

dr hab. BOGUSZ MIKUŁA prof. nadzw. UEK  
 Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
 Kontakt: mikulab@uek.krakow.pl  
 DOI: 10.5604/01377043.1228551

# Humanizacyjne i dehumanizacyjne aspekty telepracy

Fot. ollyz/Bigstockphoto



Głównym celem artykułu jest wskazanie telepracy jako źródła dehumanizacji, przy czym przedmiotem zainteresowania jest przede wszystkim telepraca domowa. W artykule postawiono problem badawczy: czy przedsiębiorstwo lub innego typu instytucja, która oprze część lub całość swojej organizacji pracy na telepracy może być uznana za zdrową organizację? W tekście scharakteryzowano główne elementy telepracy, które negatywnie wpływają na telepracownika i jego rodzinę. Generalny wniosek brzmi, że telepraca domowa w obecnej postaci nie sprzyja tworzeniu zdrowej organizacji. W treści podano też kilka zaleceń humanizujących telepracę. Natomiast główne zalecenie jest takie, że pracodawcy i ich stowarzyszenia, pracownicy i organizacje chroniące ich praw, środowisko naukowe i sami telepracownicy powinni podjąć wszelkie działania, aby ucywilizować i zhumanizować pracę na zasadach telepracy domowej i mieszanych form pracy ją obejmujących.

*Słowa kluczowe: telepraca, telepraca domowa, humanizacja pracy, zdrowa organizacja, wpływ telepracy na pracownika*

## Humanizing and dehumanizing aspects of telework

The main aim of this article is to identify telework as a source of dehumanization with special focus on home telework. This article presents a research problem: is a company or another type of institution, in which all or part of its work organization relies on telework a healthy organization? The text characterizes the main elements of telework that negatively affect teleworkers and their families. The general conclusion is that in its present form home telework is not conducive to creating a healthy organization. This article offers some recommendations for humanizing telework. The main recommendation is that employers and their associations, workers and organizations protecting their rights, scientists, and teleworkers themselves should make every effort to civilize and humanize home telework and mixed forms of work organization, which include telework.

*Keywords: telework, home telework, humanization of work, healthy organization, the impact of telework on an employee*

## Wstęp

Tuż po objęciu przez Lecha Kaczyńskiego urzędu Prezydenta RP, z jego inicjatywy wprowadzono do Kodeksu pracy uregulowania dotyczące telepracy<sup>1</sup>. Działaniom tym towarzyszyła akcja popularyzacji tej formy pracy w ramach różnych projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej. W ich wyniku telepraca stała się szerzej znana pracodawcom i pracownikom. Programy te mocno akcentowały pozytywne aspekty tej formy organizacji pracy.

W prowadzonej akcji informacyjnej skrupulatnie pomijano jednak wszelkie zagrożenia, które niesie ze sobą telepraca. Natomiast art. 67<sup>5</sup> i nast. Kodeksu pracy nie wprowadzają istotnych rozstrzygnięć w zakresie telepracy i nie chronią telepracowników w pożądanym stopniu, na przykład przed przenoszeniem na nich dodatkowych kosztów wykonywania pracy. I chociaż chodzi tutaj głównie o ukryte koszty finansowe, to pojawić się mogą też negatywne konsekwencje psychologiczne i społeczne.

Głównym celem artykułu jest wskazanie zarówno humanizacyjnych, jak i dehumanizacyjnych aspektów telepracy, przy czym przedmiotem zainteresowania jest przede wszystkim telepraca domowa.

## Humanizacja pracy w zarządzaniu

Rozwijana od ponad 100 lat w ramach nauki o zarządzaniu idea humanizacji pracy postuluje nie tylko eliminację wszelkich niepożądanych uciążliwości i nadmiernych obciążeń towarzyszących wykonywaniu pracy, ale także możliwość godzenia życia zawodowego z prywatnym, możliwość zapewnienia godnego poziomu życia poprzez wielkość uzyskiwanego wynagrodzenia finansowego oraz rozwój pracownika poprzez pracę. Ogólnie rzecz biorąc chodzi o zapewnienie w długim okresie dobrego stanu zdrowia pracownika, objawiającego się nie tylko brakiem zaburzeń somatycznych, ale też stanem dobrego samopoczucia. Stanowi to niewątpliwą korzyść dla pracownika i jego rodziny, jak i pracodawcy.

<sup>1</sup> Opisane szczegółowo w literaturze przedmiotu, m.in. w artykule pn. „Prawne aspekty telepracy” dr Barbary Krzyśków, opublikowanym w BP 6/2005 – przyp. red.

Dlatego też zaleca się dążyć do uzyskania tzw. zdrowej organizacji.

„Zdrowa organizacja” definiowana jest jako taka, w której charakterystyczny jest sukces finansowy, fizycznie i psychicznie zdrowa kadra, będąca w stanie przez cały czas utrzymać zadowolające środowisko pracy oraz kulturę organizacyjną, szczególnie w okresach wahań rynkowych i zmian. Do głównych cech tego typu organizacji zalicza się: niski poziom stresu, wysoki poziom zaangażowania i satysfakcji z pracy, niższy od średniej krajowej poziom zachorowalności, absencji i fluktuacji, dobre stosunki przemysłowe i rzadko występujące strajki oraz wysoki poziom bezpieczeństwa pracy [1]. Inne istotne cechy zdrowej organizacji to między innymi: szeroki dostęp wszystkich pracowników do informacji, otwartość komunikacyjna między ludźmi, zarządzanie zespołami jako dominujący tryb pracy, poszanowanie obsługi klienta (zewnętrznego i wewnętrznego), skorelowany z wynikami pracy i wspierający indywidualny rozwój system wynagradzania, wysoka tolerancja wobec różnych stylów myślenia i niejednoznaczności wszelkich spraw. Co więcej, w polityce zdrowej organizacji uwzględnia się występowanie napięcia między życiem rodzinnym a wymogami pracy oraz dąży się do usunięcia jego negatywnych skutków [2].

Wskazać więc można problem badawczy: czy przedsiębiorstwo lub innego typu instytucja, która oprze część lub całość swojego systemu pracy na telepracy, może być zdrową organizacją?

## Telepraca a tradycyjne formy organizacji pracy

Telepraca jest formą organizacji bądź wykonywania pracy, w której znaczna część przypisanych pracownikowi do realizacji zadań jest regularnie realizowana poza siedzibą firmy, a najważniejszym elementem łączącym ludzi i likwidującym dzielącą ich przestrzeń jest technologia teleinformatyczna [3]. Podstawowymi rodzajami telepracy są:

- telepraca domowa (*sensu stricto – home based teleworking, tele-homeworking*) – wykorzystując urządzenia techniki komputerowej oraz łączności telefonicznej i internetowej, pracownik wykonuje pracę w domu

- telepraca zamienna (określana też doraźną – *ad hoc teleworking*), w ramach której podstawowa część pracy wykonywana jest w siedzibie pracodawcy, a część w domu

- telepraca mobilna, realizowana w podczas podróży, u klienta itp. (*nomadic teleworking*). Wymienia się także centra telepracy w postaci telechatek, telewiosek, telecentrów i globalnych centrów serwisowych [4, 5, 6].

Każda z tych form telepracy ma swoje plusy i minusy. Wśród korzyści płynących z telepracy domowej najczęściej wskazuje się między innymi [7]:

- możliwość samodzielnego kształtowania przez telepracownika czasu pracy w ciągu dnia
- możliwość spędzania przez pracownika większej ilości czasu z rodziną

- możliwość lepszego rozwiązania spraw związanych z opieką nad dziećmi i osobami starszymi

- zwiększenie sfery osobistej prywatności telepracownika

- możliwość jednoczesnej pracy dla wielu pracodawców

- osobistą kontrolę nad warunkami pracy i możliwość osobistego ich kształtowania

- zmniejszenie kosztów związanych z pracą, wynikające z ograniczenia dojazdów do miejsca zatrudnienia, co przekłada się też na ograniczenie zanieczyszczenia środowiska naturalnego.

Dlatego też niejednokrotnie sugeruje się wyższość telepracy domowej nad tradycyjnymi formami organizacji pracy.

## W telepracy tkwi też dehumanizacja

Telepraca niejednokrotnie przedstawiana jest jako narzędzie humanizowania pracy poprzez możliwość godzenia życia zawodowego z prywatnym, w wyniku ograniczenia uciążliwości dojazdów do miejsca pracy [8]. Telepraca sama w sobie ma jednak humanizacyjne niedomagania. Samo tylko ograniczenie bezpośrednich kontaktów z innymi ludźmi powoduje, że:

- uniemożliwiona jest pełna bezpośrednia partycypacja w zarządzaniu. Humanistyczny charakter partycypacji bezpośredniej jest efektem jej istoty, a więc wynikającego z podziału władzy i bezpośredniego oddziaływania na siebie (w warunkach zaufania, tolerancji i współpracy) różnych szczebli zarządzania w dążeniu do uzyskania wzajemnej akceptacji celów, decyzji i prowadzonych działań, na podstawie wymiany informacji i komunikacji [9]

- telepracownik nie może zidentyfikować tradycyjnych dla pracy rodzajów klimatu organizacyjnego, który „stanowi wypadkową subiektywnych odczuć uczestników organizacji, dotyczących obiektywnie istniejącej rzeczywistości” [10]. Zakłócona zostaje też atmosfera domowa przez fakt występowania charakterystycznych dla wykonywania pracy napięć psychicznych u pracownika. Sprzeczność potrzeb domowników z potrzebami telepracownika powodować może konsekwencje typowe dla frustracji, jak agresję (np. wybuchy emocji), regresję (np. wzrost podatności na sugestie domowników sprzeczne z celami pracy), fiksjację (np. zastosowanie prymitywnych sposobów rozwiązania problemu), rezygnację (np. apatię i zaprzestanie wykonywania pracy), porzucenie (np. zerwanie umowy o pracę lub odejście od rodziny) czy substytucję (np. zastąpienie dotychczasowego pracodawcy innym);

- brakuje typowej wymiany informacji między pracownikami i z kierownictwem, co może prowadzić do zatracenia u telepracownika poczucia możliwości uzyskania awansu

- może pojawić się brak wiary we własny potencjał, spowodowany niemożliwością spontanicznego nawiązania typowego bezpośredniego kontaktu ze współpracownikiem w celu uzyskania porady na temat sposobu wykonania pracy (pożądaną wiedzą)

- może wystąpić brak samorealizacji i poczucia własnej wartości przez uniemożliwienie

spontanicznego zgłaszania pomysłów i inicjatyw, co charakterystyczne jest dla dyskusji grupowych

- u telepracownika zahamowany zostaje typowy dla pracy proces ciągłego uczenia się, wynikający z dzielenia się wiedzą ze współpracownikami podczas wykonywania zadań. Następuje również obniżenie poziomu wykorzystywania w pełnym zakresie wiedzy telepracownika, który w klasycznym miejscu pracy spontanicznie i wielokrotnie mógłby wspomagać nią innych ludzi.

Telepracownik domowy staje się często więzieniem własnego mieszkania. Brak codziennych podróży do siedziby firmy może potęgować negatywne konsekwencje odczuć monotonii środowiska telepracy. Dodatkowo, brak konieczności wychodzenia z mieszkania w celu wykonywania pracy powoduje, że pracownik w czasie choroby może nie czuć potrzeby korzystania ze zwolnień lekarskich. Prowadzi to do obniżenia poziomu absencji pracowniczej w firmie go zatrudniającej, jak i w skali całego kraju, jednak wykonywanie pracy podczas choroby nie sprzyja uzyskaniu jej pożądanych ilościowych i jakościowych efektów oraz procesowi leczenia, co może prowadzić do powikłań chorobowych. Innym zjawiskiem jest wykonywanie pracy mimo przebywania na zwolnieniu lekarskim podczas choroby. Takie sytuacje występują przy nadmiernych wymaganiach kierownictwa wobec telepracownika, który boi się utraty pracy.

Realizacja zadań w trakcie choroby może też wynikać z próby nadrobienia zaległości, wynikających z nadmiaru pracy lub/i narzuconych krótkich terminów jej wykonania. Takie sytuacje występują często wśród pracowników dydaktycznych i naukowych, którzy część pracy mogą wykonać w domu. Nadmiar pracy i krótkie terminy przekazania jej wyników powodować także mogą pracę w dni wolne (niedziele i święta) oraz wydłużanie dziennego czasu pracy, a nawet pracę w nocy. Zjawiska te samoistnie ograniczają czas na wypoczynek oraz zakłócają relacje rodzinne i towarzyskie.

W tradycyjnym miejscu pracy obecność współpracowników i kontakty z kierownictwem samoistnie wymuszają na pracowniku zachowania sprzyjające utrzymaniu porządku na stanowisku pracy. Niektóre organizacje stosują w tym celu związane z *kaizen* ruch 5S, oparty na pięciu zasadach: selekcja, systematyczność, sprzątanie, schludność, samodyscyplina. Sprzyja on dobrej organizacji pracy oraz jej wysokiej jakości i wydajności. Praca w domu mniej uporządkowanych osób, ludzi „żyjących w chaosie”, tzw. bałaganiarzy, powodować może stały nieporządek w pomieszczeniu wykonywania pracy lub nawet w całym mieszkaniu. Zagubienia dokumentów, ciągłe ich poszukiwanie, bałagan, to sytuacje i stany niesprzyjające wysokiej efektywności pracy. Mogą one dodatkowo obniżać jakość wypoczynku i powodować niesnaski rodzinne. Brak obecności współpracowników, wydłużające się godziny dziennej pracy, przemęczenie, stała presja, nadmierny stres, mogą rodzić różnego typu patologie, jak np. spożywanie alkoholu podczas wykonywania pracy, a dalej – chorobę alkoholową.

Kolejnym źródłem dehumanizacji może być treść pracy. Tak, jak niegdyś w pracy chałupniczej powierzano pracownikom do wykonania

czynności proste o dużym nasileniu monotonii ruchów, tak teraz, niejednokrotnie powierza się telepersonelowi proste czynności, związane z wprowadzaniem, przetwarzaniem, zatwierdzeniem i transferem informacji.

## Zalecenia dla współpracujących z telepracownikami domowymi

Poniżej podano kilka zaleceń dla kierowników i pracowników współpracujących z telepracownikami:

- bez względu na formę komunikacji, należy odnosić się do telepracowników z pełnym szacunkiem (w komunikacji ustnej i pisemnej). Przeciwdziałać to będzie skutkom dehumanizacji i budować zaufanie oraz wyrażać uznanie – a więc wpływać też motywująco

- trzeba utworzyć formy wsparcia dla telepracowników, np. w postaci niezależnego stanowiska mentora, reprezentującego tę grupę zawodową przed pracodawcą, pomagającego rozwiązywać pojawiające się problemy

- należy wysłuchiwać wszelkich wskazywanych przez telepracowników problemów i opinii z należytą uwagą – nie ignorować ich potrzeb. Dotyczyć to może przykładowo oczekiwań wsparcia i doradztwa informatycznego. Utworzyć trzeba kanały komunikacyjne ze specjalistami, którzy na bieżąco będą wspomagać telepracowników. Naczelne kierownictwo przynajmniej raz w miesiącu powinno omówić problemy dotyczące telepracowników i wydać decyzje o sposobach ich rozwiązania

- należy dążyć do wprowadzenia w miejsce klasycznej telepracy domowej mieszanych form pracy z teleprac. Telepracowników trzeba zapraszać do siedziby organizacji zatrudniającej na rozmowy i zebrania dotyczące pracy. Świadomość posiadania własnego miejsca w organizacji w postaci czekającego na telepracownika stanowiska pracy, sprzyjać będzie jego integracji z pracodawcą i minimalizować skutki wykonywania pracy poza siedzibą zatrudnienia

- uczyć treść pracy interesującą, pozbawioną monotonii

- nie wolno traktować braku dojazdów do pracy jako „podwyżki” pensji. Wynagrodzenie telepracowników powinno być na poziomie pozwalającym pokryć koszty ukryte.

## Podsumowanie

Telepraca, a zwłaszcza jej domowa forma, to zjawisko nie do uniknięcia. W Polsce niestety nie ma właściwego, uwarunkowanego kulturowo stosunku pracodawcy/kierownictwa do pracownika, który powodowałby poszanowanie jego wolnego czasu. „Tu żyje się po to, by pracować, a nie pracuje się, aby żyć” w imię dochodzenia do poziomu ekonomicznego krajów „starej” UE. Spodziewać się więc można, że czas radykalnego oddzielenia pracy „w firmie” i czasu prywatnego w naszym kraju dobiega końca. Urządzenia mobilne dają możliwość „proszenia” pracownika o wykonanie pracy (taką czynnością jest również przekazanie informacji) chociażby w trakcie jego spaceru lub wizyty u lekarza.

Telepracownik pracujący w domu (nieprowadzący samodzielnej działalności gospodarczej)

nie może odliczyć od uzyskiwanych przychodów dodatkowo ponoszonych kosztów pracy (powyżej kwoty 111,25 zł miesięcznie, kwoty zresztą niezmiennionej od 2009 r.) w związku z wyłączeniem części powierzchni mieszkaniowej wykorzystywanej do celów pracy, opłaceniem dostępu do Internetu i telefonii kablowej oraz bezprzewodowej, zużycia energii elektrycznej i grzewczej, kosztów czynszu i podatku od nieruchomości, opłat na cele sanitarne i zużycia wody, utrzymania czystości w miejscu swojej pracy i niejednokrotnie kosztów zakupu środków pracy (np. komputera i telefonu), oprogramowania, amortyzacji wyposażenia, remontów pomieszczeń itp. Koszty te są niestety bardzo wysokie. Doliczając do tego koszty ponoszone przez rodzinę (np. ograniczenie przestrzeni życiowej, odosobnienie telepracownika od rodziny i ciągle przeżywany przez niego stres, związany z oczekiwaniem na informacje i koniecznością terminowego wywiązania się z narzuconych obowiązków) należy się zastanowić, czy warto pracować w systemie telepracy, a także – jeżeli już, to za jakie wynagrodzenie.

Generalny wniosek brzmi następująco: telepraca domowa w obecnej postaci nie sprzyja tworzeniu zdrowej organizacji. Zaś główne zalecenie jest takie, że pracodawcy i ich stowarzyszenia, pracownicy i organizacje chroniące ich praw, środowisko naukowe i sami telepracownicy powinni podjąć wszelkie działania, aby zhumanizować pracę na zasadach telepracy domowej i mieszanych form pracy ją obejmujących.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] Cooper C. L. Cartwright S., *Healthy Mind: Healthy Organization – A Proactive Approach to Occupational Stress*. „Human Relations” 1994, 47.4: 455-471
- [2] Beckhard R. *Zdrowa organizacja*, [w:] *Organizacja przyszłości*, pod red.: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Bechard. Business Press, Warszawa 1998
- [3] Stefanik T. *Zarządzanie zespołem pracującym w formie telepracy*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, pod red. J. Kardasa, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007
- [4] Michalczyk L. *Home-based teleworking jako system wykorzystujący Internet. Analiza badań*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2011, 14.2: 47-50
- [5] Najmiec A. *Psychologiczne, społeczne i organizacyjne uwarunkowania telepracy*, „Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka” 2003, 1: 20-23
- [6] Makowiec M. *Dehumanizacyjne uwarunkowania telepracy*, „Humanizacja Pracy” 2008, 6: 11-26
- [7] Makowiec M. *Wpływ telepracy i technologii informacyjno-komunikacyjnych na człowieka w aspekcie humanizacji pracy*, [w:] *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych*. Zeszyty Naukowe nr 8, tom 1, Wyższa Szkoła Handlowa im. Bolesława Markowskiego w Kielcach, Kielce 2008
- [8] Nilles J.M. *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003
- [9] Mikulá B. *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Antykwa, Kraków 2000
- [10] Wycisław M. *Miejsce i rola klimatu organizacyjnego w funkcjonowaniu organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 1980, 19, 1: 41-47

*Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w roku 2016.*

## Wstęp

Współczesne procesy socjoekonomiczne są zasadniczą przyczyną zainteresowania problemem równowagi praca – życie (*work-life balance*, WLB), a w ostatnich latach szczególnie tym obszarem, który dotyczy tworzenia warunków do lepszego godzenia obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym. Ze względów ekonomicznych starzenie się społeczeństwa i kurczące się zasoby pracy<sup>1</sup> nakazują bowiem takie kształtowanie priorytetów polityki rynku pracy, aby w optymalnym stopniu zwiększyć zatrudnienie m.in. tych osób bezrobotnych i biernych zawodowo, które nie pracują zawodowo z przyczyn rodzinnych. Najczęściej mówi się tu o opiekunach niesamodzielnych członków rodzin, przy czym zarówno o opiekunach małych dzieci, jak i zależnych osób dorosłych, zwłaszcza seniorów<sup>2</sup>.

Priorytety rozwoju mogą wydawać się sprzeczne. Z jednej strony potrzebujemy na rynku pracy jak najwięcej „rąk” (zwłaszcza w kontekście aktywizacji zawodowej kobiet, gdyż wskaźniki poziomu ich zatrudnienia w Polsce należą do najniższych w Unii Europejskiej), a z drugiej niskie wskaźniki dzietności nakazują podejmowanie działań na rzecz wzrostu liczby urodzeń, a tym samym dezaktywizacji – choćby okresowej – ...kobiet właśnie. W tej sytuacji sprawnym antidotum są rozwiązania na rzecz równowagi praca zawodowej z obowiązkami rodzinnymi i prowadzenie przez pracodawców polityki zatrudnienia przyjaznego rodzinie (*family-friendly employment*, FFE), [1]. Telepraca bywa wskazywana jako jeden z instrumentów takiej polityki.

Artykuł ma za zadanie zwrócić uwagę na fakt, że telepraca jako forma zatrudnienia tylko pod pewnymi warunkami jest rozwiązaniem przyjaznym rodzinie i nie należy bezkrytycznie propagować jej jako narzędzia łagodzenia konfliktu pracownik – rodzina. Autorka tekstu podjęła próbę wskazania zagrożeń, które wiążą się ze stosowaniem telepracy przez pracowników -opiekunów. Wskazuje też, na jakie elementy należy zwracać uwagę, aby była to „prorodzinna” forma pracy.

Analiza programów rządowych, wyników badań naukowych czy – licznych w Polsce szczególnie w latach 2004-2008 – rezultatów projektów finansowanych ze środków unijnych, w których postulowano wdrażanie telepracy, wskazuje

<sup>1</sup> W 2013 r. wskaźnik obciążenia demograficznego (tj. odsetek osób w wieku nieprodukcyjnym w stosunku do osób w wieku produkcyjnym) ogółem wynosił 57,6%, w 2014 – 58,8%, w 2015 – 60,1%. Źródło: [http://swaid.stat.gov.pl/Demografia\\_dashboards/Raporty\\_predefiniowane/RAP\\_DB\\_DEM\\_3.aspx](http://swaid.stat.gov.pl/Demografia_dashboards/Raporty_predefiniowane/RAP_DB_DEM_3.aspx); dostęp 01.06.2016.

<sup>2</sup> Wśród ogółu ludności kraju obserwujemy nie tylko wzrost udziału osób po 65. roku życia (granica wieku najczęściej w źródłach statystycznych uznawana za próg starości), ale też szczególnie wzrost – w grupie osób starszych – subpopulacji osób po 80. roku życia, wśród których niesamodzielność w codziennych czynnościach życiowych nie jest wyjątkiem. Według danych Eurostatu grupa osób w wieku 80 lat i starszych powiększa się szybciej niż odsetek osób w wieku 65 – 80 lat. W 2080 r. osoby powyżej 8.0 roku życia stanowią mają 12 – 14% ludności Polski.