Londynie średnia wieku w korporacji wynosi 34 lata. Wysoki odsetek pracowników znajduje się w tym wieku, w którym zakłada się rodziny i decyduje o posiadaniu dzieci. W konsekwencji, tego typu pracownicy zaczynają kłaść większe znaczenie na kwestie właściwej równowagi pomiędzy życiem rodzinnym i zawodowym, a tym samym na elastyczne godziny pracy. Nie bez znaczenia pozostaje także problem niedogodności związanych z koniecznością dojazdu do pracy.

Biorąc pod uwagę wspomniane kwestie firma wprowadziła do kultury organizacji możliwość decydowania przez pracowników o formie wykonywanej pracy. Dzięki temu pracownicy Microsoftu dysponują możliwością wyboru miejsca i czasu świadczenia pracy. Zastosowana przez korporację technologia bezprzewodowego internetu Wi-fi w połączeniu z innowacyjnymi tabletami PC (rodzaj „laptopa" z dotykowym ekranem, umożliwiającym np. rozpoznawanie pisma odręcznego) doprowadziła do efektu „wyjścia biurek z biur". W ten sposób kadra Microsoft wykonuje swoje obowiązki siedząc w parku lub w firmowej kantynie.



Pracownicy używają w pracy komunikatorów tekstowych, co istotnie skraca czas obiegu informacji i poleceń. Taka forma pracy wymaga jednak od kadry menadżerskiej doskonałej organizacji pracy podwładnych, gdyż niektórzy telepracownicy pojawiają się w siedzibie firmy tylko 1-2 razy w miesiącu. Mimo to trzeba pozostać z nimi w stałym kontakcie. Spotkanie „na żywo" w połączeniu z wideokonferencjami i wirtualnym obiegiem informacji cieszą się coraz większym zainteresowaniem. Powstają „wirtualne" zespoły robocze, kontaktujące się ze sobą głównie z poziomu internetu, co pozwala na skuteczne i szybkie realizowanie projektów przez pracowników znajdujących się często w lokalizacjach odległych od siebie o setki kilometrów. Ponadto pracownicy, wykonujący swoje obowiązki z domu, pozostają zalogowani do systemu firmy przez cały dzień, co umożliwia aktualizowanie ich kalendarza przez pracodawcę i szybki przesył niezbędnych poleceń. Szefowie mają z kolei obowiązek spotykać się ze swoimi pracownikami raz w miesiącu i oceniać postępy w ich pracy. Jak się okazało jest to forma nadzoru nie mniej skuteczna niż codzienna obecność szefa i pracownika w firmie.[53]

53. http://www.workwiseuk.org/case_studies/b1.html

Nationwide (Wielka Brytania) – zespoły zadaniowe telepracowników

Nationwide to największa brytyjska organizacja zajmująca się współpracą pomiędzy instytucjami finansowymi i biznesowymi. Wspiera dostarczanie usług z zakresu finansów, bankowości, udzielania kredytów czy zarządzania funduszami. Usługi te kierowane są do klientów w zróżnicowany sposób, m.in. poprzez internet, bankowość telefoniczną oraz inne gałęzie usług zdalnych. Szeroka gama oferowanych produktów i świadczonych usług, a w szczególności 24-godzinny tryb działania światowych rynków wymagają od Nationwide wykorzystywania w praktyce nowoczesnych rozwiązań z zakresu elastycznych form pracy. Praca w standardowych, stałych godzinach nie może być już wystarczającym instrumentem, a w związku z tym stosowane są rozwiązania takie, jak elastyczne godziny pracy, praca zmianowa, mobilny charakter wielu stanowisk. Telepraca jest więc rozwiązaniem idealnym dla tego sektora biznesu.

Nationwide zatrudnia wielu pracowników wykonujących swoje obowiązki bez konieczności przychodzenia do biura, w szczególności należą do nich mobilni konsultanci, doradcy odwiedzający swoich klientów w ich domach, czy – w przypadku firm – w ich siedzibach. Korzyści jakie niesie ze sobą ta forma pracy, to przykładowo wydajniejsze wykorzystanie powierzchni biurowych, dostosowanie się do indywidualnych potrzeb klientów odnośnie czasu i miejsca spotkań, czy też w końcu – zwiększanie skuteczności i motywacji pracowników poprzez minimalizowanie wysiłku i stresu związanego z dojazdami do biur. Wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia przez Nationwide wiąże się także z korzyściami w sferze życia prywatnego pracowników, mogących łatwiej pogodzić swoje obowiązki zawodowe z prywatnymi.

W Nationwide zwraca się jednak uwagę na to, że pracownik powinien dysponować odpowiednimi predyspozycjami do pracy zdalnej. Wskazuje się, że telepracownikiem może być osoba potrafiąca pracować samodzielnie, nie wymagająca ciągłej uwagi przełożonych, potrafiąca doskonale zarządzać swoim czasem. Ponadto niektórzy kierownicy mają trudności w zarządzaniu podwładnymi, których nie widzą w biurze na co dzień. Stąd też powyższe zalecenia należy brać pod uwagę także przy tworzeniu zespołów roboczych oraz przy doborze pracowników i ich zwierzchników.

Praca zdalna wymaga od firmy odpowiedniej polityki zarządzania i organizacji telepracy. Nationwide wprowadziło między innymi system bezpieczeństwa transmisji danych, odpowiednie dostosowanie miejsc pracy zgodne ze standardami BHP. Istnieje także system zgłaszania swojej kandydatury na telepracownika, zapewniający właściwą ocenę indywidualnych zdolności i możliwości każdego kandydata. Z telepracownikami podpisywana jest specjalna umowa, umożliwiająca powrót pracownika do tradycyjnej pracy w biurze w razie niesprawdzenia się w pracy zdalnej.[54]

ITC (Wielka Brytania) – skuteczne zarządzanie telepracownikami

Jak zarządzać zespołami pracującymi pod niemal wszystkimi szerokościami i długościami geograficznymi, administrować firmą, redukować jej koszty do minimum, a jednocześnie dostarczać klientom usługi najwyższej jakości ? Takie pytanie zadają sobie kierownicy zarządzający telepracownikami.

Firma ITC mająca siedzibę w Północnej Walii zajmuje się doradztwem w zakresie zastosowania nowoczesnej technologii i e-commerce w gospodarce. Zespół konsultantów działa jednak nie tylko na terenie Walii, firma ITC dysponuje bowiem zespołami specjalistów na całym świecie. ITC oferuje swoim mobilnym konsultantom możliwości pracy w każdym miejscu i o każdym czasie. Poprzez korzystanie z centralnego katalogu baz danych

54. http://www.workwiseuk.org/case_studies/d1.html

i zarządzania dokumentacją poprzez tzw. Virtual Private Network pracodawca umożliwia telepracownikom skuteczne działanie. Stosowanie technologii łącz szerokopasmowych, technologii VoIP (telefonia internetowa) oraz komunikatorów internetowych usprawnia i redukuje w znacznym zakresie koszty pracy. Konsultanci firmy mogą tworzyć sprawozdania, dokumentację i dostarczać ją do biura bez konieczności osobistego stawiennictwa. ITC stosując szeroki wachlarz technologii umożliwiającej pracę zdalną, oferując najlepsze i najskuteczniejsze usługi oparte na wykorzystaniu telefonii i internetu oraz dostępu do bieżąco aktualizowanych informacji elektronicznych umieszczonych na centralnym serwerze, zapewnia mobilnym konsultantom odpowiednie narzędzia do pracy w tym miejscu i czasie, jakie im najbardziej odpowiadają.

ITC utworzyła centralną bazę danych i wyposażyła wszystkich konsultantów w komputery przenośne i dostęp do wewnętrznej sieci. Pozwoliło to na bezpieczne odbieranie i wysyłanie sprawozdań, administrowanie danymi oraz dostęp do centralnej bazy firmy przez zdalnych pracowników z Finlandii, Australii, Wielkiej Brytanii.[55]

Rozwiązania teleinformatyczne wspierające zdalnych pracowników

„Telefon. Kolejny klient dzwoni w sprawie podłączenia komputera do internetu. Umawiamy się na dwudziestą wieczorem chociaż wiem, że pewnie i tak się spóźnię. Od rana co pół godziny kolejne mieszkanie i kolejny komputer do podpięcia. Zaczynam pracować podświadomie, wręcz automatycznie... Co trzeci klient prosi o fakturę. Szybko wpisuję dane, mam nadzieję, że do właściwej rubryki. Czas goni. Kolejny zdenerwowany klient dzwoni przypominając, że powinienem być u niego pięć minut temu… Nazajutrz znów to samo. Nie ma co liczyć na to, że znajdę te wszystkie faktury z całego miesiąca. Skarbówka znów sobie na mnie zrobi żniwa…"[56]

Czy nie podobnie wygląda czasem sytuacja w wielu firmach? Małe przedsiębiorstwa, zatrudniające 10-20 osób pracujących w terenie, realizujące zlecenie za zleceniem często nie nadążają z właściwym księgowaniem, fakturowaniem, czy też z prawidłowym dokumentowaniem prowadzonej działalności. Lekarstwem na te problemy może być wyposażenie pracowników w przenośne urządzenia typu PDA (Personal Digital Assistant, np. palmtop czy tzw. smartphone) umożliwiające dostęp do internetu, korzystanie z aplikacji biurowych oraz stały kontakt z biurem oraz klientami. Dzięki tym narzędziom pracownik może na bieżąco wysyłać do siedziby firmy dokumenty w formie wypełnionych na PDA formularzy, może także zdalnie odbierać zamówienia w formie poczty elektronicznej, jak również tworzyć dokumenty w formatach używanych przez popularne aplikacje biurowe, wysyłać faksy, czy nawet korzystać z nawigacji satelitarnej. Wkrótce upowszechnione zostaną możliwości związane z podpisem elektronicznym, co umożliwi sygnowanie dokumentów w formie elektronicznej. Dostęp do internetu umożliwia także stały dostęp do bazy danych firmy i wykorzystywanie informacji aktualizowanych na bieżąco na jej stronie internetowej. Co więcej, częstokroć rozmowy telefoniczne wewnątrz firmy są darmowe. Przykład pokazuje, że zastosowanie tej technologii w znaczny sposób usprawnia pracę, eliminuje większość nielubianej, tzw. papierkowej pracy, a nadto sprawia, że opóźnienie w przepływie informacji ograniczane jest niemal do zera. Wszystko to generuje znaczne oszczędności, a z drugiej strony poprawia samopoczucie pracowników, którzy nie muszą się już obawiać utraty kontroli nad stosem dokumentów powstających przez cały dzień pracy. Zalety płynące ze stosowania cyfrowej formy dokumentacji są coraz częściej doceniane przez przedsiębiorców.

55. Źródło: http://www.workwiseuk.org/_documents/itc_case_study.pdf
56. Jakub – handlowiec z Warszawy

Microsoft na rzecz zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego

Wróćmy na moment do Microsoft. Firma planuje uruchomienie 90 nowych centrów innowacji mających na celu promowanie lokalnych rynków technologicznych. Centra mają w szczególności odgrywać funkcje edukacyjne w stosunku do młodzieży z krajów rozwijających się. W kwietniu 2007 r. na konferencji w Pekinie przedstawiciele Microsoft poinformowali o podjęciu nowej długofalowej polityki zmierzającej ku eliminowaniu wykluczenia informacyjnego. Rozszerzając projekt Microsoft Unlimited Potential, firma intensyfikuje dotychczasowe działania, które polegają na wykorzystaniu technologii i szkoleń, w partnerstwie z organizacjami z całego świata, w celu transformacji systemów edukacyjnych, pielęgnowania lokalnej innowacyjności oraz tworzenia miejsc pracy i szans rozwoju. Głównym celem tych działań jest utrzymanie ciągłości cyklu rozwoju społecznego i ekonomicznego.[57]

Zdalni naukowcy

Wiele amerykańskich uniwersytetów wdrożyło program telepracy dla naukowców, których stanowiska pracy umożliwiają świadczenie zdalnej formy pracy.

Amerykański University of South Florida wprowadził szczegółowe regulacje dotyczące telepracowników. Określa w nich, na jakich warunkach mogą oni podejmować telepracę - rozwiązał kwestie finansowania sprzętu, nadzoru nad obowiązkami telepracowników, szczegółowo sformułował zalecenia dotyczące np. organizacji miejsca pracy, czasu jaki powinien być na nią poświęcony oraz przystosowania pomieszczeń do wykonywania pracy zdalnej. Na Uniwersytecie istnieje ogólnodostępny wzór umowy, jaka podpisywana jest między Uniwersytetem a telepracownikiem. Uniwersytet wprowadził także szczegółową definicję pojęcia „telepracy" jako „formę zatrudnienia odpowiednio wyłonionego pracownika Uniwersytetu, wykonującego swe obowiązki poprzez zastosowanie komputerów oraz łączy teleinformatycznych, w miejscach innych niż zwyczajowe miejsce pracy i będącego odpowiedzialnym za swe stanowisko. Zatrudnieni jako telepracownicy pobierają świadczenia za wykonywaną pracę."[58]

57. Źródło: http://www.microsoft.com/poland/centrumprasowe
58. Źródło: http://www.math.usf.edu/

Podobne regulacje zastosował Berkeley University of California. Oprócz szczegółowego zdefiniowania pojęcia „telepracownik" oraz ustalenia odpowiedniego nadzoru, Uniwersytet wprowadził dokładny, pięciostopniowy plan procesu tworzenia stanowiska telepracownika. Wydziały mają obowiązek dokładnego sprawdzenia wszystkich zalet i wad wprowadzenia telepracy na konkretnym stanowisku. Pomagają w tym programy pilotażowe stosowane przez uczelnię. Ponadto wydziały stosujące już formułę telepracy są zobligowane do zapoznawania się z nowymi przepisami i zasadami dotyczącymi telepracy przed odnowieniem umowy o telepracę z naukowcem. Kwestie regulujące zatrudnianie telepracownika są bardzo dokładnie określone w Berkeley University of California.[59]

TeleTRAKTOR – telepraca w rolnictwie

Inwestycje w parki maszyn, wdrażanie nowoczesnych technologii produkcji oraz rosnący postęp w informatyzacji terenów wiejskich przyczyniają się do wykorzystywania internetu także jako narzędzia pracy w rolnictwie. Współczesny rynek wymaga ciągłego przepływu Informacji, zaś praca rolnika wymaga znacznych nakładów czasu związanych bezpośrednio z pracami polowymi, co nie zawsze pozwala na bieżące śledzenie zachowania rynku – rynku płodów rolnych.

Interesujące rozwiązanie zastosowano w Wielkiej Brytanii, gdzie uruchomiono usługę pozwalającą na zarządzanie swoim gospodarstwem bezpośrednio z kabiny ciągnika lub kombajnu. Zastosowano technologię telekomunikacyjną pozwalającą pozostać na bieżąco z informacjami dotyczącymi rynku rolnego, umożliwiającą śledzenie informacji pogodowych, zapewniającą dostęp do operacji bankowych, a nawet szybki kontakt z weterynarzem. Wyposażony w taką technologię rolnik może –pozostając przy tym w szoferce traktora lub kombajnu – kontrolować proces produkcji, np. intensywność nawadniania na podstawie prognoz z lokalnych stacji meteorologicznych. Technologia opiera się na połączeniu telefonu komórkowego z komputerem przenośnym, co zapewnia dostęp do sieci internet w każdym miejscu i o każdym czasie.

Przykład pochodzący z Wielkiej Brytanii pokazuje, że praca zdalna może być stosowana, a także przyczyniać się do rozwoju obszarów wiejskich. Rozwiązania ICT wykorzystywane przez rolników z Wysp okazały się niezwykle obiecujące, pozwoliły na oszczędność czasu, zdobywanie aktualnych Informacji, a w rezultacie spowodowały wzrost wydajności gospodarstwa. Nie bez znaczenie okazały się oszczędności finansowe. Program rozwoju tego typu zdalnych technologii w rolnictwie współfinansowany jest przez brytyjskie Ministerstwo Handlu i Przemysłu.[60]

59. Źródło: http://www.econ.berkeley.edu/econ/
60. Źródło: http://www.workwiseuk.org/case_studies/i4.html

Estonia – polityka państwa postawiła na nowe technologie

Współczesna Estonia jest prężnie rozwijającym się krajem UE. Sukces estońskiej gospodarki jest w pewnym stopniu wynikiem aktywnej polityki państwa ukierunkowanej na rozwój nowych technologii. Co ciekawe, nawet obrady rządu Estonii odbywają się prawie bez użycia papieru, wykorzystywane są jedynie komputery i technologie multimedialne.

Tak dynamiczny rozwój zastosowania nowych technologii nie jest przypadkiem, ale wynikiem konsekwentnych działań. Już w 1993 r. Stowarzyszenie Rapla County Village założyło pierwszą w Estonii telechatkę (telecottage). Misją stowarzyszenia miało być promowanie rozwoju ekonomicznego, badań naukowych i szkoleń związanych z rolnictwem, promocja stosowania nowoczesnych środków komunikacji i technologii informatycznych, jak również wdrażanie usług internetowych w rolnictwie. Telechatki były miejscem, w którym miejscowi przedsiębiorcy i rolnicy mogli prowadzić analizy oraz wymieniać się wiedzą. W telechatkach wszyscy mający pomysł na biznes mogli także uzyskać niezbędne informacje, porady i konsultacje. Wsparcie finansowe dla zainicjowania tego projektu pochodziło z funduszy socjalnych oraz dotacji samorządowych i rządowych. Co ciekawe, projekt nie otrzymał na początku żadnych zagranicznych dotacji.

Z czasem projekt zaczął systematycznie rozszerzać swój zasięg. Efektem tych działań było stworzenie do 1997 r. 32 telechatek. Cel projektu został osiągnięty - rozwój lokalnego rynku, ulepszony dostęp do usług, poprawa warunków pracy i podniesienie poziomu życia, analiza lokalnych potrzeb rozwoju, a także ulepszenie obiegu informacji przypisywano właśnie owym „estońskim telechatkom". Estońskie Stowarzyszenie Rolniczych Telechatek rozwija naukę zdalną, wirtualny rynek, pracę zdalną, budowanie wspólnot lokalnych, dostęp mieszkańców do usług i e-handlu, wymianę informacji głównie o charakterze lokalnym. W ten sposób Estonia wykorzystując wizjonerskie koncepcje i technologie oparte na maksymalnym wykorzystaniu usług teleinformatycznych, stała się jednym z najbardziej rozwiniętych i zinformatyzowanych krajów Europy Wschodniej.[61]

USA – polityka państwa sprzymierzeńcem rozwoju telepracy

Urząd ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi Stanów Zjednoczonych od ponad dekady wdraża system telepracy w amerykańskich instytucjach rządowych. W szczególności organizowane są seminaria i konferencje na temat telepracy. Seminaria koncentrują się na rozmaitych metodach propagowania, stosowania i rozwoju technik telekomunikacyjnych w pracy administracji. Jednocześnie władze poszczególnych stanów rozwijają odpowiednie strategie rozwoju pracy zdalnej poprzez m.in. nowelizację „polityki" telepracy, praktyczne szkolenia telepracowników i telekierowników, promocję oraz wdrażanie rozwiązań technicznych i odpowiednich „narzędzi" pracy. Instytucje rządowe wzmacniają współpracę pomiędzy departamentami i innymi organizacjami w celu monitorowania rozwoju telepracy oraz dostosowywania polityki elastycznych form zatrudnienia.

Rozwój telepracy w agencjach rządowych był możliwy dzięki propagowaniu wiedzy na ten temat. To właśnie szkolenia pracowników każdego szczebla oraz poszerzanie ich wiedzy na temat pracy zdanej pozwoliły na skuteczne wdrażanie rozwiązań przydatnych dla danego sektora zatrudnienia. Wykorzystywano rozwiązania takie jak telekonferencje satelitarne czy też szkolenia on-line. Oprócz wiedzy teoretycznej przekazywano doświadczenia praktyczne, jak można wykorzystać dostępne narzędzia ICT umożliwiające pracę zdalną.

61. Źródło: http://www.itu.int/ITU-D/univ_access/casestudies/estonia.html
62. Źródło: http://www.gsa.gov

Przykładowe centra pracy zdalnej

Telecentra w USA

Największy projekt tworzący sieć centrów pracy zdalnej został sfinansowany przez administrację federalną Stanów Zjednoczonych. W ramach „Flexiplace program" stworzono w całym kraju telecentra przeznaczone dla pracowników urzędów federalnych. M.in. Departament Obrony w ramach polityki telepracy, promuje wśród urzędników państwowych regularną telepracę przynajmniej jeden dzień na dwa tygodnie. [62]

Miejskie Centrum Telepracy w Waszyngtonie (The Washington Metropolitan Telework Center) przeprowadziło w latach 2004-2005 badania na temat preferencji telepracowników dotyczących miejsca wykonywania swoich obowiązków. Ankietowani wskazywali dlaczego wybrali pracę w centrach telepracy, a nie w swoich domach. Do najczęstszych odpowiedzi należały: lepsze wyposażenie telecentrów, większa wydajność pracy spowodowana brakiem czynników rozpraszających uwagę (dzieci, sąsiedzi, ruch drogowy, urządzenia AGD), dostęp do pomocy technicznej, chęć oddzielenia życia zawodowego od rodzinnego z zachowaniem pewnego poziomu niezależności. Aż 42% ankietowanych zdecydowanie opowiedziało się za pracą zdalną.

W Stanach Zjednoczonych telecentra są normalnym elementem krajobrazu zarówno małych miasteczek jak i wielkich metropolii.

Wygodne wnętrza wykończone „ciepłymi materiałami", skórzane sofy, dużo drewna i eleganckie wykończenia przypominają salon, ogromne, przeszklone okna wpuszczają dzienne światło i pozwalają na relaksujące kontemplowanie otaczającej zieleni, najnowocześniejsze technologie i świetnie wyposażone stanowiska pracy zapewniają komfort i wygodę. Wszystko to sprawia, że można czuć się jak w luksusowym apartamencie a nie miejscu pracy. Tak prezentuje się Blue Ridge Business Developement Center (BDC) - jedno z telecentrów w Sparcie, hr. Aleghanny w Stanach Zjednoczonych. Centrum przeznaczone jest dla lokalnych telepracowników, a także mieszkańców, oferując im m.in. darmowy dostęp do internetu, szkolenia z zakresu IT. Poza tym BDC zajmuje się tworzeniem i wspieraniem lokalnych inicjatyw biznesowych, prowadzi usługi consultingowe, oferuje przestrzeń biurową i zaplecze technologiczne. Jest to także miejsce spotkań, gdzie życie towarzyskie miesza się z pracą, przy zachowaniu odformalizowanego klimatu, dalekiego od szarych boksów na 86 piętrze biurowca.[63]

63. Źródło: http://blueridgebdc.org/

64. Źródło: http://www.foothillsconnect.com/

Foothills Connect Business & Technology Center to kolejne amerykańskie telecentrum, które jest czymś więcej niż tylko miejscem pracy. Telecentrum zostało założone w 2005 roku w budynku historycznego Woodrow Jones Community Hall w Rutherfordton mając za cel wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Jest jednym z siedmiu tego typu miejsc w Północnej Karolinie. Wszystkie działają według jednego schematu: usługi biznesowe, nowoczesne technologie, wsparcie dla rozwoju prywatnych przedsiębiorstw, szkolenia z zakresu nowych technologii, zapewnianie dostępu do Internetu dla mieszkańców. Centra zajmują się także wdrażaniem zastosowań informatycznych dla działalności rolniczej, szeroko rozpowszechnionej w regionie. Plantatorzy szkoleni są w zakresie stosowania Internetu do zdobywania informacji dotyczących rynku płodów rolnych, planowania i organizacji gospodarstwa, poszukiwania nowych technik upraw.[64]

Na podobnych zasadach działa NC Telecenter w Williamston, zajmujące się wspieraniem tzw. small business'u, wynajmowaniem przestrzeni biurowej, pomieszczeń konferencyjnych czy zapewnianiem dostępu do Internetu dla mieszkańców. Jak większość jemu podobnych, główny nacisk kładzie się na organizowanie szkoleń oraz seminariów, na których wykładane są zagadnienia z zakresu zastosowania Internetu przy rozwoju firmy, wdrażania systemu telepracy itp. Zastosowane technologie umożliwiają prowadzenie telekonferencji i zdalnych szkoleń, co przy często sporych odległościach pomiędzy miastami w USA ma duże znaczenie (choć często są to szkolenia o charakterze nawet międzynarodowym).[65]

Sieć Telecentrów w Asturii (Hiszpania)

Asturia Telecentres Network to instytucja działająca w Asturii na północy Hiszpanii. Organizacja zajmuje się promowaniem wśród mieszkańców stosowania technologii informatycznych pomocnych w kreowaniu społeczeństwa informacyjnego. W Asturii prowadzone są zróżnicowane działania umożliwiające partycypację obywateli w społeczeństwie wiedzy. Środkiem do osiągnięcia wspomnianego celu jest utworzenie 85 telecentrów umożliwiających dostęp do usług internetowych, rozmieszczonych we wszystkich samorządach na terenie Asturii. Głównym zamiarem organizacji jest pomoc mieszkańcom we włączeniu się do sieciowej społeczności. W związku z tym oferuje się im dostęp do internetu oraz niezbędną wiedzę umożliwiającą efektywne wykorzystywanie możliwości jakie niosą ze sobą technologie informatyczne. Idea telecentrów koncentruje się na pozyskiwaniu nowych użytkowników, szczególnie spośród osób nie mających obycia w zakresie technologii informatycznych. Telecentra próbują „integrować" społeczności lokalne, niosąc pomoc nie tylko w zakresie dostępu do internetu, ale także w innych sprawach codziennego życia. Formy prawne, w których działają telecentra są precyzyjnie uregulowane, a wobec tego nie występują trudności z otrzymywaniem dotacji ze strony samorządów. [66]

iCentra Bulgaria

Stowarzyszenie iCentrów to założona w 2005 r. w Bułgarii organizacja pozarządowa, której celem jest rozpowszechnianie wśród społeczeństwa wiedzy dotyczącej nowych technologii. Odbywa się to poprzez rozwój sieci telecentrów stworzonych dla zapewnienia dostępu do serwisów informacyjnych, zajmujących się między innymi tłumaczeniami, bankowością, prawem czy medycyną, a także wymianą informacji na temat wydarzeń kulturalnych w danym regionie. Telecentra mają za zadanie popularyzować nowe technologie telekomunikacyjne, informatyczne oraz multimedialne poprzez organizację seminariów, konferencji, sympozjów i wystaw. Stowarzyszenie, poprzez organizację kursów

65. Źródło: http://www.nctelecenter.com/
66. Źródło: http://www.asturias.es; http://www.eukn.org
67. Źródło: http://www.icentres.net/index.php?id=327
68. Przypis

podnoszących kwalifikacje, naukowych seminariów internetowych i szkoleń zdalnych, promuje model pracy zdalnej.[67]

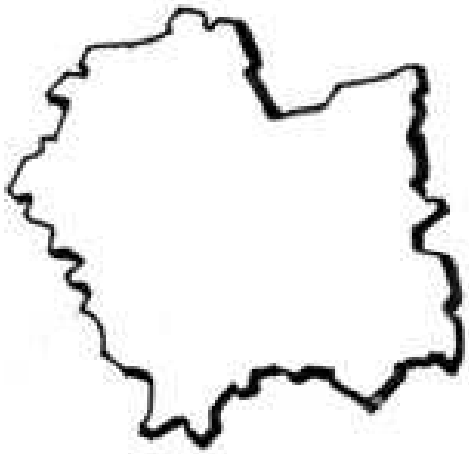
Telecentrum w więzieniu

W 1996 r. w hrabstwie Cheshire w Wielkiej Brytanii zostało zorganizowane telecentrum. Nic w tym dziwnego poza lokalizacją – telecentrum znajduje się w więzieniu Styal. Założenie telecentrum poprzedzone zostało programem pilotażowym finansowanym ze środków EFS, który objął m.in. szkolenia dla 20 osadzonych kobiet. Do prac powierzanych telepracownikom-więźniom należały: wprowadzanie i przetwarzanie danych, projektowanie baz danych, tłumaczenia, księgowość, fakturowanie.[68]

Telecentra w Polsce

W wyniku prac partnerstwa realizującego projekt ElaStan powstały na terenie województwa mazowieckiego trzy e-Centra - w Garwolinie, Pułtusku i Radomiu, w których można wykonywać prace zdalnie, a firmy mogą ograniczyć koszty prowadzenia działalności. W każdym z nich znajduje sie 12 stanowisk pracy, wyposażonych w nowoczesny sprzęt biurowy, telefon, komputery z szybkim łączem internetowym. Dzięki możliwości zastosowania zróżnicowanych elastycznych form zatrudnienia (np. elastyczny czas pracy, mobilne miejsce pracy, umowy cywilnoprawne), jedno miejsce w e-Centrum może być wykorzystane przez kilku użytkowników. Biura pracują najczęściej w godz. 8:00 – 20:00. Do końca trwania projektu (do marca 2008 r.), pracodawca nie ponosi kosztów biurowych i sprzętu, na którym pracuje jego pracownik, również wszystkie osoby chcące skorzystać z możliwości, które dają e-Centra, korzystają ze wszystkich narzędzi za darmo. Pracodawca ponosi tylko koszty związane z wynagrodzeniem za wykonaną pracę. Po zakończeniu realizacji projektu za godzinę korzystania z e-Centrum, pracodawca będzie musiał zapłacić 6 zł. W każdym z e-Centrów funkcjonuje wewnętrzny regulamin, który określa indywidualną odpowiedzialność pracownika za powierzony mu sprzęt.[69]

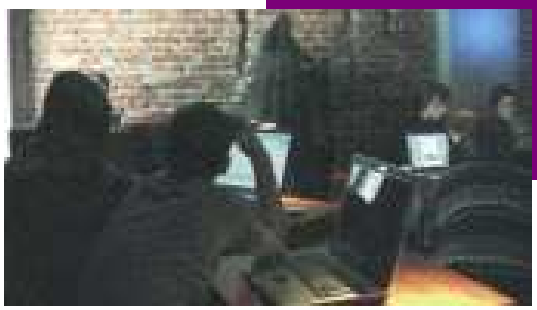
W Małopolsce w ramach projektu Teleaccess powstało telecentrum w Rokicinach Podhalańskich na terenie gminy Raba Wyżna. Usługi telecentrum skierowane są do lokalnej społeczności i administracji. Oferuje m. in. usługi: e-urząd, dostęp do internetu, e-learning, doradztwo w zakresie IT i zakładania firm, e-commerce. Telecentrum ma stanowić kolebkę lokalnego biznesu i centrum przedsiębiorczości, jego celem jest świadczenie pomocy dla młodych i uzdolnionych ludzi przy zakładaniu własnej działalności gospodarczej. Działalność centrum jest przewidziana na razie na dwa lata. Mają w nim być prowadzone konsultacje i szkolenia, m.in. dla przedsiębiorców. Ponadto centrum ma odpowiadać za promocję gminy.[70]



69. Źródło: http://www.elastan.pl
70. Źródło: http://www.pbf.pl/teleaccess/rokiciny.php
71. Źródło: http://www.sycyna.za.pl

Stowarzyszenie Oświatowe Sycyna realizuje projekt własny o charakterze innowacyjnym pt. „eSycyna – społeczna sieć komputerowa w powiecie zwoleńskim". Celem projektu jest budowa lokalnych sieci komputerowych ogólnodostępnych dla dzieci, młodzieży i dorosłych. Tereny pięciu gmin powiatu zwoleńskiego z województwa mazowieckiego zostały pokryte siecią ogólnodostępnych komputerów umieszczonych w szkołach, internatach, bibliotekach, domach kultury, świetlicach, remizach strażackich, sklepach i domach rolników. Utworzono rozproszoną sieć tzw. ePunktów stanowiących miejsca, w których można skorzystać z ogólnodostępnego komputera. Zakłada się, że odległość między ePunktami nie powinna przekraczać 3 km. W takich miejscach można także telepracować.[71]

Centra coworkingu[72]



fot. własna eP „Jelly" Kraków 2007

Coworking to wspólna praca wykonywana przez osoby należące do wolnych zawodów, freelancerów, a także telepracowników.

Chociaż centra coworkingu są bardzo dobrze znane na świecie, to w Polsce znajdują się jeszcze w początkowym stadium rozwoju. Są one miejscem, w którym każdy może pracować niezależnie, a jednak z uwagi na obecność innych coworkerów nie występuje poczucie izolacji. Istnieje przy tym możliwość pracy nad wspólnymi projektami. Coworking pozostawia z jednej strony swobodę i kontrolę nad swoją pracą, a jednocześnie pozwala oddzielić sferę pracy od zajęć i obowiązków domowych. Centrum coworkingu zapewnia twórczą atmosferę, umożliwia poznawanie ciekawych ludzi, którzy dysponują bogatym doświadczeniem i wiedzą. Praca w takim środowisku przyspiesza realizację projektu. Ponadto końcowy efekt pracy zazwyczaj jest lepszej jakości, co powodowane jest stymulowaniem przez coworking szerokiego i wielokontekstowego spojrzenia na poszczególne zagadnienia.

Centrum coworkingu stanowi zatem alternatywę wobec pracy w biurze, domu czy też w kawiarni. Łącząc w sobie standard biura zapewniają jednocześnie znaczny stopień swobody. W związku z tym, że do pracy w systemie coworkingu wystarczy laptop, telefon komórkowy i bezprzewodowy internet, jest wiele miejsc, gdzie można się spotkać i razem popracować.

Zgodnie z ideą coworkingu niezbędna jest również grupa ludzi, która wytworzy unikalną atmosferę pracy. Obok pojęcia coworking stosuje się także jelly. Jelly to bowiem „incydentalny" coworking. Stanowi niejako narzędzie do realizowania coworkingu. Z przeprowadzonych badań ankietowych wynikało, że ponad 56% ludzi wolałoby poznać

72. Opracowanie na podstawie informacji na stronie internetowej www.coworking.pl oraz wywiadu z Damianem Wołoszynem, studentem prawa, członkiem Stowarzyszenia „Coworking Kraków".

przyszłych potencjalnych coworkerów. Właśnie na owych jelly, czyli nieformalnych spotkaniach, np. w pubach, czy też w prywatnym mieszkaniu, ludzie mogą poznać się wzajemnie i sprawdzić, czy odpowiada im taka forma pracy.

W Polsce aktualnie funkcjonują trzy „silne" ośrodki coworkingu; są to Poznań, Wrocław i Kraków. Jednak również w innych miastach, np. w Warszawie, Łodzi i na Śląsku, pojawiają się inicjatywy zmierzające do utworzenia nowych centrów coworkingu. Wciąż wielu ludzi nie wie jeszcze o istnieniu idei coworkingu. Jednakże, zgodnie z wynikami ankiety, ponad 90% ludzi wypowiada się pozytywnie na temat tej techniki pracy. Możliwości rozwoju coworkingu w Polsce są zatem duże.

Indywidualne praktyki świadczenia telepracy i usług zdalnych

Marta, e-pracownik w administracji

Pracuje w jednej z małopolskich instytucji samorządowych. Zajmuje się realizacją projektu finansowanego ze środków Unii Europejskiej. Od kilku miesięcy jest telepracownikiem.

fot. własna, eP

Na czym polega twoja praca?

Instytucja, w której pracuję, jest administratorem projektu realizowanego wraz z siedmioma innymi partnerami. Moja praca w 95% wymaga komputera i podłączenia do internetu. Można powiedzieć, że w głównej mierze jest to praca koncepcyjna. Polega na opracowywaniu różnych materiałów, sprawozdań, prowadzeniu korespondencji mailowej. Jestem również odpowiedzialna za organizację spotkań, szkoleń, a także wyjazdów i wizyt studyjnych. Większość tych rzeczy można tak naprawdę robić wszędzie. Ważne tylko, by był komputer i internet.

Co było powodem rozpoczęcia pracy w domu?

Powodem jest mój dziewięciomiesięczny syn – Janek. Zakres moich obowiązków w ogóle nie uległ zmianie. Zmieniło się tylko miejsce wykonywania pracy, dzięki czemu mogę być z synem – mogę być jednocześnie matką i pracownikiem. Mogę realizować się na tych najważniejszych dla mnie polach.

Kto wyszedł z inicjatywą telepracy?

Z inicjatywą wyszła dyrektor instytucji, w której pracuję. Szczerze mówiąc ze względu na syna bałam się trochę powrotu do pracy. Będąc na urlopie macierzyńskim, myślałam o telepracy, jednak byłam przekonana, że nie jest ona możliwa do zaakceptowania w dość sztywnych ramach instytucji publicznej. Byłam gotowa pracować przez kilka miesięcy na pół etatu, jednak

ku mojemu zaskoczeniu to właśnie szefowa zaproponowała: „No to co Marta? Telepraca? Kto jak nie my, ma promować politykę prorodzinną? Mam do ciebie zaufanie i jestem pewna, że będziesz dobrym telepracownikiem".

Jak wyglądały kwestie formalne przejścia na telepracę?

Zajęła się tym nasza kadrowa we współpracy z prawniczką. Wbrew moim oczekiwaniom nie pojawiło się wiele problemów. Zostało podpisane porozumienie do umowy o pracę, w którym zawarte są najważniejsze rzeczy związane przede wszystkim ze sprawozdawczością, ze zdawaniem efektów pracy oraz kwestią przekazania laptopa i uzgodnień, co do zasad komunikacji z zespołem. Zobowiązałam się również do obecności na spotkaniach zespołu. Radzę wszystkim osobom myślącym o telepracy, żeby przygotowały się do rozmowy z pracodawcą. Poszukały materiałów, które wykażą plusy telepracy, nie tylko dla pracownika, lecz również dla pracodawcy. Należy też zastanowić się, czy u mnie w firmie telepraca jest w ogóle możliwa, czy zadania które wykonuję, mogę robić z domu.

Jak komunikujesz się z resztą zespołu?

Komunikujemy się przede wszystkim mailowo i telefonicznie. Oprócz tego dość często bywam w biurze. W tym czasie do mojego syna przychodzi opiekunka. Nie zrezygnowałam z udziału w spotkaniach, konferencjach. Czasem bywam w biurze z dzieckiem, gdy trzeba skonsultować jakąś drobną sprawę. Uważam, że w kwestii komunikacji wszystko funkcjonuje bardzo dobrze.

W jaki sposób jesteś kontrolowana i rozliczana z wykonywanej pracy?

Zadania do wykonania są przesyłane przez internet lub przekazywane telefonicznie. Po ich wykonaniu przesyłam je pocztą elektroniczną. Raz na kwartał robię raporty, w których spisuję zadania, które wykonałam przez te trzy miesiące. W programie Project Manager zarządzam zadaniami, które realizuję.

Jak ważne jest zaufanie?

Myślę, że jest bardzo ważne. Ponieważ praca poza biurem bez stałej kontroli ze strony przełożonego może stwarzać pole do nadużyć. Wydaje mi się, że system monitoringu i kontroli na podstawie efektów pracy jest potrzebny. W biurze pracownik jest w jakiś sposób ciągle kontrolowany, choć ja uważam, że ta kontrola jest złudna. Natomiast jeśli pracownik jest w domu, to w pierwszym momencie pracodawca może się zastanawiać, a może on w ogóle nie pracuje?

Czy musiałaś dokonać zmian w organizacji domowego biura?

Zdecydowanie nie. Jedyna zmiana polegała na tym, że obecnie mam dwa komputery. Prywatny i laptop z odpowiednimi zabezpieczeniami, który otrzymałam od pracodawcy.

Pojawiają się jakieś problemy techniczne?

Jak do tej pory nie miałam żadnych problemów. Natomiast dość często pojawiały się one, gdy pracowałam w biurze.

Pracujesz w domu – czy nie brakuje ci kontaktu z ludźmi?

Tego mi trochę brakuje. Jestem osobą towarzyską i brakuje mi atmosfery biura – spędzenia

czasu z ludźmi. Choć zawsze wyznawałam zasadę, że w pracy się pracuje, a dopiero po pracy jest czas na kontakty towarzyskie.

Czy widzisz różnice pomiędzy pracą w domu a pracą w biurze?

W biurze czasem rozmywał się czas pracy. Jedną rzecz robiłam dość długo – bo ktoś przyszedł, zadzwonił telefon lub coś niespodziewanego się wydarzyło. W domu tą samą rzecz potrafię zrobić o wiele szybciej. Przykładowo, kiedy dziecko śpi lub jest zajęte zabawą, wiem, że mam półtorej godziny czasu i dlatego pracuję wtedy nieprawdopodobnie wydajnie. Wiem, że muszę ten czas maksymalnie wykorzystać. Na pewno wiele rzeczy robię dużo szybciej. W końcowym rozrachunku średnio wychodzi 8 godzin pracy.

Pracujesz w kapciach?

W pierwszym tygodniu rzeczywiście tak było. Wstawałam za pięć ósma i siadałam do komputera. Ale bardzo szybko uświadomiłam sobie, że to droga do nikąd. Teraz wstaje o 7.30 i normalnie przygotowuję się jak do wyjścia do biura. Staram się o godzinie 8.00 zasiadać do pracy.

Jak wygląda twój dzień pracy?

Praca w domu to nie jest praca ciągła. To nie jest tak, że od 8.00 do 16.00 zajmuje się tylko pracą. Czas pracy jest dostosowany do rytmu życia mojego synka. Robię przerwy w pracy, czy to na karmienie Jasia, czy spacer. Ale ja tego nie traktuję jako minus, ja lubię tak pracować. Wolę rozciągnąć pracę na cały dzień, ale robić sobie przerwy. Choćby na przeczytanie gazety.

Czy można wypracować samodyscyplinę i samokontrolę?

Trudno powiedzieć. Myślę, że ja mam te cechy. Na pewno są osoby, które mogą mieć problem z samokontrolą, ale uważam, że można się tego nauczyć. Jeśli chodzi o pracujących rodziców, to myślę, że oni tą motywację będą mieli – będą zmotywowani do tego, by być z dzieckiem i utrzymać pracę.

Jakie widzisz wady i zalety pracy zdalnej?

Z biegiem czasu widzę coraz więcej zalet telepracy, choć na początku widziałam więcej wad. Pierwszy problem, jaki się pojawił, to rozciągnięcie czasu pracy. Zaczynałam o 8.00, a kończyłam czasem nawet ok. 22.00. Wynikało to z przerw jakie robiłam. Wydawało mi się, że długie przerwy to normalne przy pracy zdalnej. Jednak w pewnym momencie zrozumiałam, że konieczne jest skumulowanie czasu pracy – robienie jak najkrótszych przerw. Obecnie zaczynam pracę o 8.00 i kończę zazwyczaj około 18.00 (z przerwami na spacer i karmienie syna).

Czy pracodawca odnosi jakieś korzyści z wprowadzenia telepracy?

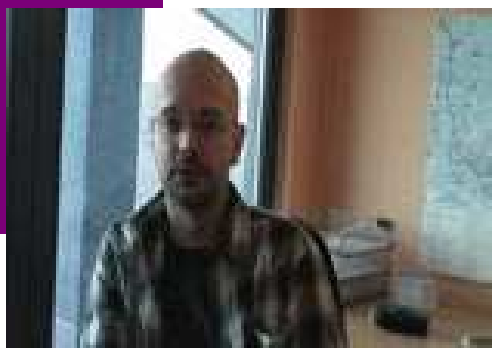
Na pewno tak. Wydaje mi się, że pracodawca korzysta na tym, że ma ciągłość pracy. Gdybym wróciła do regularnej pracy w biurze, to myślę, że i tak ze względu na małe dziecko przez kilka dni w miesiącu musiałabym zostać w domu. Korzyścią jest również oszczędność na biurze. Powierzchnia biurowa, którą zajmowałam została zagospodarowana przez innego pracownika.

Podsumowując, jak oceniasz telepracę?

W moim przypadku zastosowanie telepracy zapewniło mi pewnego rodzaju poczucie spełnienia. Nie dość, że czuje się świetną matką, to jeszcze mogę pracować. Nie mam w związku z tym wyrzutów sumienia, że oddaję dziecko do żłobka, że w jakiś sposób poświęcam je dla kariery, czy dla pieniędzy. Odpowiada mi również to, że mogę sama zarządzać swoim czasem. Lubię mieć pod kontrolą to, co robię i jak robię. Można powiedzieć, że jestem panią samej siebie i bardzo mi to odpowiada.

Podobny przykład telepracownika został zaprezentowany również na łamach Gazety Pomorskiej (www.pomorska.pl), w której można przeczytać o Ewie. Zatrudniona w toruńskim urzędzie, chociaż po urlopie macierzyńskim wróciła do pracy, to - jak czytamy - „z domu do biura rano nie wychodzi". Powyższe przykłady świadczą o tym, że instytucje administracji wcale nie są tak konserwatywne, jakby mogło się wydawać.

Piotr, e-kierownik programistów



fot. własna, eP.

Piotr od kilku lat wykonuje pracę zdalnie. Pracuje w branży informatycznej, do jego zadań należy przede wszystkim koordynacja pracy zespołu specjalistów. W skład jego teamu wchodzą programiści z całego świata. Piotr zdalnie kieruje pracami zespołu i zdalnie je kontroluje.

Na czym polega świadczenie usług zdalnych w waszej firmie?

Generalnie, ja i moi ludzie, zajmujemy się wytwarzaniem oprogramowania oraz świadczeniem helpdesku dla klientów firmy.

Klienci, których obsługujecie pochodzą z różnych części świata – czy telepraca jest utrudnieniem czy ułatwieniem?

Na pewno jest to ułatwienie. Po pierwsze, nie muszę być u klienta, żeby wykonywać pracę dla niego. Poza tym mamy szersze pole działania – nie ograniczamy się jedynie do rynku polskiego, czy europejskiego. Obecnie realizujemy projekty dla klientów w Warszawie, Krakowie, a także dla odbiorców ze Słowacji, Czech , Ukrainy i Ameryki Południowej.

Co było powodem przejścia na zdalny sposób pracy? Czy zawsze pracowałeś / zarządzałeś zespołem zdalnie?

Nie, nie zawsze. Początkowo była to typowa praca biurowa, na miejscu z całym zespołem. Przejście na zdalny sposób pracy następowało stopniowo. Przede wszystkim ze względu na ilość realizowanych projektów oraz geograficzne rozłożenie klientów, a także pracowników,

którzy mieszkają w różnych częściach Polski. Nie sposób być w ciągu jednego dnia wszędzie, a bardzo często jest tak, że zajmujemy się kilkoma projektami informatycznymi jednocześnie.

Gdzie zazwyczaj pracujesz? W domu? W centrali firmy? W oddziale?

Zazwyczaj pracuję w centrali w Warszawie. Natomiast zdarza mi się pracować w domu, jak również w pociągu, a nawet na urlopie. Jestem cały czas dostępny. Wcześniej o wiele częściej pracowałem w domu. Jednak od pewnego czasu preferuje pracę w centrali firmy lub jej oddziałach. Mam możliwość swobodnego wyboru miejsca wykonywania pracy. Czasami zdarza mi się pracować np. w warsie w pociągu.

Z jakiego najbardziej „ekstremalnego" miejsca świadczyłeś pracę?

Z wanny.

Co spowodowało, że jednak wybrałeś pracę w biurze, a nie w domu?

Przede wszystkim potrzeba kontaktu ze współpracownikami, a także fakt, że w domu nie zawsze są warunki, żeby pracować. Są rzeczy, które rozpraszają. Trudno było mi oderwać się od zwykłych domowych obowiązków, takich jak pranie, gotowanie, czy wyjście z psem na spacer. Jednak dla innych osób może nie stanowić to żadnego problemu.

Oprócz pracy jako programista, kierujesz zespołem ludzi. Czy kierujesz zespołem zdalnie?

Tak, kieruję zespołem zdalnie, ponieważ główny trzon zespołu znajduje się w Krakowie, a ja obecnie przebywam w Warszawie. Część pracowników pracuje w domach, nie zawsze wszyscy są w biurze. Każdy ma prawo wyboru, gdzie będzie pracował danego dnia.

Jakiego typu sprzęt jest potrzebny by pracować zdalnie?

Podstawowe narzędzia to laptop i telefon komórkowy. Ważne jest również zapewnienie bezpieczeństwa przesyłanych danych. Na poziomie firmy zajmują się tym administratorzy sytemu. Chodzi tu głównie o szyfrowane połączenia typu VPN.

Jak wygląda koordynacja pracy zespołu zdalnego? Jak deleguje się zadania?

Zadania są opracowywane w zespole projektowym. Następnie tworzone są w miarę konkretne specyfikacje dla poszczególnych osób, które później są rozsyłane do adresatów zadań poprzez pocztę elektroniczną lub krótkie informacje telefoniczne. Na pewno raz na jakiś czas, szczególnie przy większych projektach realizowanych przez kilka osób równocześnie, potrzebne są spotkania zespołu w celu omówienia poszczególnych tematów.

Wspomniałeś o potrzebie organizowania spotkań. Czy są one uzupełnieniem tego, co jest rozsyłane mailem, czy służą integracji zespołu?

Zespół jest zintegrowany – zna się wzajemnie. Spotkania są ważne, kiedy projekt zaczyna być realizowany, a także już podczas realizacji, jeśli pojawiają się jakieś wątpliwości czy niedomówienia, które trzeba wyjaśnić zanim projekt wejdzie w fazę końcową. Spotkania odbywają się również już po wdrożeniu projektu w celu usunięcia ewentualnych błędów.

Można te spotkania zastąpić kontaktem zdalnym? Np. poprzez tele- lub wideokonferencję?

Pojawiają się w firmie próby organizowania konferencji zdalnych. Natomiast mój zespół nie

bierze w tym jeszcze udziału. Myślę, że jest to kwestia przyszłości. Na razie spotykamy się osobiście.

Jak jest z motywacją? Rozumiem, że pracownicy tworzący zespół pracują w różnych miejscach. W jaki sposób muszą być motywowani? Jakie techniki motywacji i kontroli stosujecie ?

Zadania są przydzielane tak, że każdy wie, co do niego należy, wie jakie zadania ma wykonać. Terminy są z góry ustalone i w żaden sposób nie możemy ich przekraczać. Kwestia motywacji? Jest w firmie kilka ścieżek rozwoju, którymi pracownik może pójść. Jest również oczywiście motywacja finansowa.

Jak odbywa się kontrola pracy? Tzn. jak kontrolujesz realizację, postęp pracy ?

Częściowo poprzez tzw. system rejestracji czasu pracy, częściowo poprzez kontakt telefoniczny i mailowy. Przed zakończeniem jakiegoś etapu, czy zadania, wszystkie rzeczy podlegają wewnętrznym testom, które są właśnie elementem kontroli tego, co pracownik wykonuje.

Czy ważne jest zaufanie w stosunku do współpracowników ?

W takim trybie pracy zaufanie jest bardzo ważne. Dlatego, że nie mogąc być na miejscu i nie mogąc patrzeć każdemu na ręce, tak naprawdę mogę tylko ufać pracownikom, że robią to, o czym mówią, że robią.

Jakie z własnego doświadczenia widzisz plusy i minusy pracy zdalnej ?

Osobiście, szczerze mówiąc nie widzę minusów. Natomiast plusem jest to, że praca może być dobrze wykonywana praktycznie z dowolnego miejsca w dowolnym czasie. Choć dla wielu osób, to właśnie stanowi minus pracy zdalnej – praca wypada czasem w najmniej oczekiwanych, a raczej najmniej chcianych momentach.

Czy bycie pracownikiem zdalnym wymaga od ciebie i od reszty członków zespołu specjalnych cech psychologicznych ?

Na pewno samodyscypliny. Bardzo łatwo jest powiedzieć, że dziś pracuję z domu i nie robić po prostu nic. Czasem potrzeba zmusić się do tego, żeby pracować. Na pewno elastyczność i dyspozycyjność jest wymagana.

Michał , prawnik, e-pracownik

fot. własna, eP.

Michał od listopada 2007 r. pracuje jako telepracownik. Jest prawnikiem zdalnym, pracującym na etacie w firmie budowlano-deweloperskiej.

Dlaczego pracujesz jako telepracownik ? Czy zawsze tak pracowałeś ?

Nie, nie pracowałem zawsze w domu. Pracowałem jako prawnik w kancelarii, której biuro znajdowało się w jednej z dzielnic Warszawy. Jednak z uwagi na uciążliwe korki, zacząłem się rozglądać za pracą bliżej mojego małego miasta znajdującego się 30 km od Warszawy. Niestety większość kancelarii, które zwiększają zatrudnienie, mieści się w stolicy. Te, które znajdują się w moim mieście są od lat obsadzone pracownikami. W listopadzie trafiłem na ogłoszenie w internecie, które mnie zainteresowało: tj. „Firma zatrudni prawnika na zasadach telepracy". Spodobało mi się, postanowiłem odpowiedzieć na ogłoszenie.

Jak wyglądała rekrutacja ?

Wszystko odbywało się za pomocą poczty elektronicznej. Po szczegółowych ustaleniach, nawet umowę mogłem podpisać nie ruszając się z domu, jednak uznaliśmy z moim pracodawcą, iż dobrze będzie się spotkać. Wówczas poznałem firmę.

Gdzie znajduje się siedziba pracodawcy ?

Firma deweloperska ma swoją główna siedzibę w Katowicach.

Czy wiesz, co było powodem zatrudnienia telepracownika przez tą firmę ?

Przede wszystkim ograniczona powierzchnia biurowa i konieczność nagłego wzrostu zatrudnienia. Firma wygrała kilka dużych kontraktów. Wraz ze mną zatrudniono na zasadach telepracy jeszcze dwóch prawników oraz cztery inne osoby do uzupełniania baz danych. Co ciekawe, o telepracy pracodawca dowiedział się od swoich pracowników, którzy dojazdy do Katowic chcieli zamienić na pracę z domu w Gliwicach.

Pracujesz w domu, czy musiałeś dostosować swoje mieszkanie do pracy ? Wyposażyć je w sprzęt ?

Właściwie musiałem jedynie doposażyć moje zaplecze techniczne. Pracodawca zapewnił faks i skaner (kupił urządzenie wielofunkcyjne), otrzymałem też telefon służbowy. W zamian za to, że pracuje na swoim laptopie, dostaje określony w umowie ekwiwalent. Pracodawca płaci też za internet. Biurko i fotel obrotowy już miałem.

Wspomniałeś, że pracowałeś w kancelarii, co możesz powiedzieć, porównując pracę w normalnym biurze z pracą w domu ?

Może podam kilka faktów, będzie łatwiej zidentyfikować różnice.
Obecnie pracuje w godzinach dostosowanych do moich potrzeb – mogę pracować np. od 7.00 rano, robić sobie przerwy w południe itp. Istotny jest nie czas pracy, ale efekt, z którego rozlicza mnie mój szef. Pracując w kancelarii, godziny pracy były sztywne i stresem było zwalnianie się, gdy wypadała jakaś prywatna sprawa, którą należało załatwić w godzinach pracy.
Ponadto dzięki telepracy „nie tonę w papierach", bowiem wszystkie dokumenty są elektroniczne. Mam dostęp do serwera sieci i ekstranetu, skąd pobieram dokumenty niezbędne do pracy.
Mam laptopa z bezprzewodowym internetem, więc odkryciem dla mnie jest bycie mobilnym. W kancelarii czułem się trochę jakby mnie ktoś przywiązał do biurka. Nie mogłem pracować u klienta, wszyscy klienci musieli przychodzić do kancelarii.

Czy jesteś kontrolowany ? Jak wygląda kontrola pracy ?

Moje postępy pracy monitoruje system informatyczny, ponieważ pracuje na dokumentach znajdujących się w sieci firmy. Pracodawca może zweryfikować każdy mój ruch w dowolnym czasie.

Jola i Piotrek, małżeństwo e-pracowników

fot. własna, eP

Są małżeństwem, posiadają dwójkę dzieci i oboje od dawna pracują zdalnie w domu.

Co było powodem podjęcia decyzji o pracy w domu?

Jola – Przede wszystkim opieka nad dziećmi i tryb pracy męża zmusiły mnie do szukania pracy umożliwiającej godzenie obowiązków rodzinnych z częstymi podróżami Piotrka.

Czym się zajmujecie ?

Jola – Nie pracuje w zawodzie, kiedyś pracowałam jako pielęgniarka, ale po urodzeniu dzieci i skończeniu studiów, postanowiłam się jednak przekwalifikować. Obecnie jestem pracownikiem biurowym, tyle tylko, że pracuje w domu, a nie w siedzibie pracodawcy, która oddalona jest około 460 kilometrów od mojego miejsca zamieszkania. Dzięki takiej pracy mogę dużo czasu spędzać z synami i być aktywną zawodowo.

Piotr – Pracuję (telepracuję) w międzynarodowej korporacji, która jest producentem systemów identyfikacji pracowników, zabezpieczeń hal, wyrobów przemysłowych. Firma ta została założona w USA i zatrudnia obecnie ponad 8000 ludzi na całym świecie. Jestem dyrektorem sprzedaży na Polskę południową.

Dlaczego praca zdalna ?

Piotr – Firma nie ma biura w naszym kraju. Najbliższe biuro handlowe w Europie od niedawna jest na Słowacji, przedtem było w Belgii. Pamiętam pierwsze zetknięcie się z pracą zdalną podczas procesu rekrutacji. Taka jest polityka firmy – pragnie, aby praca pozostawała w harmonii z życiem rodzinnym.

Czy zawsze pracowałeś zdalnie ?

Piotr – Oj, nie. Karierę zawodową rozpocząłem od pracy w biurze podróży. Następnie pracowałem w jednej z największych polskich firm komputerowych lat 90. Do tej pory zawsze pracowałem w standardowym biurowcu.

Jak wygląda twój typowy dzień pracy ?

Jola – Piotrka dzień jest zapewne ciekawszy, ja pracuję tylko w domu, a on zarówno w domu, jak też w podróży i u klientów. Ja nadzoruję i tworzę bazy danych, zdobywam nowych klientów. Właściwie sama organizuję sobie czas pracy i dopasowuję go do takich zajęć, jak poranne

odprowadzenie dzieci do przedszkola i szkoły, zakupy, zadania i relaks z dziećmi. Mam umowę o pracę i jestem rozliczana z rezultatów – więc staram się dobrze planować swój czas pracy. Wyniki pracy weryfikowane są poprzez raporty wysyłane elektronicznie. Elektronicznie też ustalam harmonogram i plan prac z przełożonym. Z szefem oraz z klientami kontaktuję się poprzez pocztę elektroniczną, telefon, faks. Co kwartał bywam w siedzibie pracodawcy.

Jak porównujesz obecną pracę do wykonywanej wcześniej ?

Jola – Praca w domu wymaga dużej wewnętrznej motywacji oraz samodyscypliny. Ważne jest także zaufanie szefa, który wie, że nawet jeżeli zaśpisz do pracy, to i tak konsekwentnie zrealizujesz plan. To dobry tryb pracy. Pozwala zaoszczędzić czas – ponieważ nie stoję w korkach ulicznych, mogę więcej czasu poświęcić rodzinie.

Czy występują jakieś wady ?

Jola – Brakuje mi bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami. Musiałam też nauczyć się radzenia sobie z małymi domownikami, którym czasami trudno było zrozumieć, że będąc w domu, jestem w pracy.

Jak wygląda twój dzień pracy ?

Piotr – Jestem w pracy, jak tylko wstanę z łóżka. Sprawdzam skrzynkę e-mail, odpowiadam na maile i telefonuję, drukuję plan spotkań na dany dzień i wsiadam do samochodu, aby dojechać na spotkanie z klientem. Podczas jazdy wykonuję parę telefonów. Po spotkaniu raportuję w „TJ" – to taki nasz specjalny korporacyjny system. Planuję następny dzień, jak trzeba, konsultuję coś kolegami z pracy. W Holandii jest serwis, w Niemczech technolodzy, itp. Komunikuję się w pracy w języku angielskim, jedynie z klientami rozmawiam po polsku – i to też nie zawsze.

Jak się komunikujesz ? Wspomniałeś coś o systemie „TJ", co to takiego ?

Piotr – Nowoczesne rozwiązania teleinformatyczne pomagają w pracy, zresztą bez nich taki styl pracy byłby niemożliwy. Posiadam telefon komórkowy z rozbudowanymi funkcjami, laptop z bezprzewodowym dostępem do internetu – dzięki temu pracuję w każdym miejscu i o każdej porze. W domu korzystam z telefonii VoiP, faksu oraz telefonu stacjonarnego. Często biorę udział w telekonferencjach z kolegami z pracy. Przydatnym narzędziem są też firmowe strony. Są na nich specjalistyczne informacje, dane techniczne, katalogi on-line, serwis, specjalny system do raportowania, a także uniwersytet, który umożliwia zdalną edukację.

Uniwersytet ?

Piotr – Tak. Szkolenia on-line umożliwiają mi podnoszenie swoich kwalifikacji, jak również aktualizowanie wiedzy na temat produktów firmy. Pozwalają też sprawdzić samego siebie w wirtualnym procesie szkoleniowym. Firma z uwagi na znaczne zasoby pracowników zdalnych na świecie, wspiera ich i pomaga jak może najlepiej. Przykładowo, kiedy mam problem ze sprzętem, takim jak laptop, kontaktuje się z serwisem i któryś ze specjalistów od PC zdalnie mi go naprawia.

A jak jesteś kontrolowany ?

Piotr – Bardziej jestem motywowany niż kontrolowany. Pracodawca może na bieżąco monitorować sprawozdania i wyniki mojej pracy w systemie. Mamy stały kontakt mailowy i telefoniczny, a co ważne także spotkania okresowe pracowników. Poznałem dzięki nim wielu interesujących ludzi i zwiedziłem kilka krajów. Zwykle spotkania mają charakter edukacyjny, poznajemy się, szkolimy, wdrażamy w procesy produkcji.

Czy jesteś zadowolony ze swojego stylu pracy ?

Piotr – Powiem tak, moja przygoda z pracą zdalną zaczęła się ponad trzy lata temu… i pewnie się nie skończy. Są oczywiście pewne jej wady. Ja musiałem nauczyć się samodyscypliny, zarządzania czasem i organizowania pracy. Na szczęście mój pracodawca rozumie specyfikę pracy zdalnej. Jestem zafascynowany moją pracą i możliwościami, jakie dają nam technologie, a co najważniejsze mogę poświęcać dzień rodzinie, będąc jednocześnie w pracy.

Co możecie poradzić innym zastanawiającym się nad pracą w domu ?

Jola – Ważne jest, aby nie pracować w kapciach, a jeżeli jest się łasuchem, to koniecznie należy zorganizować sobie domowe stanowisko pracy daleko od kuchni. Kuchnia jest miejscem wielu pokus.

Piotr – Praca zdalna nie jest dla każdego! Myślę zarówno o zawodach, których nie da się wykonywać „na odległość", ale także o cechach i predyspozycjach bardzo indywidualnych.

Co masz na myśli ?

Piotr – Przede wszystkim ważna jest umiejętność zarządzania czasem, samodyscyplina oraz silna motywacja, o której wspominałem, a także konsekwencja, odpowiedzialność, planowanie, nastawienie na wyniki…

A jak wygląda Wasze domowe biuro ?

Piotr – Mieszkamy w bloku i jeden pokój to nasza oaza zawodowa. Mamy tam dwa laptopy i komputer stacjonarny, internet – stały i bezprzewodowy, dwa biurka, wygodne fotele obrotowe, urządzenie wielofunkcyjne (telefon, faks, skaner, kopiarka), mapy na ścianie, szafki na dokumenty oraz… dobre oświetlenie zarówno dzienne, jak i sztuczne. Właściwie to mamy lepiej niż w niejednym zatłoczonym biurze.

Ewa, e-przedsiębiorca, wydawca

fot. własna, eP.

Ewa prowadzi wydawnictwo oraz organizuje wycieczki międzynarodowe. Od pewnego czasu, na skutek wypadku samochodowego, pracuje w sposób zdalny z domu.

Jakie czynności wykonywane są w domu ?

Wszystkie rzeczy, które możliwe są do załatwienia. Zajmujemy się działalnością wydawniczą, poligraficzną. Nasze pozycję są tłumaczone z języków zachodnich. Całe opracowanie tekstu, przesłanie do tłumaczenia i później do druku – te wszystkie rzeczy można zrobić w domu. Obecnie przygotowuję numer gazety do wydania.

Co dokładnie należy zrobić w trakcie przygotowywania numeru do wydania ?

Przede wszystkim, pobranie materiałów – w naszym przypadku w języku włoskim – i przesłanie ich do tłumaczenia. Następnie opracowanie tekstu, opracowanie gazety i przesłanie jej do składu komputerowego, a później do drukarni. Uzgodnienie tych wszystkich rzeczy i terminów.

Czy wykonywanie niektórych czynności jest utrudnione podczas pracy w domu ?

Inną rzeczą jest samo prowadzenie firmy. Pewne rzeczy papierkowe niestety wymagają podpisu – w takich sytuacjach ktoś musi mi je dostarczyć.

Jak jest zorganizowane domowe biuro ?

Można powiedzieć, że do tej pory miałam biuro w domu, a w obecnej sytuacji, w której niestety nie mogę się poruszać, konieczne było zorganizowanie leżącego miejsca pracy. Wiązało się to z potrzebą zakupu specjalistycznego stolika komputerowego przystosowanego do pracy w pozycji leżącej. Konieczne okazało się przemeblowanie pokoju oraz podłączenie linii telefonicznej. Dostęp do internetu daje możliwość pracy w każdym miejscu. W przeszłości zdarzało mi się wykonywać pilne zlecenia będąc poza granicami kraju. Np. zamknięcie numeru gazety wymaga mojej akceptacji – w takim przypadku pocztą elektroniczną lub faksem otrzymuje ostateczne wersje tekstów i po ewentualnych poprawkach oddaje do druku.

Praca w domu, plus czy minus?

W moim przypadku praca w domu ma same plusy. Przede wszystkim łatwiej jest się skupić i praca wykonywana jest szybciej. W biurze, gdzie przychodzą klienci nie ma takiego spokoju i komfortu pracy jak w domu.

Jak zmobilizować się do pracy?

Praca mobilizuje. Zlecenie musi być wykonane w terminie. Pracując w domu pojawi się pokusa by pospać trochę dłużej, jednak w takiej sytuacji w końcowym rozrachunku trzeba siedzieć w nocy i nadrabiać zaległości.

Paweł, e-przedsiębiorca w sektorze IT

fot. własna, eP.

Paweł jest e-przedsiębiorcą i e-programistą. Świadczy zdalnie usługi programistyczne dla klientów z całego świata.

Czy możesz opisać swoje stanowisko pracy ?

Przez kilka lat wykonywałem pracę tylko w domu. Domowym biurem był osobny pokój z biurkiem i sprzętem komputerowym potrzebnym do pracy (laptop z dostępem do internetu). Obecnie pracuję w miejscu podobnym do telecentrum, w którym pracują pracownicy etatowi, telepracownicy, freelancerzy oraz tacy jak ja, e-przedsiębiorcy. W miejscu tym panuje przyjazna atmosfera i obowiązuje elastyczny czas pracy. Nie ma obowiązku codziennego pojawiania się w centrum, ponieważ każdy sam zarządza swoim czasem.

Jakie są plusy pracy zdalnej ?

Praca zdalna daje mi większą niezależność np. w godzinach pracy można załatwić ważne prywatne sprawy. Ograniczając dojazdy do siedziby firmy ma się więcej czasu na pracę, jak i dla rodziny, co stanowi również korzyść dla firmy.

Czy występują minusy ?

Przede wszystkim ze względu na domowe obowiązki, czas przeznaczony na pracę znacznie się rozciąga. Problemem jest również brak możliwości całkowitego odizolowania się od domowników (szczególnie tych najmłodszych). Może warto edukować młode pokolenie, aby wiedziało, że ich rodzice mogą pracować także w domu.

Wskazówki e-pracowników i e-przedsiębiorców

- Rób to, co kochasz robić. Jeśli twoja praca nie będzie tym, co lubisz, a będzie dla ciebie zmaganiem, wówczas telepraca szybko zamieni się w koszmar. „Pracuj, aby żyć, a nie: żyj, aby pracować!"

- Konsultuj się z innymi osobami, które już telepracują. Jeśli jest to możliwe –przed pełnym przejściem na telepracę – spróbuj odbyć wcześniej „próbny staż". W ten sposób zobaczysz, czy taki rodzaj pracy jest w ogóle dla ciebie.
- Oceniaj własne kwalifikacje i dokonaj analizy rynku. Jeśli dla twojego produkt lub usługi istnieje określony rynek, to już jesteś na dobrej drodze. Dodatkowo, znajdź mentora, zapisz się do internetowej grupy biznesowej, utrzymuj kontakty z ludźmi, szczególnie tymi, którzy używają nowoczesnych technologii, dziel się swoimi doświadczeniami na forum.
- Bądź stanowczy, uświadom rodzinie i przyjaciołom, że chociaż przebywasz w domu, to jest to twoje biuro, zaś w godzinach pracy - pracujesz. W związku z tym nie jesteś dostępny ani na pogaduszki, ani dla znajomych wpadających na herbatę.
- Próbuj pracować w miejscu jak najbardziej odizolowanym od reszty domu – im mniej czynników rozpraszających, tym lepiej. Spraw, aby twoje miejsce do pracy wyglądało tak, jak miejsce pracy. Praca w domu nie usprawiedliwia tolerowania chaosu. Dobrze zorganizowane biuro to podstawa.
- Wyznacz sobie wieczorem godzinę, po której już nie pracujesz – to czas dla ciebie i dla rodziny. To wprawdzie kuszące – móc wykonywać tu i ówdzie małe kawałeczki pracy w wolnej chwili, o różnych godzinach. W ten sposób jednak rozciągasz czas pracy na cały dzień. Najlepiej wykonać największą część trudniejszej pracy rano.

- Poszukaj zgody i wsparcia u swoich domowników.
- Idź na całość, nie bój się przy tym popełniać błędów (popełnisz je!). Pamiętaj, że końcu to właśnie przez liczne próby, upadki i powstawanie z powrotem, uczymy się tego, jak skutecznie się porozumiewać, utrzymywać łączność z innymi, poprawiać swoje wyniki, a poprzez to wszystko posuwać się naprzód.[73]

Trendy – sprzymierzeńcem rozwoju „e"

Rozwój technologii telekomunikacyjnych ma – i wciąż będzie miał – coraz większy wpływ na możliwość kształtowania form oraz metod pracy. Prognozy formułowane w publikacjach naukowych zwracają uwagę, że tempo przemian na rynku pracy jest ściśle skorelowane z dynamiką globalnego rozwoju teleinformatycznego.

Warto zwrócić uwagę na przewidywania twórcy terminu „telepraca", czyli Jacka Nillesa. W książkach „Making Telecommuting Happen", „Managing Telework. Strategies for Managing the Virtual Workforce"[74] Nilles posługując się danymi statystycznymi oraz badaniami ankietowymi starał się przewidzieć rozwój pracy zdalnej w poszczególnych regionach świata w perspektywie 30 lat. Za punkt odniesienia przyjął sytuację występującą w Stanach Zjednoczonych, zwracał uwagę na czynniki, jakie kształtowały w tym kraju rozwój pracy zdalnej (np. historyczne trendy dotyczące rozkładu siły roboczej).

Z danych publikowanych przez Nillesa wynika, że w 1997 r. liczba tepracowników w USA wynosiła około 11 mln. Według jego prognoz w ciągu kolejnych 10 lat liczba ta miała wzrosnąć do ponad 30 mln. Przewidywania te okazały się trafne. Dane Komisji Europejskiej wskazują, iż w roku 2000 liczba telepracujących na świecie osiągnęła wielkość około 45 mln, co stanowi prawie 3 % całości zatrudnionych. Wszelkie zestawienia opierają się na liczbach szacunkowych, ponieważ ta forma pracy nie jest w pełni rejestrowana.[75]

Można przyjąć, że prognoza Nills'a, szacująca, że w 2030 r. liczba telepracowników w samych Stanach Zjednoczonych osiągnie poziom 50 mln, również się zrealizuje.

Nilles zakładał, że również w innych częściach świata telepraca będzie rozwijać się według podobnych jak w Stanach Zjednoczonych schematów, tzn. istotny wpływ będą miały czynniki historyczne, techniczne i ekonomiczne. Jednak, jak zaznacza autor, pewne procesy mogą przebiegać w odmienny sposób, zdeterminowany wzrostem demograficznym, rozwojem gospodarczym, oświatowym, technicznym, a także uwarunkowaniami natury prawnej, czy też kulturowej. Autor analizując poszczególne regiony, badając wpływ powyższych czynników na rozwój telepracy, starał się jednocześnie formułować prognozy co do przyszłości. Według prognoz IFC Research & Telemanagement, każdego roku liczba telepracowników w Europie wzrasta o 27%.

Analizując sytuację krajów należących do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) podkreślał, że rozwój technik teleinformatycznych w niektórych z tych krajów przewyższa wskaźniki amerykańskie. W związku z tym stwierdził: „około 2008 roku pozostałe kraje OECD mogą wyprzedzić USA, pod warunkiem, że wykorzystają w pełni potencjalne możliwości". Dane Business Week pochodzące z września 2002 r. stanowią dowód, że przewidywania Nillesa zrealizowały się sześć lat wcześniej. Największy odsetek telepracowników pracował w 2002 roku w Finlandii, a następnie w Szwecji i w Holandii.

73. Wskazówki opracowano na podstawie przeprowadzonych wywiadów oraz informacji internetowych (http://www.homeworking.com).
74. „Jack M. Nilles, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne. Telepraca. Strategie Kierowania Wirtualną Załogą"
75. Morsztyn T., Wirtualne biuro, NetForum, Numer Specjalny Kwiecień/2000, Wydawnictwo Lupus, Warszawa 2000

Stany Zjednoczone zajęły „dopiero" czwarte miejsce. Według prognoz w 2030 roku liczba telepracowników w krajach OECD sięgnie poziomu 140 mln.

Biorąc pod uwagę intensywny rozwój telepracy – można śmiało stwierdzić, że wielkość ta może zostać osiągnięta znacznie wcześniej.

Dokonując analizy sytuacji krajów Europy Wschodniej, autor zwracał uwagę, że wykształcona ludność krajów postkomunistycznych będzie stanowić poważną konkurencję na europejskim i światowym rynku telepracy, przy założeniu jednak, że będą temu sprzyjać uwarunkowania polityczne i gospodarcze oraz infrastruktura teleinformatyczna. W swoich przewidywaniach, liczbę telepracowników w Europie Wschodniej w roku 2030, Nilles oszacował na ok. 35 mln.

W rejonie azjatyckim na czoło liderów w stosowaniu rozwiązań telepracy wysuwają się kraje, zwane powszechnie azjatyckimi tygrysami. Są to m.in. Indonezja, Filipiny, Korea Południowa i Tajwan. Według szacunków liczba telepracowników osiągnie w 2030 roku poziom 30 mln. Podobną dynamiką charakteryzują się Indie, które obecnie uważane są za lidera w programowaniu komputerowym. Biorąc pod uwagę ponad miliardową ludność, kraj ten posiada potężne możliwości w zwiększaniu światowej podaży. W Afryce rozwój telepracy występuje najsłabiej. Problemy gospodarcze, konflikty militarne i niestabilność rządów to główne problemy nękające kontynent afrykański, hamujące trend w rozwoju pracy zdalnej. Nilles zakładał, że w tym zakresie Afryka dopiero w 2017 r. osiągnie poziom Stanów Zjednoczonych z 1997 roku. Biorąc zaś pod uwagę niezwykle dynamiczny rozwój w takich regionach jak Ameryka Północna, Europa, czy Azja, w tym okresie (2017 r.) istnieć będzie jeszcze większe zróżnicowanie na światowych rynkach telepracy.

Nilles prognozował, że w ciągu najbliższych dziesięcioleci rozwój telepracy będzie przybierał wciąż na dynamice do momentu, aż praca zdalna stanie się wręcz niewidoczna. Nie będzie się wówczas rozróżniało pracy w formie „klasycznej" oraz telepracy. Tempo tego rozwoju pozostanie jednak zróżnicowana ze względu na czynniki lokalne i globalne. „Ojciec telepracy" przewidywał, że do 2012 r. większość telepracowników na świecie pochodzić będzie z krajów OECD. Zaś po tej dacie na czoło wysuną się jednak kraje Europy Wschodniej oraz Ameryki Łacińskiej. Podsumowując prognozy, Nilles zakładał, że ogólnoświatowa liczba telepracowników w 2030 roku wyniesie ok. 350 mln.

Polska w ostatnich latach dąży do osiągnięcia poziomu krajów Unii Europejskiej. Dotyczy to praktycznie każdej dziedziny życia społeczno-gospodarczego, w tym także rozwoju telepracy. Dowodem powyższego może być nowelizacja kodeksu pracy polegająca na wprowadzeniu regulacji ułatwiających zatrudnianie na zasadach telepracy. Wyniki badań przytaczanych w niniejszej publikacji wskazują, że w tej dziedzinie w naszym kraju (czy regionie) pozostaje wciąż wiele zadań do wykonania. Liczba telepracowników w Polsce wynosi obecnie około 2% spośród wszystkich zatrudnionych i odbiega od średniej występującej w krajach UE. Zapewne liczba pracowników zdalnych będzie się zwiększać.

Nie bez znaczenia pozostają zmiany na rynku pracy, który z jednej strony ulega globalizacji, a z drugiej staje się rynkiem pracownika, a nie wyłącznie rynkiem pracodawcy. Dobry pracownik jest „towarem" pilnie poszukiwanym, a w związku z tym ma także większą możliwość kształtowania swojej kariery. Wielu pracodawców staje już dzisiaj przed wyborem: „albo stracę lub nie zatrudnię świetnego fachowca albo zgodzę się na to, by w mojej firmie wdrożyć telepracę".

Istnieje wiele innych czynników, które mogą przyczynić się do wzrostu zainteresowania telepracą w Polsce. Wśród najważniejszych należy wymienić chęć zapewnienia równowagi

pomiędzy życiem rodzinnym i zawodowym. Polacy chcą by praca stanowiła dodatek do życia, a nie jego główną część, która nie pozostawia czasu dla najbliższych. Jednocześnie zaś niż demograficzny wymusza odpowiednią politykę państwa w zakresie promowania rodzicielstwa. Wydaje się, że umożliwienie rodzicom (nie tylko kobietom) godzenia wychowania dzieci z aktywnością zawodową poprzez pracę w domu, trafnie wpisuje się w politykę społeczną. Konieczna jest przy tym jednak aktywna promocja idei pracy zdalnej. Państwo powinno podjąć działania na rzecz upowszechniania tej formy pracy, w tym również popierania, a nawet współfinansowania pilotaży telepracy. Istotne jest uświadamianie potencjalnych e-pracowników i e-pracodawców poprzez prezentowanie dobrych wzorców zastosowania telepracy.

Zielone światło dla rozwoju pracy zdalnej można dostrzec analizując dokumentację przygotowywaną na nowy okres programowania (2007-2013). W niektórych działaniach, należących do Programów Operacyjnych Kapitał Ludzki, Programów Operacyjnych Innowacyjna Gospodarka oraz Regionalnych Programów Operacyjnych, wytyczne projektowe kładą akcent na rozwój elastycznych form zatrudnienia w tym telepracy i usług zdalnych.

Podsumowanie

Rozwój e-przedsiębiorczości uzależniony jest od akceptacji pracy zdalnej zarówno przez pracodawców, jak też i pracowników. Rewolucja informatyczna, masowe zainteresowanie usługami internetowymi, rozwijające się technologie informacyjno-komunikacyjne redukują bariery dostępu do miejsc pracy oraz zasobów ludzkich. Akceptacja modelu e-przedsiębiorczości leży zatem w szeroko rozumianym interesie społecznym.

Po raz pierwszy w dziejach ludzkości podstawowym elementem gospodarki nie jest majątek materialny, ale wiedza. Wzrasta znaczenie zajęć i zawodów, do których wykonywania niezbędna jest zintegrowana wiedza pochodząca z różnych dziedzin, wysokie kompetencje, umiejętność poszukiwania i szybkiego przetwarzania danych docierających z otoczenia. Rozwój tych umiejętności jest niezbędny do rozwoju społeczeństwa opartego na wiedzy, a także zapobiega wykluczeniu cyfrowemu.

Dzisiejszy rynek jest rynkiem globalnej siły roboczej, globalnych partnerów, globalnych klientów i dostawców. Rynek pracy staje się rynkiem bez barier, dążącym do świadczenia pracy i usług niezależnych od lokalizacji i stref czasu. Firmy inwestują i będą inwestować w bezpieczeństwo danych oraz technologie informacyjno-komunikacyjne umożliwiające transfer wiedzy, kooperację z partnerami biznesowymi, globalną obsługę klientów, tworzenie międzynarodowych zespołów zdalnych. Nie bez znaczenia jest szukanie rozwiązań umożliwiających obniżanie kosztów pracy, redukujących koszty utrzymania powierzchni biurowych. Wzrasta także społeczna troska o środowisko naturalne. Jak pokazują prezentowane przez autorów dobre praktyki, wiele osób już dzisiaj postawiło na nowe, elastyczne formy zatrudnienia, w tym na pracę zdalną.

Idea społeczeństwa informacyjnego związana jest z internetem, który jako środek komunikacji społecznej stał się narzędziem ułatwiającym codzienne życie i pracę. Stanowi ważny element usprawniający procesy gospodarcze. Świadczenie usług i pracy z wykorzystaniem ICT stało się znacznie tańsze. Poprzez nowoczesne środki przekazu otworzyły się granice dla przedsiębiorstw i pracowników, bez konieczności ich fizycznego przekraczania.

Poprzez e-Przedsiębiorczość kreuje się nowoczesne środowisko pracy, wzmacnia się rozwój społeczeństwa informacyjnego. Jednocześnie propaguje się nowe technologie teleinformatyczne, niezbędne do organizowania struktur sieciowych, rozwoju zawodowego i samoedukacji.

e-Przedsiębiorczość to jednocześnie trend, który wpisuje się w strategie rozwoju społeczeństwa informacyjnego oraz w Programy Operacyjne na lata 2007 – 2013 takie jak: PO Innowacyjna Gospodarka, PO Infrastruktura i Środowisko, PO Kapitał Ludzki, PO Rozwój Polski Wschodniej, a także w Regionalne Programy Operacyjne. Model e-Przedsiębiorczości – świadczenia telepracy i usług zdalnie – ma szansę rozwijać się, wzmacniając tym samym konkurencyjność i innowacyjność regionalnej gospodarki.

Spis schematów:

Spis wykresów:

Załączniki:

Komiks

e jak miłość


i tylko dlatego e-dward postanowił wyjawić e-lizie swój długo skrywany sekret...
wprost kochał babeczki!!! całe jego życie to był internet i ... babeczki...
3


4
e-dward wysłał e-lizie swoje przepisy...
NIE SĄDZIŁAM, ŻE TO MOŻE BYĆ... ...TAK SŁODKIE...
a ona postanowiła zrobić do nich ilustracje.


Trwała wymiana poczty...
ALEŻ ONA MA TALENT...
MOŻE MA RACJĘ, ŻE POWINNIŚMY TO WYDAĆ...
...i pomysłów...
5


6
e-dward skontaktował się ze swoim wujem e-milem
I CO Z TEGO, ŻE JESTEM NA WAKACJACH...
MOJA KANCELARIA ZAŁOŻY CI WYDAWNICTWO ON-LINE

teraz pilnie potrzebowali dobrej księgowej... i e-liza przypomniała sobie o e-wce, koleżance z czatu.

e-wka nie dała się długo prosić...

7

8

prace trwały...

gdzieś za wielką wodą...

9

10


Trzy miesiące później...
ODNIEŚLIŚMY WIELKI SUKCES...
NIGDY BYM SIĘ NIE SPODZIEWAŁA...
:) ...
11


12
MOŻE KIEDYŚ SPOTKAMY SIĘ JEDNAK W REALU...
MOŻE...