

PIOTR WRÓBEL

Zarządzanie zdalnymi pracownikami

Specyfika, wyzwania i rozwiązania

**Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Gdańsk 2021**

Recenzent

dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska, prof. PW

Redakcja, skład i łamanie

Violet Design / Wioletta Kowalska

Projekt okładki i stron tytułowych

Joanna Śmidowicz

Publikacja sfinansowana ze środków Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-263-2

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel.: 58 523 11 37; 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Druk i oprawa

Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. 58 523 14 49

Spis treści

Wstęp	9
--------------------	---

Rozdział 1

Istota i formy pracy zdalnej	13
---	----

1.1. Podstawowe definicje	13
---------------------------------	----

1.2. Kategorie telepracy	20
--------------------------------	----

Miejsce wykonywania telepracy	22
-------------------------------------	----

Częstotliwość pracy zdalnej	24
-----------------------------------	----

Relacja do pracy w biurze	24
---------------------------------	----

Zakres zadań	25
--------------------	----

Okres zaangażowania telepracownika	25
--	----

Forma zatrudnienia	26
--------------------------	----

1.3. Kategorie wirtualnych zespołów	26
---	----

Sposób podziału pracy	28
-----------------------------	----

Liczba organizacji delegujących pracowników na potrzeby zespołu	29
---	----

Zmienność składu i ról zespołu	30
--------------------------------------	----

Różnicowanie kulturowe członków zespołu	30
---	----

Rozdział 2

Skutki stosowania pracy zdalnej	31
--	----

2.1. Skutki stosowania telepracy	31
--	----

Produktywność telepracowników	34
-------------------------------------	----

Koszty pracodawców i pracowników	36
--	----

Psychologiczne i zdrowotne skutki stosowania telepracy	37
--	----

Kariera pracownicza	40
Skutki dla społeczeństwa	42
Znaczenie poszczególnych skutków stosowania telepracy	43
2.2. Skutki stosowania wirtualnych zespołów	46
Rozdział 3	
Wykorzystanie pracy zdalnej w Polsce i na świecie	49
3.1. Skala wykorzystania telepracy	49
3.2. Skala wykorzystania wirtualnych zespołów	57
Rozdział 4	
Specyfika pracy zdalnej i wynikające z niej wyzwania	
w zarządzaniu zdalnymi pracownikami	59
Rozdział 5	
Modele wspierające zarządzanie zdalnymi pracownikami	69
5.1. Model ROWE	69
5.2. Model przywództwa K. Eikenberry'ego i W. Turmela	72
5.3. Model zarządzania telepracownikami E. Wojcaka z zespołem	73
5.4. Model zarządzania projektami SDG Group	77
Rozdział 6	
Komunikacja z telepracownikami i w zespołach wirtualnych	79
6.1. Problemy i wyzwania	79
Ograniczenia narzędzi komunikacji	82
Sposób wykorzystania środków komunikacji	85
Różnice kulturowe	88
6.2. Doskonalenie komunikacji w pracy zdalnej	89
Narzędzia komunikacyjne	90
Kompetencje komunikacyjne	90
Procesy komunikacyjne	92

Rozdział 7

Budowa wirtualnych zespołów	97
7.1. Problemy i wyzwania	97
7.2. Działania wspierające budowę wirtualnych zespołów	101

Rozdział 8

Zaufanie w zespołach wirtualnych	109
8.1. Problemy i wyzwania	109
8.2. Kreowanie i utrzymywanie zaufania w zespołach wirtualnych	112

Rozdział 9

Koordinacja pracy w zespołach wirtualnych	119
9.1. Problemy i wyzwania	119
9.2. Działania wspierające koordynację pracy w zespołach wirtualnych	120
Struktura organizacyjna	122
Planowanie i ocena wyników pracy	123
Komunikacja w zespole	125
Procedury i reguły	126

Rozdział 10

Zachowywanie równowagi między życiem osobistym a pracą	129
10.1. Problemy i wyzwania	129
Telepraca uzupełniająca pracę w tradycyjnym biurze	131
Stała telepraca domowa	133
10.2. Działania wspierające zachowywanie równowagi między życiem osobistym a pracą	136
Działania podejmowane przez organizację	137
Działania podejmowane samodzielnie przez telepracownika	138

Bibliografia	143
---------------------------	------------

Wstęp

Rozwój techniki jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na bieg historii ludzkości. Przynosi nowe możliwości i zmienia ludzkie życie. T. Veblen, wpisując się w nurt technologicznego determinizmu, przytacza szereg wynalazków, które wywarły trwałe wpływy na zachowania ludzi: zegar, liczydło, mapę, maszynę do pisania, książkę (Carr 2013: 57–61). Niewątpliwie do tej listy można dopisać Internet i zdalną pracę.

Często jednak pojawienie się nowego wynalazku nie oznacza, że ludzie od razu zaczynają z niego korzystać. Nowe, innowacyjne produkty potrzebują czasu, zanim klienci się do nich przekonają, nierzadko jest to proces, który trwa lata (Saffo 2008). Proces adaptacji nowych rozwiązań organizacyjnych w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych również zajmuje wiele czasu. Praca zdalna i będąca jej częścią telepraca jest formą organizacji pracy intelektualnej, która narodziła się ok. 50 lat temu (Nilles 2003). Na początku XXI w. pojawiły się łatwe w użyciu narzędzia wideokonferencyjne, komunikatory i aplikacje do zarządzania projektami oraz powszechnie dostępny szerokopasmowy Internet, co znacznie ułatwiło korzystanie z tej formy organizacji pracy. Wiele innowacyjnych przedsiębiorstw i instytucji zaczęło je wdrażać, jednak najczęściej z pracy zdalnej korzystała niewielka część zatrudnionych, zazwyczaj wykonując w ten sposób jedynie część swoich zadań. Pomimo wielu optymistycznych prognoz tempo popularyzacji tej formy organizacji pracy było wolne. W 2015 r. w Unii Europejskiej zatrudnieni regularnie korzystający z telepracy domowej lub mobilnej stanowili jedynie 8% w łącznym zatrudnieniu. Dla porównania w Polsce wskaźnik ten wynosił 5% (Eurofound, ILO 2017: 15). Dopiero pandemia koronawirusa, która wybuchła w 2020 r., stała się punktem przełomowym (ang. *turning point*) w popularyzacji tej formy pracy. Przyspieszona transformacja współczesnego środowiska pracy biurowej właśnie się rozpoczęła.

Wdrożenie pracy zdalnej jest możliwe dzięki technologii teleinformatycznej. Wiele organizacji skupia się na niej, wierząc, że wyrafinowane narzędzia umożliwią sprawne działanie. Ale to nie wystarczy. Badania porównujące organizacje sprawnie wykorzystujące pracę zdalną z instytucjami, które doświadczają istotnych trudności w tym zakresie, pokazują, że tym, co różni te dwie kategorie, jest podejście do organizacji pracy. Najskuteczniejsze organizacje obudowują technologię kulturą organizacji, procesami komunikacyjnymi i mechanizmami koordynacji zdalnych pracowników (Grabber 2015).

Nadal wiele narzędzi zarządczych stosowanych w tradycyjnych biurach ma sens, jednak praca zdalna ma swoją specyfikę i wymaga dopasowania do niej wykorzystywanych rozwiązań. Zapewnia nowe możliwości, ale jednocześnie jest wymagającą formą organizacji pracy, zwłaszcza wobec menedżerów zdalnych pracowników. Osoby zarządzające stają przed wyzwaniem budowania cyfrowo połączonego, choć fizycznie rozproszonego, środowiska pracy. Budowa sprawnego zespołu z osób, które czasami nie mają ze sobą żadnego kontaktu bezpośredniego, nie jest łatwa. Koordynacja prac osób, które dzieli przestrzeń i czas, wymaga odpowiedniej organizacji pracy. Wsparcie zdalnych pracowników i budowa ich zaangażowania są możliwe przy wdrożeniu nowych sposobów pracy menedżerów.

Praca zdalna ma różne oblicza. Wiele osób wykorzystuje tę formę organizacji pracy incydentalnie, przez jeden dzień w tygodniu lub rzadziej, przez pozostały czas wykonując pracę w tradycyjnym biurze. Równolegle rośnie grono osób, które przez większość czasu pracują w domu, w podróży lub w centrum coworkingowym. W globalnych wirtualnych zespołach nierzadko pracownicy w ogóle nie mają okazji, aby spotkać się w tradycyjny sposób. Specyfika poszczególnych typów pracy zdalnej wymaga różnych rozwiązań.

Celem autora monografii była **próba odpowiedzi na pytanie, jak można wykorzystywać technologię teleinformatyczną i rozwiązania organizacyjne do skuteczniejszego zarządzania zdalnymi pracownikami: telepracownikami i członkami wirtualnych zespołów**. Zakres opracowania obejmuje telepracę i funkcjonowanie wirtualnych zespołów, które składają

się na zjawisko pracy zdalnej. Tym, co łączy telepracę i wirtualne zespoły, jest rozproszenie terytorialne pracowników, które ogranicza kontakty bezpośrednie twarzą w twarz i zastępuje je komunikacją elektroniczną.

W trakcie pracy nad publikacją autor posiłkował się badaniami przeprowadzonymi w ostatnich latach w różnych częściach świata oraz osobistymi doświadczeniami związanymi z wykorzystywaniem telepracy, uczestnictwem w wirtualnych zespołach czy też udziałem we wdrożeniach systemów i narzędzi wspierających pracę zdalną. Autor ma nadzieję, że monografia będzie przydatna dla osób poszukujących inspiracji w zarządzaniu pracownikami w nowej, zdalnej organizacji pracy.

Piotr Wróbel

Rozdział 1

Istota i formy pracy zdalnej

1.1. Podstawowe definicje

Wdrożenie nowych technologii informacyjnych przyczyniło się do rewolucji we współczesnych miejscach pracy. Możliwość pracy niezależnie od miejsca i czasu wprowadziła nowe możliwości, ale również pewne ograniczenia i skutki uboczne. Badacze próbują opisać nową rzeczywistość, stosując szereg terminów, np. „praca zdalna”, „zdalny tryb pracy”, „praca na odległość”, „wirtualna praca”, „e-praca”, „mobilna praca”, „telepraca”, „teledojazdy”, „wirtualne zespoły”. Zagadnienia te wpisują się w problematykę elastycznych form organizacji pracy.

Wśród stosowanych pojęć najszerszy charakter ma **praca zdalna** (ang. *remote work, distant work*), czasami nazywana wirtualną pracą (ang. *virtual work*). T. Zalega (2009: 39) wskazuje, że jest to praca wykonywana w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się na jej efekty lub gdzie byłaby wykonywana w ramach tradycyjnego systemu zatrudnienia, przy użyciu dostępnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych. R. Sawatzky (2019: 42) podkreśla, iż przymiotnik „zdalna” oznacza, że praca jest niezależna od lokalizacji i może być wykonywana w dowolnym miejscu.

Pojęcie pracy zdalnej zostało wykorzystane w krajowym prawodawstwie w trakcie pandemii koronawirusa (art. 3 ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, Dz. U. poz. 1842). Ustawodawca, chcąc zapewnić pracodawcom szerokie możliwości zastosowania pracy zdalnej, przyjął

jednak bardzo szeroką definicję, która obejmowała nie tylko świadczenie pracy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej, lecz także wszelkiego rodzaju prace przeniesione poza miejsce jej stałego wykonywania. Autor niniejszej monografii, podobnie jak inni badacze (np. Marciniak 2020), jest jednak zwolennikiem węższego ujęcia, w którym praca zdalna bezpośrednio wiąże się z wykorzystaniem technologii informacyjnej.

M.H. Olson (1987: 1–1) rozróżnia indywidualną pracę zdalną oraz zdalną współpracę (ang. *remote collaboration*). W tym drugim przypadku może to także oznaczać współdziałanie osób pracujących zdalnie z osobami pracującymi w siedzibie pracodawcy. Na zespołowy wymiar pracy zdalnej zwraca również uwagę M. Makowiec (2016: 18), wskazując, że dzięki zastosowaniu telepracy możliwe jest wykorzystanie rozproszonej pracy zespołowej.

M.H. Olson (1987: 1–1) używa również pojęcia zdalnego nadzoru nad pracownikami (ang. *remote supervision*). Z kolei T.D. Allen, T.D. Golden i K.M. Shockey (2015) proponują terminy: „zdalne biuro” (ang. *remote office*) i „zdalny pracownik” (ang. *remote worker*). Zdalne biuro oznacza miejsce, w którym pracownik wykonuje swoje zadania. Zdalny pracownik to osoba pracująca w miejscu innym niż biuro zapewniane przez pracodawcę. Do definicji zdalnego pracownika należy jednak dodać warunek wykorzystywania technologii informacyjnej w trakcie wykonywania pracy.

Bardzo wielu badaczy, posługując się terminem „praca zdalna”, utożsamia ją wprost z telepracą (Morelli 1999; Kozioł 2020: 11; Novikova 2019: 277). Badacze wskazują również, że **w zakres pracy zdalnej oprócz telepracy wchodzi wirtualne zespoły** (Vieira da Cunha, Pianese, Errichiello 2020; Watson-Manheim, Crowston, Chudoba 2002: 1–6).

Telepraca rozumiana jest jako forma organizacji pracy, w której zadania możliwe do wykonania w siedzibie organizacji, są realizowane dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej w innym miejscu (Wróbel, Jendza 2018a: 207). Warto podkreślić, że J.M. Nilles wprowadził pojęcie telepracy, aby opisać nowe zjawisko, polegające na „wyprowadzaniu” pracy z siedzib pracodawców do innych lokalizacji dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej. Oznacza to, że nie można nazywać telepracą formy organizacji pracy

kurierów, handlowców, serwisantów, którzy niezależnie od wykorzystywanych narzędzi wykonują swoje zadania przez większość czasu w terenie. Wyjątkiem będą sytuacje, gdy osoby te – dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej – będą wypełniać swoje obowiązki administracyjne w domu, a nie w biurze. Należy jednak zastrzec, że w takim przypadku jedynie ta część pracy będzie realizowana w formie telepracy. Czasami technologia informacyjna umożliwia pracownikom świadczenie usług w terenie, a nie jak dotychczas w biurze. Takim przykładem telepracy jest praca bankowca odwiedzającego swoich klientów i w trakcie takich wizyt dokonującego operacji bankowych przy wykorzystaniu zdalnego dostępu do systemu informacyjnego banku.

J.M. Nilles – poza terminem „telepraca” – używał również określenia „teledojazdy” (ang. *telecommuting*), wskazując, że praca w domu umożliwia zastąpienie dojazdów do pracy i samej pracy w tradycyjnym biurze. Zjawisko w tym ujęciu ma znacznie węższy charakter niż dość szeroko definiowana telepraca. Teledojazdy obejmują jedynie sytuacje, gdy pracownik zmienia miejsce wykonywania określonej części (lub całości) pracy. Teledojazdy nie obejmują natomiast pracy realizowanej poza biurem, która uzupełnia pracę biurową, np. wieczorem w domu (Messenger 2019: 12).

Należy dodać, że badacze w różny sposób definiują telepracę, co utrudnia porównywanie wyników badań w czasie oraz pomiędzy krajami, a często nawet w obrębie jednego kraju (por. Ślęzak 2012: 220). Różnice dotyczą m.in.:

- miejsca wykonywania telepracy, np. ograniczenie zjawiska niekiedy jedynie do telepracy domowej;
- minimalnej częstotliwości wykonywania telepracy poprzez przyjęcie założenia, że telepraca musi być stosowana regularnie, nie rzadziej niż np. jeden raz w tygodniu;
- formy zatrudnienia telepracowników, np. ograniczenie telepracy do pracy wykonywanej w ramach etatu.

G. Spytek-Bandurska (2015: 28) zauważa, że telepraca rewolucjonizuje organizację pracy w trzech wymiarach: sposobu, czasu i przestrzeni pracy. Szerze wykorzystanie technologii ICT (ang. *information and communications*

technology) zmienia sposób pracy oraz wprowadza większą autonomię w jej organizację przez telepracownika. Wielu telepracowników ma pewną elastyczność w doborze czasu pracy. Technologie ICT umożliwiają obecnie wykonywanie pracy w prawie dowolnym miejscu.

Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofond 2020) w swoich badaniach używa szerszego terminu, łącząc telepracę z pracą mobilną wykorzystującą technologię informacyjną (ang. *telework and ICT-based mobile work* – TICTM). W ten sposób badania obejmują nie tylko telepracowników, lecz także wskazanych wcześniej handlowców, serwisantów, którzy wykorzystują w pracy mobilnej narzędzia ICT.

W wielu badaniach zagranicznych pojawia się pojęcie pracy w domu (ang. *home-based work*), którego jednak nie należy w pełni utożsamiać z pracą zdalną, zakładającą wykorzystanie technologii i narzędzi teleinformatycznych do jej realizacji i przesyłania wyników pracy. Tymczasem część pracy w domu jest realizowana bez udziału technologii informacyjnej i może mieć charakter chałupnictwa.

W ostatnich latach pojawiła się nowa kategoria pracy, określana jako *platform work* (Holts, 2018: 6). Zjawisko to można interpretować jako pracę pozyskiwaną dzięki cyfrowym platformom. Należy jednak zaznaczyć, że nie zawsze ma ona charakter telepracy, niekiedy jest to praca fizyczna, np. kierowców, pracowników budowlanych, którzy korzystają z technologii ICT jedynie do pozyskiwania zleceń, a nie do ich realizacji.

W problematykę pracy zdalnej wpisują się **zespoły wirtualne**. Są to zespoły pracowników przebywających w różnych miejscach, mających wspólny cel, realizujących powiązane ze sobą zadania dzięki wykorzystaniu technologii informacyjnej (Verburg, Bosch-Sijtsema 2007: 2). Wspomniany wcześniej M. Makowiec (2016: 18) używa określenia rozproszonej pracy zespołowej, które trafnie obrazuje istotną cechę zespołów wirtualnych. K. Sobel Lojeski (2009) przestrzega jednak przed utożsamianiem zespołów rozproszonych z zespołami wirtualnymi – te pierwsze mogą funkcjonować bez istotnego wsparcia technologii informacyjnej, np. zespół handlowców. Tymczasem w zespołach wirtualnych bez tego współpraca jest niemożliwa.

Z kolei tradycyjne zespoły złożone z pracowników wykonujących swoje zadania w biurze, w jednej lokalizacji, określane są jako zespoły stacjonarne lub zespoły kolokowane (ang. *co-located teams*) (Kaczyński 2020: 37).

Z zespołami wirtualnymi wiąże się pojęcie wirtualności, które w ostatnich latach wykorzystywane jest w wielu dziedzinach nauki. M. Brzozowski (2020: 2, 5) wskazuje, że na gruncie informatyki „wirtualny” znaczy tyle, co tworzony sztucznie przy pomocy technik komputerowych przy wykorzystaniu rzeczywistości kreowanej w ten sposób. Termin „wirtualny” może być również rozumiany jako „niemal”, „prawie” (ang. *virtually*). Obiekt wirtualny jest prawie rzeczywisty, należy jednak podkreślić, że „prawie” nie znaczy jednak „mniej” czy „gorzej”. Przeciwnie, najczęściej jest to „coś więcej”, a przynajmniej „coś innego niż obiekt fizyczny”. C.B. Gibson i J.L. Gibbs (2006: 453) wskazują, że pojęcie wirtualności zespołów jest wielowymiarowe, a w badaniach stosuje się różne podejścia do definiowania wirtualności. Przykładowo S.G. Cohen i C.B. Gibson (2003) wykorzystują dwa wymiary: zależność od komunikacji elektronicznej i rozproszenie geograficzne. B.L. Kirkman i J.E. Mathieu (2005) proponują trzy wymiary: zakres wykorzystania wirtualnych narzędzi przez członków zespołu, wartość informacyjną, jaką przynoszą te narzędzia, oraz synchroniczność interakcji członków zespołu¹. L.L. Martins, L.L. Gilson i M.T. Maynard (2004) wykorzystują cztery wymiary: rozproszenie geograficzne, wykorzystanie komunikacji elektronicznej, czas funkcjonowania zespołu i zróżnicowanie członków zespołu. C.B. Gibson i J.L. Gibbs (2006: 453) na podstawie analizy 138 artykułów z bazy Web of Science wyróżnili cztery najczęściej wskazywane cechy wirtualnych zespołów:

- rozproszenie geograficzne członków zespołu;
- wykorzystanie komunikacji elektronicznej do połączenia rozproszonych członków (zależność od technologii);
- dynamicznie zmieniająca się struktura zespołu (płynne role, zadania, skład);
- zróżnicowanie narodowościowe i kulturowe.

¹ Wysoka synchroniczność interakcji członków zespołu oznacza, że wiele działań pracowników jest ze sobą wzajemnie powiązanych i wykonywanych w tym samym czasie.

Zespoły wirtualne od tradycyjnych różnią dwie cechy: rozproszenie geograficzne i jednocześnie zastąpienie (w znacznym stopniu) komunikacji twarzą w twarz przez komunikację elektroniczną (Bell, Kozłowski 2002). Pozostałe dwie cechy występują również w zespołach stacjonarnych. Należy podkreślić, że każda z powyższych cech, podobnie jak sama wirtualność, nie ma charakteru zero-jedynkowego. Przykładowo członkowie zespołów wirtualnych mogą na co dzień komunikować się przy wykorzystaniu technologii ICT, co jednak nie wyklucza okresowych spotkań bezpośrednich. Każda cecha może więc przyjmować różne natężenie – od bardzo niskiego po bardzo wysokie: rozproszenie geograficzne, zależność od komunikacji elektronicznej, dynamika struktury zespołu, zróżnicowanie zespołu itd.² Wskazane cechy mają istotne znaczenie, gdyż wpływają na dynamikę zespołową, komunikację, relacje w zespole, procesy innowacyjne. Zespół wirtualny to więc taki zespół, którego członkowie **przekraczają pewne granice**: przestrzeni, czasu, organizacyjne, funkcjonalne i kulturowe.

Tym, co łączy telepracę i wirtualne zespoły, jest rozproszenie terytorialne pracowników, które ogranicza kontakty bezpośrednie twarzą w twarz i zastępuje je komunikacją elektroniczną. Należy jednak podkreślić, że nie zawsze telepraca wiąże się z zastosowaniem wirtualnych zespołów oraz nie zawsze wirtualne zespoły stosują telepracę:

- część telepracowników współpracuje z innymi pracownikami w ramach procesów i/lub projektów i jest członkami wirtualnych zespołów, jednak część z nich pracuje indywidualnie i nie wchodzi w skład zespołów;
- zespoły wirtualne mogą się składać z telepracowników, ale zdarzają się również zespoły złożone w całości ze współpracujących ze sobą pracowników biurowych pracujących w różnych oddziałach organizacji; żaden z nich nie jest w takiej sytuacji telepracownikiem.

² Przykładowo zespół o niskim poziomie wirtualności może składać się z kilku pracowników biurowych i telepracownika domowego, który czasami przyjeżdża do biura. Zupełnie inny poziom wirtualności będzie cechować zespół złożony z kilkudziesięciu pracowników przebywających w różnych krajach, zarówno pracujących w biurach, w centrach coworkingowych, jak i w domach, którzy nigdy nie spotykają się twarzą w twarz. Skład zespołu jest dość płynny, część osób po zakończeniu swojego zadania opuszcza zespół, w ich miejsce pojawiają się nowe osoby.

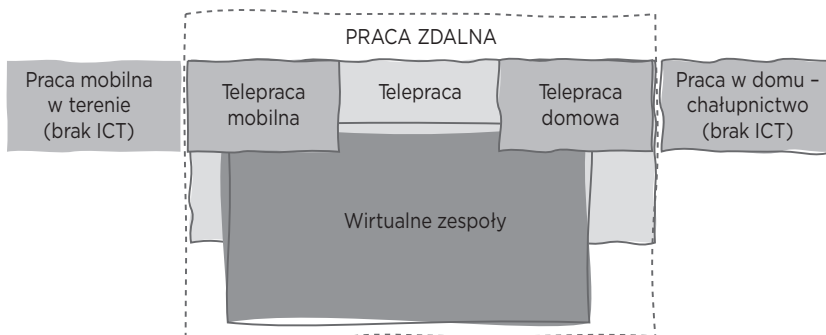
Tabela 1. Porównanie telepracy i wirtualnych zespołów

Kategoria	Telepraca	Wirtualne zespoły
Podobieństwa	■ telepracownicy oraz członkowie zespołów wirtualnych przebywają w różnych lokalizacjach (elastyczność miejsca pracy) ■ w realizacji zadań oraz w komunikacji kluczowe znaczenie odgrywa ICT ■ pracownicy są zaangażowani w realizację procesów i/lub projektów ■ telepracownicy oraz członkowie zespołów wirtualnych to zarówno pracownicy etatowi, jak i osoby zatrudniane na podstawie innych form zatrudnienia	
Różnice	■ praca wykonywana poza siedzibą pracodawcy	■ praca wykonywana poza siedzibą lub w siedzibie pracodawcy
	■ praca indywidualna i zespołowa	■ praca zespołowa

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że czas poświęcany przez pracowników na telepracę oraz uczestnictwo w wirtualnych zespołach są bardzo zróżnicowane. Mogą się wahać od minimalnego zaangażowania, gdy jest to niewielka część czasu pracy, a przez jego większość pracownik wykonuje obowiązki w biurze w stacjonarnym zespole, aż po pełny czas pracy, gdy jest to jedyna forma organizacji jego pracy.

Zależności między analizowanymi terminami przedstawia poniższy rysunek.

**Rysunek 1.** Relacje między podstawowymi pojęciami w monografii

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części opracowania autor będzie się posługiwał pojęciami pracy zdalnej i zdalnych pracowników, a w uzasadnionych sytuacjach węższymi terminami: telepracy, wirtualnych zespołów oraz odpowiednio – telepracowników i członków wirtualnych zespołów.

1.2. Kategorie telepracy

Historia telepracy liczy ok. 50 lat. W tym czasie jej natura wraz z rozwojem technologii ewoluowała. Rozróżnienie poszczególnych typów telepracy i lepsze ich poznanie jest kluczowe z punktu widzenia zarządzania telepracą i telepracownikami. Poszczególne typy telepracy mają różną charakterystykę, zalety i wady, wymagają innego sposobu wdrożenia i zarządzania.

Jak zauważa J.C. Messenger (2019: 4–9), **na pierwszym etapie ewolucji** telepraca była dość jednorodnym zjawiskiem, co wynikało z możliwości technicznych. Sprzęt umożliwiający wykorzystanie Internetu miał charakter stacjonarny (komputer, telefon, faks), stąd telepracownicy początkowo wykonywali swoje obowiązki zazwyczaj w domach. Na tym etapie telepracę najczęściej wykorzystywali specjaliści i urzędnicy w pełnym wymiarze czasu pracy.

W latach 90. ubiegłego wieku, wraz z pojawieniem się przenośnych urządzeń do eksplorowania Internetu, telepraca nabrała mobilnego charakteru, obejmując wiele nowych lokalizacji, np. kawiarnie, hotele, środki transportu. **Na drugim etapie ewolucji telepracy** grono osób ją wykorzystujących znacznie powiększyło się, zwłaszcza o ekspertów i kadrę menedżerską. Zmiana jakościowa dotyczyła również czasu poświęcanego na telepracę – zaczęła dominować telepraca przemienne, wykonywana jedynie przez część czasu pracy. Popularyzacja telepracy wymusiła powstanie regulacji prawnych, których celem było zapewnienie telepracownikom standardów pracy porównywalnych do warunków zatrudnienia pracowników biurowych.

Trzeci, obecny etap ewolucji związany jest z popularyzacją smartfonów, tabletów i technologii chmurowych. Nowe urządzenia, ze względu na swój inwazyjny charakter, doprowadziły do dalszego poszerzenia grona osób