

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczuk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Jolanta Twardowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: jolatwardowska@wp.pl

KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z WIRTUALNEJ ORGANIZACJI PRACY

BENEFITS OF VIRTUAL WORK ORGANIZATION

DOI: 10.15611/pn.2016.444.45

Streszczenie: Telepraca jest coraz bardziej popularną formą zatrudnienia. Badania rynku wskazują, że praca na odległość odgrywa już istotną rolę w zarządzaniu organizacjami, a wirtualne zespoły stały się trwałym elementem światowej gospodarki. W niniejszej publikacji opisano główne korzyści wynikające z wprowadzenia pracy zdalnej do przedsiębiorstwa postrzegane przez telepracowników, pracodawców, a także ekonomistów. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, jakie korzyści dla przedsiębiorstw niesie z sobą praca w wirtualnych zespołach oraz czy warto wdrożyć wirtualną organizację pracy do swojego przedsiębiorstwa. Przeprowadzone studia literaturowe i krytyczna analiza literatury pozwoliły na zebranie argumentów przemawiających na korzyść takiej formy zatrudnienia. Dodatkowo udało się wyszczególnić wytyczne, które mogą stanowić wzorce do naśladowania.

Słowa kluczowe: telepraca, telepracownik, praca zdalna, praca na odległość.

Summary: Telework is an increasingly popular form of employment on the labor market. The literature research proves that remote work has an essential role in organizations' management and virtual teams became a constant element in the world's economy. The article describes the main advantages which come from the implementation of remote work in companies from the point of view of employees, employers and economists. The aim of this article is to provide an answer to questions: What are the benefits of working in virtual teams for the companies? Is the implementation of telework into the company's structure worth? Literature studies and critical analysis of literature allowed to collect the arguments in favor of such a form of the employment. Additionally the author was able to indicate guidelines which could be followed by the others.

Keywords: telework, teleworker, telecommuting, remote work.

1. Wstęp

Upowszechnienie się technologii informatycznej i telekomunikacyjnej sprawiło, że pracownicy mogą funkcjonować w wielu lokalizacjach, strefach czasowych, w róż-

nych kulturach [Dubé, Paré 2002, s. 4], a to wszystko dzięki współpracy w zespołach wirtualnych [Gibson, Cohen 2003]. Międzynarodowe korporacje dają przykład zastosowania tej formy zatrudnienia w swoich strukturach, przez co telepraca budzi coraz większe zainteresowanie wśród innych przedsiębiorców [Townsend i in. 1996, s. 122-127]. Obecnie coraz częściej w praktyce związanej z nawiązywaniem stosunku o pracę można zauważyć tendencje do odchodzenia od tradycyjnej umowy o pracę w kierunku korzystniejszej formy, definitywnie odbiegającej od klasycznego wzorca [Bąk 2008, s. 23].

Każda implementacja nowej formy organizacji pracy w przedsiębiorstwie niesie z sobą szereg korzyści i kosztów. Również jeśli chodzi o telepracę, należy zbadać potencjalne szanse i zagrożenia, a następnie zmierzyć wypadkową, która określi, czy wprowadzenie tego rozwiązania przyniesie w dłuższej perspektywie pożądane efekty. W każdej jednostce, której dalsze istnienie zależy od przetrwania ekonomicznego (od rodziny do międzynarodowej korporacji, a nawet do rządu), jest rzeczą absolutnie zasadniczą, żeby ekonomiczne korzyści wynikające z jej wysiłków pokrywały się lub przekraczały ponoszone przez nią koszty. Żadna firma nie zdecyduje się na dalsze stosowanie telepracy, jeżeli uzna, że koszty przekraczają obecnie albo że będą przekraczać w przyszłości osiągnięte korzyści [Nilles 2003, s. 164].

Niniejsza publikacja ma na celu ukazanie szeregu korzyści, które wynikają z zastosowania telepracy dla pracowników, pracodawców oraz ekonomistów. Dodatkowo zgromadzony materiał badawczy zostanie oceniony pod względem zalet wynikających z wdrożenia wirtualnej organizacji pracy do przedsiębiorstw.

2. Korzyści z wdrażania telepracy

Atrakcyjność telepracy można rozpatrywać z punktu widzenia pracodawcy, telepracownika oraz ekonomistów. Potwierdzone przez badania (projekt badawczo-szkoleniowy realizowany w latach 1999-2001 przez Stowarzyszenie SEFIA, Fundację Centrum Promocji Kobiet oraz Litewskie Stowarzyszenie Kobiet; próba obejmowała 217 polskich podmiotów zatrudniających od 50 do 500 pracowników [Sowińska-Milewska 2002, s. 155-156]) korzyści, które uzyskują pracodawcy, są ogromne.

Silna konkurencja w każdej dziedzinie gospodarki skłania przedsiębiorców do minimalizowania kosztów i maksymalizacji wyników. Pracodawca przy wyborze telepracy jako formy zatrudnienia największą wagę przywiązuje do oszczędności. Wprawdzie ponosi koszty wyposażenia telepracownika w dostęp do Internetu oraz zapewnienia zdalnej obsługi technicznej, jednak w końcowym rachunku ma niższe łączne koszty organizowania i utrzymania stanowisk w siedzibie firmy lub wyższą produktywność.

Niebagatelną składową kosztów firm stanowi utrzymanie biura: opłata za wynajem powierzchni biurowych, zużycie energii, ochrona mienia, parking, utrzymanie czystości, fundusz naprawczy, ubezpieczenie. Częściowo koszty te mogą być wyeliminowane poprzez implementację telepracy. Przenosząc biuro do domu pracow-

nika, pracodawca eliminuje koszty utrzymywania pomieszczeń, które zazwyczaj zlokalizowane są w centrach wielkich aglomeracji, a co za tym idzie, są dość drogie [Szweczyk 2004, s. 184]. Ograniczenie kosztów stałych może osiągnąć nawet 30%, np. szwedzki oddział firmy Siemens-Nixdorf dzięki telepracy zaoszczędza ok. 25 tys. USD na jednego pracownika rocznie [Stopa 2002].

Kolejnym obszarem do minimalizacji kosztów jest ograniczenie wydatków przeznaczonych na pracowników. W związku z możliwościami, jakie daje telepraca, pracodawca może zmniejszyć koszty płacowe dzięki zatrudnianiu pracowników z regionów o niższej średniej płacowej. Istnieje możliwość szerszej rekrutacji pracowników bez ograniczeń geograficznych, co pozwala na zatrudnienie kandydata z najlepszymi kompetencjami. Dodatkowo środki przeznaczone na wdrażanie nowych pracowników i szkolenia są dużo mniejsze w związku z zastosowaniem rozwiązań technologicznych. Równocześnie możliwe jest obniżenie kosztów świadczeń, np. praktycznie nie występują zwolnienia lekarskie, a także dodatkowe koszty, tj. nadgodziny [Suknarowska-Drzewiecka, Wojciechowski 2013, s. 52].

Oceniając korzyści wynikające z telepracy, należy wziąć pod uwagę jej wpływ na efektywność pracowników. Nastawienie na „zadaniowość” w pracy zdalnej pozwala optymalizować zatrudnienie, efektywnie wykorzystywać specjalistów, jak również sprzyja lepszemu planowaniu. Badania J. Nillesa wykazały, że praca zdalna przekłada się na podwyższenie wydajności i efektywności pracowników, a w rezultacie na efektywność firmy. Wzrost produktywności telepracowników wynosi w ich ocenie średnio 22% [Nilles 2003, s. 173]. Telepraca jest zajęciem indywidualnym, dlatego pozytywnie przekłada się na wzrost koncentracji, mobilizację przy wykonywaniu powierzonego zadania, odpowiedzialność za realizację celów. Pracownicy nie tracą czasu na dojazd do biura [Chłopek, Jasiński 2012], a także na czynności związane z funkcjonowaniem w środowisku biurowym, które nie mają związku z podstawowymi zajęciami pracownika. Dodatkowo z łatwością udaje się wyeliminować konflikty w pracy, ponieważ pracownicy nie mają bezpośredniego kontaktu z sobą, co przełoży się pozytywnie na wirtualne relacje z współpracownikami i zwierzchnikami.

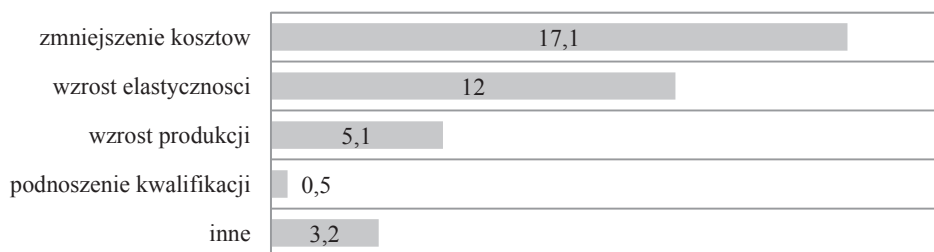
Przedsiębiorstwa, które stawiają na ponadczasowość w funkcjonowaniu, muszą nieustannie dążyć do osiągnięcia swoich celów, a także wykazywać ciągłą aktywność w adaptowaniu się do wymagań dynamicznie zmieniającego się rynku, poprzez m.in. dostosowywanie pracy do oczekiwań ludzi. O tym na pewno nie zapominają firmy, które od bardzo dawna są obecne na rynku, a ich działaniom konsekwentnie towarzyszy wizjonerski styl, zdolność identyfikowania problemów, wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Należą do nich m.in. Procter & Gamble założony w 1837 r., Philip Morris w 1847, 3M w 1902, IBM w 1911, Hewlett-Packard w 1938 oraz Wal-Mart w 1945 [Collins, Porras 2008, s. 50]. Wymienione korporacje przetrwały już dziesiątki lat, niezmiennie starając się kreować przyszłość, czyniąc to do dnia dzisiejszego i zapewne mając to w swojej strategii na kolejne dekady. Inni, którzy chcą naśladować poczynania wiodących graczy, powinni poznać znaczenie

wirtualnego zarządzania, a w rezultacie zaimplementować je do swoich rozwiązań organizacyjnych, tak jak jest to praktykowane w wymienionych korporacjach. Zmiana ta przyczyni się do wzrostu innowacyjności i elastyczności wobec rzeczywistości. Można wyróżnić trzy podstawowe czynniki ekonomiczne, które zwiększają elastyczność organizacji dzięki stosowaniu telepracy:

- możliwość zatrudniania ludzi o odpowiednich kwalifikacjach za rozsądną płacę, dzięki czemu tworzy się zespoły robocze najbardziej przydatne do wykonywania zadania;
- dostęp do ekspertów znających lokalne rynki zbytu, co daje szansę wybrania strategii biznesowej odpowiedniej do realizacji na obszarze, na którym działa organizacja;
- ograniczenie przestrzennego przemieszczania się osób na rzecz przesyłania jedynie wyników pracy [Stroińska 2014, s. 108].

Telepraca nadal pozostaje nietypową formą zatrudnienia, mimo to korzyści, które daje wdrożenie tej formy zatrudnienia, są ogromne i mogą przelożyć się na wzrost prestiżu przedsiębiorstwa na rynku. Również postrzeganie firmy stosującej to rozwiązanie będzie lepsze z punktu widzenia pracowników, organizacji ochrony środowiska, udziałowców, ale niekoniecznie konkurencji, która pozostanie o krok w tyle.

Podsumowaniem powyższych rozważań są wyniki badań dotyczących korzyści z telepracy, jakie postrzegają pracodawcy. Z rysunku wynika, że najważniejsze są zmniejszenie kosztów (17,1%) i wzrost elastyczności (12%).



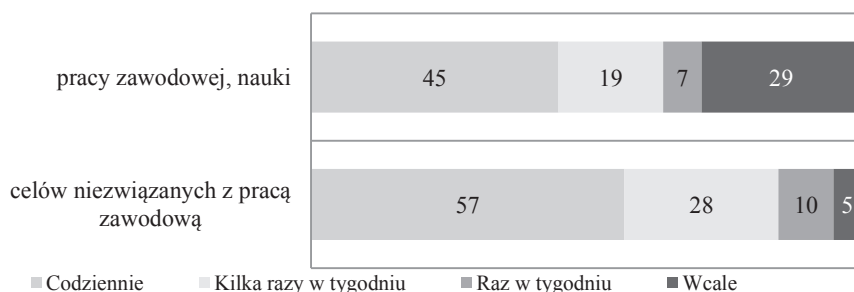
Rys. 1. Korzyści z telepracy dla pracodawcy – w ujęciu procentowym

Źródło: [Kucharski 2000, s. 9].

Z jednej strony telepraca jest następstwem rozwoju telekomunikacji i komputeryzacji, z drugiej zaś stanowi motor wymuszający postęp w informatyce i przekazach elektronicznych. Wdrażanie tej formy pracy łączy się nierozdzielnie z rozwojem społeczeństwa informatycznego opartego na wiedzy, a co za tym idzie, z sytuacją finansową, sytuacją polityczną, poziomem edukacji oraz kulturą. Wymienione elementy mają ogromny wpływ na poziom upowszechnienia telepracy w poszczególnych krajach czy regionach świata.

3. Przyczyny wyboru pracy w systemie zdalnym

Eksperti i pracodawcy mają nadzieję, że nowe przepisy kodeksu pracy, postęp technologiczny i zmiany w strukturze zatrudnienia Polaków spopularyzują zatrudnienie w formie telepracy [Wyrzykowska 2014, s. 3810]. Dynamika rozwoju Internetu wpływa na wzrost populacji użytkowników. Wyniki sondażu [Feliksiak 2010] przeprowadzonego przez CBOS pokazują, że komputer osobisty w swoim gospodarstwie domowym ma dwie trzecie ankietowanych Polaków (66%), ponad połowa (55%) przynajmniej raz w tygodniu korzysta z komputera, ponad dwie trzecie korzystających z komputera (69%) używa go do pracy zawodowej lub nauki, a niemal wszyscy (94%) – do celów niezwiązanych z pracą i nauką. Z Internetu korzysta obecnie ponad połowa dorosłych Polaków (51%). Większość internautów (71%) używa sieci do pracy zawodowej lub nauki, a niemal wszyscy (95%) do aktywności niezwiązanych z pracą, nauką. W obu przypadkach przeważają osoby korzystające z sieci codziennie. Siedmiu na dziesięciu internautów (70%, czyli 35% ogółu dorosłych) to – abstrahując od rodzaju aktywności – codzienni użytkownicy sieci [Feliksiak 2010].



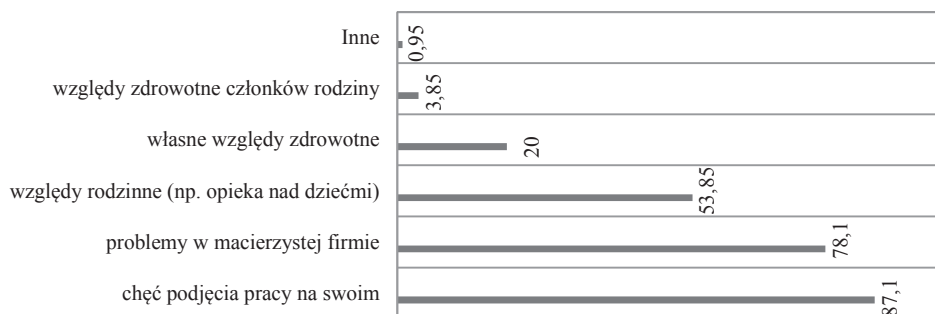
Rys. 2. Jak często używa Pan(i) Internetu do:

Źródło: [Feliksiak 2010, s. 6].

Internet stał się powszechnym kanałem dostępu do dóbr i usług, miejscem działalności artystycznej i dziennikarskiej [Pawłowska 2009], pomocą naukową i narzędziem pracy.

Przyczyny wyboru pracy w systemie zdalnym są zróżnicowane. Często związane są z sytuacją osobistą, rodzinną i organizacyjną. Poniżej przedstawiono rysunek, który pokazuje przyczyny wyboru telepracy przez pracowników.

Głównym motywatorem jest chęć podjęcia pracy na własny rachunek (87,1%) lub problemy w macierzystej firmie (78,1%). Kolejne to względy rodzinne (53,8%), zdrowotne (własne 20%, członków rodziny 3,8%). Telepraca daje szereg udogodnień i korzyści dla pracowników. Telecommuting jest niewątpliwie szansą dla kobiet wychowujących dzieci, niepełnosprawnych, osób opiekujących się chorym człon-



Rys. 3. Przyczyny wyboru telepracy

Źródło: [Stroińska 2014, s. 134].

kiem rodziny. Ta forma zatrudnienia pozwala pogodzić życie osobiste z zawodowym. Praca poza siedzibą firmy pozwala zatrudnionym lepiej organizować czas, np. można rozpocząć pracę w dowolnej chwili bez zbędnych przygotowań, bez szkody dla wykonywanych obowiązków godzić życie zawodowe z rodzinnym, co obniża stres. Przekłada się też na wyższą lojalność względem pracodawcy [Klekowski 2013, s. 3] i wzrost satysfakcji z pracy.

Telepraca niewątpliwie stwarza sprzyjające warunki osobom, które miałyby problemy z pozyskaniem pracy stacjonarnej. Beneficjentami mogą być osoby, które przerwały karierę np. w związku z macierzyństwem i wychowywaniem dzieci, chorobą, opieką nad członkiem rodziny, albo takie, które z powodu dysfunkcji nie mogą pracować bezpośrednio z innymi pracownikami. Zmniejszenie rotacji pracowniczej wpływa na redukcję kosztów związanych z poszukiwaniem, rekrutacją, zatrudnianiem, wdrażaniem i szkoleniem nowych pracowników [Stroińska 2014, s. 107].

Praca zdalna daje również korzyści ekonomiczne pracownikom, ponieważ redukuje czas i koszty dojazdów do pracy i zwiększa szanse na świadczenie usług dla kilku pracodawców jednocześnie. Dodatkowo zmniejsza się prawdopodobieństwo wypadku w drodze do/z pracy. Pracownik ma większą swobodę, jeśli chodzi o decydowanie o czasie pracy – może zacząć i zakończyć usługę w dowolnym momencie, sam wybiera miejsce pracy (dom, telecentrum, siedziba klienta, etc.), ma też możliwość wykorzystania sprzętu służbowego dla celów osobistych i jego rodziny.

Największe korzyści odnoszone przez pracowników są natury psychologicznej: zmniejszenie stresu, poczucie sprawowania większej kontroli nad własnym życiem, bliższe kontakty z rodziną [Nilles 2003, s. 192].

4. Korzyści ekonomiczne

Telepraca cieszy się poparciem ekonomistów, którzy dostrzegają szereg zalet w ujęciu makroekonomicznym, takich jak:

- poprawa efektywności pracy, która sprzyja zwiększeniu wydajności przedsiębiorstw;
- tworzenie nowych miejsc pracy w każdym regionie świata, na terenach słabo rozwiniętych, z dużym poziomem bezrobocia;
- wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw względem dużych firm;
- rozwój infrastruktury teleinformatycznej w regionach zagrożonych bezrobociem;
- równy dostęp do szkoleń dla telepracowników we wszystkich regionach oraz wyrównywanie szans dla niepełnosprawnych, kobiet w ciąży czy osób po 50. roku życia, mogące zmniejszyć obciążenia budżetu;
- prawdopodobieństwo mniejszego odpływu osób z terenów słabo zurbanizowanych i wiejskich do dużych miast;
- ograniczenie liczby osób podróżujących do pracy wpływa na zmniejszenie liczby wypadków, a rezygnacja z dojazdu samochodem wpływa na poprawę kondycji środowiska (np. czystsze powietrze);
- zwiększenie popytu na sprzęt i usługi teleinformatyczne [Olejniczak 2000, s. 19-20].

Telepraca niesie z sobą także pozytywne skutki ekologiczne. W dobie postępującej degradacji środowiska przyrodniczego może przyczynić się do zmniejszenia jego zanieczyszczenia. Wiąże się to z wyeliminowaniem dojazdu do miejsca pracy, a w konsekwencji do redukcji emisji spalin.

5. Zakończenie

Niezaprzeczalnie telepraca jest źródłem znacznych oszczędności dla firm i niewymiernych korzyści, ale w zestawieniu z krajami europejskimi, gdzie ok. 13% aktywnych zawodowo można określić jako telepracowników, w Polsce ta forma elastycznego zatrudnienia sięga jedynie 2% ogółu zatrudnionych. Tendencje, które obserwuje się w Stanach Zjednoczonych i krajach Unii Europejskiej, dowodzą, że należy spodziewać się rozwoju tej formy pracy na rodzimym rynku [Sułkowski 2011].

Telepraca wychodzi naprzeciw podstawowym trendom współczesnego świata. Warunki ekonomiczne, zmieniające się priorytety biznesowe oraz zaawansowane technologie działają na rzecz upowszechniania się tej formy zatrudnienia. Dla pełnej implementacji w organizacji jest potrzebny podstawowy zestaw sprzętu i technologii, który obejmuje chociażby szerokopasmowy, zabezpieczony dostęp do Internetu.

Odpowiednio wdrożony system telepracy może wniknąć w fundamentalną strukturę organizacji i wpłynąć na jej kształt i funkcjonowanie na wiele pozytywnych sposobów, prowadząc do usprawnienia systemu działania, poprawy produktywności, lojalności, lepszej równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym pracowników, a także zwiększania możliwości zatrudnienia wysokiej klasy specjalistów

niedostępnych w tradycyjny sposób. Ze względu na swoją elastyczność telepraca jest wysoko ceniona przez młodych pracowników, wychodząc naprzeciw ich oczekiwaniom generacyjnym.

Za parę lat telepraca wtopi się w tradycyjne formy organizacji pracy, tak że prawie każda będzie zawierała jej elementy. Przedsiębiorstwa, które szybciej wykorzystają przewagę, jaką daje w kilku obszarach telepraca, będą sprawniejsze i lepiej dostosowane do wyzwań przyszłości. Artykuł jest wskazówką dla przedsiębiorców, którzy stoją przed wyborem wirtualnej organizacji pracy.

Literatura

- Bąk E., 2008, *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, C.H. Beck, Warszawa, s. 23.
- Chłopek P.S., Jasiński Z., 2012, *Telepraca – przesłanki i efekty wdrożenia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 274.
- Collins J., Porras J., 2008, *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, MT Biznes, Warszawa, s. 50.
- Dubé L., Paré G., 2002, *The Multifaceted Nature of Virtual Teams*, [w:] Pauline D., *Virtual Teams: Projects, Protocols, and Processes*, Hershey, PA, Idea Group Inc. 1.
- Feliksiak M., 2010, *Korzystanie z komputerów i Internetu*, Komunikat z Badań CBOS, Warszawa, BS/79, s. 6.
- Gibson C.B., Cohen S.G., 2003, *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Klekowski T., 2013, *Telepraca – skuteczne rozwiązanie w zmieniającym się świecie*, Business Harvard Review Polska, lipiec–sierpień, s. 3.
- Kucharski D., 2000, *Perspektywy telepracy w Polsce. Wyniki badań pracodawców*, Wydawnictwo Fundacji Centrum Promocji Kobiet, Warszawa, s. 9.
- Nilles J.M., 2003, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa, s. 164, 173, 192.
- Olejniczak Z., 2000, *Telepraca – nowa szansa na zatrudnienie*, Polityka Społeczna, nr 10, s. 19-20.
- Pawłowska M., 2009, *Perspektywy rozwoju telepracy w Polsce – raport z badań*, www.e-mentor.edu.pl.
- Sowińska-Milewska D., 2002, *Telepraca a kobiety – z doświadczeń projektów Fundacji Centrum Promocji Kobiet*, [w:] Szewczyk A. (red.), *Telepraca – szansą czy zagrożeniem na rynku pracy?*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 155-156.
- Stopa M., 2002, *Telepraca – szansa dla pracodawców i pracowników*, Rzeczpospolita, 11.09.
- Stroińska E., 2014, *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca – zarządzanie pracą zdalną*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 107-108, 134.
- Suknarowska-Drzewiecka E., Wojciechowski P., 2013, *Zatrudnianie pracowników mobilnych. Podróże służbowe*, C.H. Beck, Warszawa, s. 52.
- Sułkowski P., 2011, *Koncepcje i rola telepracy w społeczeństwie informacyjnym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 853.
- Szewczyk H., 2004, *Ochrona praw i interesów osób zatrudnionych a nietypowe formy zatrudnienia w społecznej gospodarce rynkowej*, Roczniki Administracji Prawa, R. 23, s. 184.
- Townsend A.M., DeMarie S.M., Hendrickson A.R., 1996, *Are you ready for virtual teams?*, HR Magazine, no. 41 (9), s. 122-127.
- Wyrzykowska B., 2014, *Przedsiębiorstwo bez pracowników – telepraca*, Logistyka – Nauka, nr 4, s. 3810.