

Agnieszka Jeran

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy

STRESZCZENIE Praca zdalna charakteryzuje się wieloma potencjalnymi zagrożeniami dla realizowania poprzez pracę funkcji ekonomicznych, społecznych i rozwojowych. W artykule przedstawiono zebrane na podstawie analizy literatury i wyników badań obszary tych zagrożeń: od kwestii potencjalnie niższych wynagrodzeń i nieuwzględnianych przez pracodawcę kosztów pracy ponoszonych przez telepracownika, przez zagrożenia dla relacji społecznych i ryzyko izolacji pracowników po utrudnione pola samorealizacji zarówno zawodowej, jak i osobistej. Waga tych zagrożeń jest różna, podejmowane są też przeciwdziałania – w odniesieniu do sfery ekonomicznej mają charakter np. zapisów Kodeksu pracy, w odniesieniu do sfery relacji są coraz częściej wdrażane przez samych pracodawców. Można jednak sądzić, że rosnąca popularność telepracy będzie wymagać większej świadomości płynących z niej zagrożeń i dobrych przeciwdziałań.

SŁOWA KLUCZOWE

PRACA ZDALNA,
TELEPRACOWNIK,
FUNKCJE PRACY, ERG,
KODEKS PRACY

Wprowadzenie

Praca zdalna dotyka rosnącej liczby pracowników, jest także częstym sposobem realizowania zadań nie ujętych w formę relacji zatrudnienia, lecz prowadzonych poprzez umowy zlecenia czy dzieło. Do jej charakterystycznych cech należą przede wszystkim nietypowość miejsca, tj. wykonywanie pracy poza siedzibą pracodawcy, elastyczność czasu pracy i stały kontakt z pracodawcą (przełożonym lub zespołem). Przegląd definicji telepracy prowadzi do wielu uszczegółowień w zakresie tych cech, istotne jest także doprecyzowanie warunków wykonywania pracy zdalnej w zapisach Kodeksu pracy i zwrócenie uwagi przez ustawodawcę na potencjalne zagrożenia. Przyjęta w opracowaniu perspektywa jest w szczególności perspektywą negatywnego bieguna konsekwencji wykonywania pracy w sposób zdalny, przyjęto przy tym ujęcie skupione na konsekwencjach dla pracownika, abstrahując od wpływu na grupy (np. rodzinę telepracownika) czy szersze struktury społeczne. Przyjęcie tej perspektywy ma charakter porządkujący – praca zdalna niewątpliwie może być rozwiązaniem korzystnym czy wygodnym dla pracownika, bywa jedynym umożliwiającym wykonywanie pracy ze względu na cechy pracownika, jego sytuację czy lokalizację. Porządek analizy wyznaczają też funkcje pracy opisane w perspektywie motywacyjnej teorii ERG, tj. uporządkowane w sfery bytową (ekonomiczną), relacyjną (społeczną) i rozwojową (samorozwoju, wzrostu). W ramach każdej z nich analiza obejmuje te same podstawowe cechy pracy zdalnej.

Uregulowania i formy pracy zdalnej

Pracę zdalną można traktować jako szczególny przypadek pracy elastycznej – spośród czterech wymiarów elastyczności: czasu, trwałości relacji, lokalizacji i formy umowy między pracownikiem a pracodawcą (Carnoy, 2000, za: Castells, 2007), w tym przypadku dotyczy ona przede wszystkim wymiaru miejsca – praca zdalna jest bowiem przede wszystkim pracą realizowaną poza siedzibą pracodawcy, w zależności od formy w miejscu zamieszkania pracownika lub w innym miejscu, czasem w ruchu, tj. w trakcie podróży pracownika (dosłownej, nie chodzi bowiem o delegację). Możliwa jest także organizacja pracy zdalnej, w której elastyczny jest również czas wykonywania pracy. Ze względu na zainteresowanie pracodawcy przede wszystkim efektami pracy, a nie szczegółową kontrolą jej przebiegu, elastyczność dotyczy także sposobu wykonywania pracy i pozostawienia pracownikowi znacznej swobody w zakresie zorganizowania szczegółów własnej pracy, co oznacza silne włączenie wymiaru samoorganizacji i zarządzania własnym czasem.

Odnosząc się do kwestii definicyjnych, warto przede wszystkim odwołać się do przepisów Kodeksu pracy, który w Polsce jednoznacznie reguluje warunki realizowania pracy zdalnej, w tym także jej aspekty często wskazywane jako elementy naruszające poczucie bezpieczeństwa pracownika i zakłócające pełną realizację funkcji pracy. Zwrócenie uwagi ustawodawcy na te aspekty wskazuje na dostrzeganie faktycznego potencjału naruszeń, sprawia też, że wymieniane w opracowaniach uciążliwości są nie tylko niedogodnościami, lecz także naruszeniem prawa, na co badania rzadko (jeśli w ogóle) zwracają uwagę.

Jak zauważają chociażby Chomątowska i Chłopek (2011, s. 400), praca zdalna w praktyce wykonywania obowiązków pracowniczych obecna jest przynajmniej od lat 90. XX wieku, jednak dopiero nowelizacja Kodeksu pracy z 2007 roku (Ustawa, 2007) uregulowała telepracę jako formę zatrudniania pracowników. Zgodnie z definicją ustawową telepraca „jest pracą wykonywaną regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków

komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną. Telepracownikiem jest natomiast pracownik, który wykonuje pracę w warunkach telepracy i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej” (Chomątowska, Chłopek, 2011, s. 400).

Ważne jest wskazanie, że telepraca nie tworzy odmiennej formy stosunku pracy, a jedynie modyfikuje niektóre jego elementy – telepracownik tak jak każdy inny pracownik wykonuje określony rodzaj pracy na rzecz pracodawcy odpłatnie, osobiście i pod kierownictwem pracodawcy. Artykuł 128 k.p. stanowi bowiem, że osoba świadcząca pracę powinna znajdować się w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do jej wykonywania – w przypadku telepracownika jest to właśnie owo „inne miejsce”. Wynika z tego, że pracownik wykonujący obowiązki w formie pracy zdalnej ma takie same prawa jak inni pracownicy. Szczegółowo jednak podkreślono zobowiązanie pracodawcy do równego (w stosunku do pracowników wykonujących pracę w zakładzie pracy) traktowania telepracowników, m.in. w odniesieniu do samego nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansu czy dostępu do szkoleń (zob. Makowiec, Bober 2008, s. 149; Furmanek, 2015, s. 134). Pracodawcy nie przestają także obowiązywać wymogi przygotowania i zapewnienia pracownikom właściwych (również ze względu na narzędzia pracy czy czas pracy, w tym – przerwy) warunków wykonywania pracy, m.in. pracodawca zobowiązany jest „zapewnić telepracownikom sprzęt, za pomocą którego będą pracować na odległość, oraz ponosić koszty jego eksploatacji, konserwacji, serwisu oraz ubezpieczenia” (Makowiec, Bober, 2008, s. 149). Jeśli telepracownik wykonuje pracę, wykorzystując urządzenia, których sam jest właścicielem, to:

ma prawo do ekwiwalentu pieniężnego w wysokości określonej w porozumieniu, regulaminie, umowie. W ujęciu § 3 art. 67 k.p. przy ustalaniu wysokości ekwiwalentu bierze się pod uwagę w szczególności normy zużycia sprzętu, jego udokumentowane ceny rynkowe oraz ilość wykorzystanego materiału na potrzeby pracodawcy i jego ceny rynkowe (Misztal, Misztal, 2014, s. 106).

W odniesieniu do czasu pracy ustawodawca wskazuje, że godziny wykonywania pracy powinny być zdefiniowane w umowie, zaś od ustaleń z pracodawcą zależy forma potwierdzenia obecności na stanowisku pracy, jednak kontrola tej obecności nie powinna zakłócać prywatności pracownika czy członków jego gospodarstwa domowego (zob. Furmanek, 2015, s. 134). Jednak ze względu na zadaniowy charakter telepracy pracodawca w istocie nie jest zainteresowany bieżącym kontrolowaniem czynności pracownika: „Istotne jest to, aby w danym przedziale czasowym została wykonana wcześniej zaplanowana praca. Kontrola w istocie rzeczy sprowadza się do sprawdzania rezultatów wykonywanej pracy” (Misztal, Misztal, 2014, s. 104).

W zakresie niekodeksowym definicje telepracy uwzględniają także inny jej status prawny niż umowa o pracę. Jak zauważa Szyłko-Skoczny:

W niestandardowym zatrudnieniu łączność pracownika z pracodawcą może być tak dalece ograniczona, że powstają wątpliwości dotyczące statusu pracowniczego; nie ma pewności, czy osoba wykonująca pracę jest pracownikiem, czy osobą samozatrudnioną (...) niezależność osoby samozatrudnionej jest często pozorna, a podporządkowanie pracownicze zostaje zastąpione zależnością ekonomiczną od zleceniodawców (tzw. pozorne samozatrudnienie) (2014, s. 179).

Wskazuje się też, że praca zdalna rozpatrywana jako forma organizacji procesów pracy może dotyczyć zarówno sytuacji stosunku pracy, jak i relacji niepracowniczych, np. umowy zlecenia czy dzieła. Podstawę analiz stanowi zwykle koncepcja Nillesa z 1973 roku, w której przesłanką było zastąpienie dojazdów do pracy przesyłaniem informacji rozumianych jako efekty owej pracy (zob. Grzanka, 2012; Wyrwich, 2014). Definicje telepracy, stosowane w różnych opracowaniach (zob. zestawienie Wyrwich, 2014, s. 107), wskazują na kilka jej kluczowych cech, istotnych przede wszystkim poprzez opozycję do „tradycyjnie” wykonywanej pracy (Ślązak, 2012, s. 222):

Miejsce pracy – jak już zauważono powyżej, ważne jest wskazanie, że praca wykonywana jest poza siedzibą pracodawcy. Chociaż najczęściej jako miejsce to analizuje się miejsce zamieszkania, bynajmniej nie jest to jedyne rozwiązanie. Wyróżnia się chociażby obok telepracy w domu (miejscu zamieszkania) wykonywanie pracy w centrach telepracy czy wirtualnych biurach (biurach niebędących siedzibą pracodawcy, ale wyposażonych w odpowiedniej jakości łącza i sprzęt IT, znajdujących się jednocześnie w pobliżu miejsca zamieszkania pracownika – może to być teren miejski lub wiejski, w tym ostatnim przypadku funkcjonuje chociażby nazwa „telechatki” – zob. Wyrwich, 2014, s. 106) i telepracę nomadyczną lub mobilną, co oznacza jej wykonywanie w dowolnej lokalizacji, często dosłownie w podróży, np. w czasie przejazdu pociągiem czy innym środkiem komunikacji publicznej (zob. Chomątowska, Chłopek, 2011, s. 399; Wyrwich, 2014, s. 106).

Czas pracy – chociaż przepisy Kodeksu pracy mówią o ścisłym zdefiniowaniu godzin pracy, co ma m.in. przeciwdziałać ponadnormatywnemu przedłużaniu godzin pracy, zadaniowy charakter pracy zdalnej sprawia, że czas ten traktowany jest jako dowolnie organizowany, podlegający pełnej kontroli pracownika i umożliwiający mu dostosowanie np. do obowiązków domowych czy innych zobowiązań (Ślązak, 2012, s. 221–222). Mimo wskazywania na zaletę większej elastyczności i kontroli pracownika nad czasem pracy lub na ryzyko niekontrolowanego przedłużania czasu pracy (w zależności od intencji autora) rozwiązania kodeksowe w odniesieniu do umów pracowniczych są w tym zakresie jednoznaczne i elastyczność nie może oznaczać nienormowania. Jeśli w umowie czy innym ustaleniu pomiędzy pracownikiem a pracodawcą zapisane są inne godziny jego pracy niż obowiązujące pracowników w siedzibie organizacji, to jednak nadal ich wymiar i rozkład musi uwzględniać wymogi kodeksowe.

Zapośredniczona komunikacja z pracodawcą i współpracownikami, często także z klientami, oznacza przede wszystkim wykorzystanie różnych rozwiązań telekomunikacyjnych: od stosunkowo prostych, jak korzystanie z poczty elektronicznej, przez bardziej złożone, jak zdalna i współdzielona praca z plikami czy wykorzystywanie dedykowanych, firmowych systemów. Aspekt ten wiąże się z przywołaniem przynajmniej trzech obszarów istotnych dla analizy rozpowszechnienia i celowości stosowania pracy zdalnej. Pierwszy i stosunkowo prosty to kwestie czysto techniczne – chociażby jakość, niezawodność i przepustowość wykorzystywanych łączy (np. szerokopasmowego Internetu), jak również zabezpieczenie wrażliwych danych firmowych itp. Drugi to kwestia kompetencji komunikacyjnych – przede wszystkim ze względu na częste ograniczenie komunikacji do samej tylko warstwy werbalnej i to w wersji pisemnej, szczególnie jeśli mowa o poczcie elektronicznej czy wspólnej pracy z dokumentami. Klarowność formułowania komunikatów i unikanie dwuznaczności, a także wzajemne uczenie się uczestników muszą być na wyższym poziomie niż w przypadku komunikacji pełnej, tj. jednocześnie werbalnej i niewerbalnej, w której oba kanały przekazu płynnie się uzupełniają, zmniejszając ryzyko nieporozumienia.

Włączenie do zdalnej komunikacji takich narzędzi, jak wideorozmowy częściowo zmniejsza ten problem, ale nie zawsze jest możliwe czy celowe. I wreszcie wykorzystanie komunikacji zapośredniczonej przez rozwiązania telekomunikacyjne ogranicza przedmiot pracy zdalnej do tzw. produktu cyfrowego – dóbr (wytworów i usług), które mogą mieć formę cyfrową. Niektóre dzieła i usługi mają taki charakter – można zdalnie pracować z danymi, tłumaczyć czy nauczać (przynajmniej niektórych przedmiotów), inne zaś nie: nie można zdalnie strzyc, wydobywać węgla czy kontrolować jakość schodzących z taśmy konserw.

Podsumowując powyższy przegląd definicji i rodzajów telepracy, za zestaw cech wyróżniających i charakteryzujących telepracę i jednocześnie poddanych analizie w niniejszym opracowaniu uznano:

- w zakresie lokalizacji pracy: wykonywanie pracy w miejscu oddalonym od siedziby pracodawcy (miejsce zamieszkania lub inne);
- w zakresie funkcji kontrolnych pracodawcy: pracę wykonywaną przy zachowaniu stałego kontaktu z przedsiębiorstwem i/lub zespołem pracowniczym (wykorzystanie ICT);
- w zakresie samego procesu pracy – cechą charakterystyczną pracy zdalnej jest jej wielowymiarowa elastyczność, w szczególności w odniesieniu do harmonogramu (czas pracy stanowi jeden z wymiarów samoorganizacji, podlega kontroli pracownika) i sposobu realizacji zadań (sposób działania jako kolejny z wymiarów samoorganizacji). W odniesieniu do wskazanych wymiarów elastyczności wykonawczej jest to raczej kwestia nasycenia niż obecności/nieobecności samokontroli i samoorganizacji, ponieważ w znacznej części obowiązki pracownika wykonywane w tradycyjnej formie, tj. w siedzibie pracodawcy, także tylko do pewnego stopnia podlegają unormowaniu poprzez procedury czy kontrolę przełożonego, stosunkowo rzadko pracowników dotyka totalna kontrola wykonywanych czynności, rodem z naukowego zarządzania Taylora.

Wskazane powyżej cechy telepracy wyznaczają zakres przedmiotowy analizy. Jednocześnie wykorzystywane jest jedno z podejść odnoszących się do wielowymiarowości pracy i realizacji poprzez nią funkcji nie tylko ekonomicznych (praca jako źródło dochodu dla jednostki), lecz także rozwojowych czy społecznych. W tym zakresie wykorzystano typologię wywodzącą się z koncepcji czynników motywacyjnych Alderfera, czyli ERG.

I wreszcie ostatnie z przyjętych założeń to wykorzystanie perspektywy modelowej – w analizowanym przypadku będzie to model negatywny, tj. wyznaczający skupienie na minusach, zagrożeniach i słabej stronie analizowanego zagadnienia. Inaczej mówiąc – z opracowań, wyników badań i komentarzy wybrano te, które odnoszą się do zagrożeń czy wad telepracy, zarysowując możliwie biegunowy, negatywny jej obraz. Takie podejście ma umożliwić wyostrenie obrazu uzyskane dzięki celowej jednostronności. Założenie to odnosi się także do zakresu realizacji pracy w sposób zdalny – mimo stopniowego odchodzenia od pracy wyłącznie zdalnej (właśnie ze względu na liczne wady takiego rozwiązania) i łączenia w organizacji pracy dni pracy zdalnej z okresami pracy „tradycyjnej”, tj. w siedzibie pracodawcy, przedstawiona analiza zagrożeń została skonstruowana w odniesieniu do pracy całkowicie zdalnej.

Zagrożenia w zakresie ekonomicznej funkcji pracy

Funkcja ekonomiczna czy bytowa to wskazanie na podstawową rolę zatrudnienia, jaką jest dostarczanie jednostce środków niezbędnych do przetrwania – przede wszystkim w uniwersalizowanej formie wynagrodzenia pieniężnego. Dla większości pracowników wykonywanie obowiązków zawodowych (praca) stanowi podstawowe źródło utrzymania. Analizy

wymaga zatem możliwy wpływ cech telepracy na niekorzystne dla pracownika obniżenie jego przychodów – albo bezpośrednio (w postaci niższego bieżącego wynagrodzenia lub wyższych kosztów) albo pośrednio (np. poprzez mniejsze szanse awansu czy rozwoju kompetencji niezbędnych dla utrzymania lub zwiększenia rynkowej wartości pracownika).

1. Wykonywanie obowiązków poza siedzibą pracodawcy

Stałe przebywanie pracownika poza siedzibą pracodawcy i w związku z tym wykonywanie obowiązków przy braku bezpośredniego kontaktu z przełożonym i współpracownikami, a także pozbawienie możliwości bezpośredniego korzystania z zasobów organizacji poprzez kilka odmiennych mechanizmów pogarsza lub potencjalnie pogarsza sytuację ekonomiczną pracownika zdalnego. Część tych zagrożeń dostrzegł ustawodawca, toteż objęte są one stosownymi uregulowaniami kodeksowymi. Mimo to badania wskazują, że telepracownika, z racji samego prostego faktu przebywania poza siedzibą pracodawcy, dotyka:

- zmniejszenie szans awansu – jako możliwe mechanizmy wskazuje się przy tym przede wszystkim ryzyko „niezauważenia zatrudnionego i niewłaściwej jego oceny przez przełożonych” (Makowiec, Mikuła, 2014, s. 64), „mniejsze szanse na wykazanie się dodatkowymi osiągnięciami” (Sikora, 2012, s. 86) czy zmniejszona możliwość „wywierania wpływu na innych – przynajmniej w takim stopniu, jaki byłby możliwy podczas pracy w tradycyjnym biurze” (Furmanek, 2015, s. 130);
- zmniejszenie dostępu do szkoleń, tj. do (współ)finansowanego przez pracodawcę rozwoju kompetencji pracownika, co ma znaczenie tak dla jego bieżącej, jak i przyszłej sytuacji (w razie zmiany miejsca pracy czy stanowiska) (Furmanek, 2015, s. 130), niektóre ustalenia wskazują wprost na „przeniesienie kosztów rozwoju na pracowników z jednoczesnym zwiększeniem wymagań i odpowiedzialności” (Makowiec, Mikuła, 2014, s. 64).
- ograniczenie dostępu do zasobów organizacji – dotyczy to zarówno bezpośrednich narzędzi wykonywania pracy, np. wyposażenia biurowego (Makowiec, Bober, 2008, s. 153) czy innych sprzętów (Sikora, 2012), jak również informacji. Ponadto „na skutek pracy w domu i wykorzystywania pomieszczeń i sprzętów na potrzeby biura następuje obniżenie komfortu mieszkania, co bezpośrednio doprowadza do zmniejszenia wartości wypraczynku” (Makowiec, Mikuła, 2014, s. 64). Problemem, na który uczulają zapisy Kodeksu pracy, jest kwestia kosztów wyposażenia stanowiska pracy i utrzymywania łączności z pracodawcą, które powinny być ponoszone przez pracodawcę lub rekompensowane (refinansowane) pracownikowi. Jednak zapisy kodeksowe wskazują, że w sytuacji pracy zdalnej pracodawca nie jest odpowiedzialny za zapewnienie higienicznych i ergonomicznych warunków pracy – w efekcie pracownik może być narażony na „uciążliwości warunków materialnego środowiska telepracy (źle dobrane biurko, siedzisko, złe oświetlenie, brak dostatecznej przestrzeni na optymalne rozmieszczenie sprzętu)” (Chomątowska, Chłopek, 2011, s. 403).

2. Stała łączność z pracodawcą

Wskazany powyżej problem z zapewnieniem i finansowaniem stałej łączności z pracodawcą i zespołem pracowniczym wiąże się z ekonomicznymi konsekwencjami drugiej z wyróżnianych cech, tj. stałej kontroli przełożonego nad pracownikiem zapewnianej poprzez komunikację zapośredniczoną. W jednej ze skrajnych wersji byłoby to stałe, zdalne monitorowanie aktywności pracownika, na przeciwnym biegunie leży zaś zainteresowanie tylko kontrolą efektów pracy – w sensie ich jakości i terminowości. W obu przypadkach podstawowym ekonomicznym zagrożeniem jest ryzyko obciążania kosztami połączenia pracownika, co bezpośrednio wpływa na jego przychody. Pośrednie oddziaływanie jest

jednak bardziej złożone – wskazuje się, że skupienie funkcji kontrolnej na efektach pracy oznacza „powrót akordowych form wynagradzania” (Makowiec, Mikuła, 2014, s. 63).

3. Elastyczność procesów pracy w odniesieniu do czasu pracy

Samodzielność telepracownika w zakresie organizowania sobie dnia pracy wiąże się z wieloma zagrożeniami związanymi z jednej strony z przywołanym już rozliczaniem za efekty, tj. dążeniem pracownika do osiągnięcia oczekiwanych przez pracodawcę wyników, z drugiej zaś z koniecznością samodzielnego zorganizowania i dopilnowania rozkładu dnia przez pracownika, a więc wdrożenia przez niego procedur i praktyk zarządzania własnym czasem. Ponieważ przy nieodpowiednim zaplanowaniu czy to rozkładu aktywności (np. nieuwzględnienie przerw, ryzyka zakłóceń zewnętrznych itp.), czy to efektów pracy w stosunku do czasu dochodzi do nadmiernego wydłużania czasu pracy, bezpośrednią ekonomiczną konsekwencją jest faktyczne obniżenie stawki godzinowej lub – formułując to inaczej – pojawienie się pracy bez wynagrodzenia. Jeśli bowiem przy wynagrodzeniu według określonej stawki za przykładowe 40 godzin w tygodniu pracuje się faktycznie dłużej, to albo rzeczywista stawka okazuje się niższa, albo 40 godzin jest opłacone, ale kolejne już nie. Ponadto: „Aby uzyskać określony wynik, telepracownik często rezygnuje z przerw” (Sikora, 2012, s. 85), urlopu wypoczynkowego czy skorzystania ze zwolnienia lekarskiego (Chomątowska, Chłopek, 2011, s. 403) lub pracuje w dni wolne czy w trakcie urlopu wypoczynkowego (Król, 2013, s. 36). Problem może też stanowić konieczność „utrzymywania stałej gotowości do odbioru informacji, kontaktów z przedsiębiorstwem” (Makowiec, Mikuła, 2014, s. 64), brak jasnego ustalenia, w jakich porach dnia współpracownicy czy pracodawca kontaktuje się z pracownikiem (Sikora, 2012) – co sprawia, że pracownik w efekcie niemal cały czas pozostaje „w pracy”. Wszystkie te czynniki wydłużają faktyczny czas pracy ponad normy kodeksowe, a także ponad ustalony w umowie „opłacony” czas dyspozycyjności czy wykonywania zadań przez pracownika.

4. Elastyczność procesów pracy w odniesieniu do sposobu realizacji zadań

Praca zdalna jest też traktowana jako praca w pełni elastyczna w zakresie samej realizacji zadań – w tym sensie, że pracownik może decydować, co i jak wykonuje, jeśli tylko efekt jest zgodny z oczekiwaniami pracodawcy. Wiąże się to z brakiem bezpośredniego nadzoru przełożonego nad czynnościami pracownika (Furmanek, 2015, s. 129), ale może przyczynić się do dezorganizacji, chaosu i w efekcie – gorszej produktywności, a więc i niższych wynagrodzeń lub włożenia w ich uzyskanie większego wysiłku. Wskazuje się zarówno na niezbędną utrzymywanie „silnej dyscypliny wewnętrznej” (Sikora, 2012, s. 86), jak i na doświadczenie w wykonywaniu obowiązków, zdobyte w czasie ich wykonywania w tradycyjny sposób, tj. pod kontrolą przełożonego i przy wsparciu współpracowników.

W odniesieniu do elastyczności związanej z pracą zdalną należy również wskazać na inne niż umowa o pracę sposoby sformalizowania relacji z pracodawcą. W odniesieniu do zawodów kreatywnych typowe jest zatrudnianie na podstawie umowy o dzieło, co nie wydaje się budzić jakichkolwiek wątpliwości czy zastrzeżeń. Jednak w odniesieniu do wielu prac, które nie mają takiego charakteru, ma miejsce zatrudnianie na podstawie umów cywilnoprawnych czy oczekiwanie samozatrudnienia. Według Wyrzykowskiej: „Telepracodawcy uważają telepracowników za pracowników gorszej kategorii, nie ufają im i dlatego nie podpisują z telepracownikami umów o pracę, czasami starają się ich oszukać – nie wypłacają albo bardzo opóźniają wypłacenie telepracownikom należności” (Wyrzykowska, 2014, s. 3811). Należałoby także dodać, że wciąż jeszcze jest: „Ograniczona oferta pracy

– dostępne są jedynie prace niskopłatne, nieciekawe, mało prestiżowe” (s. 3811), co przekłada się na poziom oferowanych wynagrodzeń.

Zagrożenia w zakresie relacyjnej/społecznej funkcji pracy

Relacyjny wymiar pracy związany jest z jej wykonywaniem w zespole i w ściśle społecznym kontekście. Nawet najbardziej zindywidualizowane i samodzielnie wykonywane obowiązki zawodowe wprowadzają kontekst interakcyjny i relacyjny zarówno w zakresie obowiązków (ktoś jest odbiorcą wytwarzanego produktu), jak i samej sytuacji pracy. Organizacje to zarówno procesy produkcyjne, jak i współpracownicy, interakcje, komunikacja czy wreszcie kultura. Struktura organizacyjna obok poziomu sformalizowanego, zdefiniowanego przez pionierzy, działy czy inne składowe ma wymiar nieformalny – spotkań, relacji, zależności przebiegających w obrębie tych oficjalnie wyróżnianych elementów, ale i pomiędzy nimi. Spotkania pracowników to nie tylko obrady zespołów roboczych, lecz także wspólne przerwy, spotkania na korytarzu (nawet jeśli przelotne) czy chociażby wspólna droga do i z pracy. Wykonywanie pracy zdalnie pozbawia telepracownika większości tych kontaktów, ponieważ likwidacji ulegają okoliczności ich nawiązywania. Nie jest to jednak tylko kwestia samotnego picia kawy w przerwie – konsekwencje dla realizowania wielu funkcji powiązanych z kontaktami społecznymi w miejscu pracy są poważne i obejmują m.in. kwestię zakłóceń w budowaniu kapitału relacyjnego, okazywaniu i uzyskiwaniu szacunku, dzieleniu się wiedzą i organizowaniu wykonywania obowiązków.

1. Wykonywanie obowiązków poza siedzibą pracodawcy

Nieformalne relacje ze współpracownikami i przełożonymi stanowią jedno z istotniejszych źródeł budowania kapitału relacji jednostki. Tymczasem praca poza siedzibą pracodawcy sprawia, że pracownik nie ma możliwości (ponieważ zanikają stosowne ku temu okoliczności) wchodzenia w takie interakcje. Konsekwencjami są poczucie osamotnienia i izolacji, pozostawienia samemu sobie (Furmanek, 2015, s. 129), a także problemy z motywacją do wykonywania obowiązków (Makowiec, Bober 2008, s. 152). Ograniczenie komunikacji do komunikacji werbalnej i formalnej zubaża całą sferę interakcji społecznych, i to przez znaczną część dnia – może to prowadzić do uogólnionego wycofywania się z kontaktów społecznych (Sikora, 2012, s. 86) czy do poczucia społecznej (nie tylko zawodowej) izolacji (Makowiec, Bober, 2008, s. 153; Makowiec, Miłkuła, 2014, s. 64; Wyrzykowska, 2014, s. 3811).

Istotnym wymiarem bezpośrednich kontaktów w miejscu pracy jest okazja do wzajemnego okazywania szacunku – zarówno poprzez oficjalne komunikaty w rodzaju premii czy pochwały, jak i poprzez codzienne relacje, komentarze współpracowników, okazje do udzielenia komuś przydatnej porady itp. Formalizacja kontaktów i ograniczenie ich do sfery wąsko związanej z wykonywaniem obowiązków wymazuje niejako same okoliczności potencjalnego budowania takiego rodzaju relacji. Istotnym niekorzystnym efektem jest także to, że pracownik sam nie może liczyć na tego rodzaju wsparcie – Sikora zauważa, że praca zdalna to potencjalnie: „Utrudniona socjalizacja w zakresie ról zawodowych. Ograniczone kontakty z pracodawcą i współpracownikami zmniejszają możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń” (2012, s. 86). Ponadto stałe przebywanie poza siedzibą organizacji uniemożliwia poznanie jej kultury we wszystkich jej przejawach i zbudowanie poczucia przynależności, prowadzi też do poczucia wykluczenia z procesów podejmowania decyzji (faktycznie lub tylko wyobrażonego) (Makowiec, Miłkuła, 2014, s. 153).

W wymiarze społecznym miejsce pracy to także fizyczna lokalizacja i w związku z tym okazja do uzyskiwania i okazywania oznak statusu i przynależności. Własny pokój czy

„strategiczne” miejsce w większym biurze, wyposażenie biurka, używane narzędzia pracy, a także własny ubiór i wygląd to wszystko składowe zarówno oznak statusu, jak i przynależności. Tymczasem w pracy zdalnej: „Wirtualizacja pracy pozbawia pracowników niektórych materialnych atrybutów kultury organizacyjnej, takich jak: lokalizacja biura, jego wystrój, sposób ubierania się pracowników” (Makowiec, Bober, 2008, s. 152). Ponadto przydzielone miejsce pracy w siedzibie pracodawcy – mniej lub bardziej prestiżowe czy wygodne – po prostu jest miejscem pracy, tymczasem wydzielenie go w miejscu zamieszkania wymaga nieustannych negocjacji z domownikami (Gądecki, Żadkowska, 2016), szczególnie jeśli telepracownik nie ma możliwości wydzielenia jednego pomieszczenia wyłącznie na potrzeby wykonywania pracy i np. pracuje tam, gdzie akurat usiądzie z komputerem, zajmuje wybraną przestrzeń jako przestrzeń swojej pracy przez określony czas itp.

2. Stała łączność z pracodawcą

Utrzymywanie stałego kontaktu z pracodawcą to w sensie relacyjnym ryzyko utrzymania się poczucia bycia kontrolowanym zamiast poczucia przynależności. Stały kontakt z pracodawcą, zwłaszcza jeśli jest zautomatyzowany poprzez oprogramowanie, wprowadza klimat panoptikonu – pracownik staje się nieustannie (lub przynajmniej potencjalnie nieustannie) śledzonym pionkiem, pozbawionym możliwości podejmowania własnych decyzji, a także dodatkowo pozbawionym możliwości budowania nieformalnych (nawet jeśli zapośredniczonych) relacji ze współpracownikami. Jeśli natomiast tak skrajne rozwiązanie nie ma miejsca, to pojawiają się problemy związane z nieprzewidywalnością czasu, w jakim pracodawca, przełożony czy współpracownicy mogą oczekiwać odpowiedzi na próbę kontaktu, co wiąże się z poczuciem „ciągłego bycia w pracy”.

3. Elastyczność procesów pracy w odniesieniu do czasu pracy

W odniesieniu do sfery relacji społecznych jednym z podstawowych zagrożeń pracy zdalnej jest zakłócenie podziału czasu między sferę pracy a życia rodzinnego, prywatnego, a przez to ograniczenie innych aktywności, w tym wypoczynku (Chomątowska, Chłopek, 2011; Król, 2013). To nakładanie się pracy i prywatności wprowadza stres czy chaos w życie rodzinne (Sikora, 2012; Makowiec, Mikuła, 2014), a nawet prowadzi do pracoholizmu (Król, 2013, s. 37).

4. Elastyczność procesów pracy w odniesieniu do sposobu realizacji zadań

Elastyczność organizowania sobie procesu pracy, chociaż może prowadzić do zwiększenia poczucia kontroli nad pracą, może także – w związku z odizolowaniem od współpracowników i siedziby pracodawcy – być źródłem ograniczeń czy trudności związanych ze sferą relacji. W odniesieniu do relacji ze współpracownikami można wskazać chociażby trudności koordynacji etapów, szczególnie jeśli członkowie zespołu pracują w różnych „rytmach”, według odmiennych harmonogramów czy osobistych uwarunkowań. Czasem związane jest to z tym, że jeden pracuje raczej od świtu, a inny – raczej nocami, zaś ktoś w ciągu dnia robi dłuższą przerwę, żeby ugotować obiad czy wyprowadzić psa. Brak także możliwości niejako automatycznego przy pracy w jednym miejscu dopasowania przerw, nie tylko w sensie fizycznym, lecz także umysłowym – wspólnej rozmowy o kwestiach niezawodowych przy przysłowiowej kawie. Istotny jest także brak „określonego wachlarza zachowań związanych z przygotowaniem się do wyjścia do pracy (np. odpowiedni strój, fryzura, makijaż) i funkcjonowaniem w niej opartym na bezpośrednich kontaktach z innymi ludźmi” (Sikora, 2012, s. 86).

Praca w domu wiąże się ponadto z narażeniem na wiele czynników zakłócających rytm pracy – z jednej strony mają one charakter wewnętrzny, tj. pochodzą z otaczającego

pracownika gospodarstwa domowego, związanych z nim obowiązków (jak sprzątanie, gotowanie, wyprowadzenie psa) i formułowanych przez domowników oczekiwani. Z drugiej strony mogą mieć charakter zewnętrzny – od remontu u sąsiadów przez takie odciągające uwagę czynniki, jak dzwonek kuriera czy listonosza po przekonanie sąsiadów, że pracujący w domu to doskonała osoba, by poprosić ją o pomoc, odebranie paczki czy wpuszczenie instalatorów. Tymczasem każde, nawet trwające pół minuty, zakłócenie prowadzi do utraty skupienia nad wykonywanym zadaniem i potrzeba kolejnych kilkunastu minut, by ponownie skupić się nad pracą (Klein, 2009, s. 183).

Zagrożenia w zakresie samorealizacji i rozwoju

Samorealizacja i rozwój wydają się najpełniej związane z przedmiotem pracy, a więc z charakterem wykonywanych zdalnie zadań, jednak nie wyłącznie. W obliczu promowania i wykazywania niezbędności kształcenia ustawicznego brak dostępu do kanałów wymiany wiedzy w organizacji czy do organizowanych lub finansowanych przez pracodawcę szkoleń ma konsekwencje nie tylko ekonomiczne, lecz także długofalowe w zakresie rozwoju pracownika. Zaś fakt deprecjonowania lub niezauważania wielu kompetencji ogólnych, których opanowanie jest niezbędne, by w ogóle możliwe było wykonywanie pracy zdalnie, dodatkowo ogranicza ich postrzeganie w kategoriach sukcesu czy samorozwoju.

1. Wykonywanie obowiązków poza siedzibą pracodawcy

Wskazywano już w odniesieniu do niekorzystnych konsekwencji w wymiarze ekonomicznym, że pracowników zdalnych spotykają ograniczenia w zakresie doksztalcania finansowanego bądź organizowanego przez pracodawcę. Niemniej nie jest to jedyny czynnik wpływający na samorealizację czy rozwój kompetencji pracownika. Równie istotne dla zwiększania kompetencji są bezpośrednie kontakty ze współpracownikami lub edukacyjne wsparcie przełożonego uzyskiwane dzięki stałej informacji zwrotnej co do jakości wykonanej pracy. Tymczasem pracowników zdalnych dotyka zwykle „brak bezpośredniego wsparcia przełożonego” (Makowiec, Bober, 2008, s. 64), zaś „reakcje na działanie telepracownika są odroczone, nie ma bezpośredniej informacji zwrotnej o jakości pracy, edukacyjny wpływ kierownika jest zredukowany” (Sikora, 2012, s. 86). Konsekwencją pracy zdalnej może więc być nie tyle gorsza sytuacja w zakresie kształcenia formalnego (na co zwraca uwagę Kodeks pracy), ile przede wszystkim pozaformalnego, związanego z interakcjami ze współpracownikami i czerpaniem z ich doświadczenia zawodowego.

Podobnie wskazywane już ograniczenia w zakresie możliwości awansu związane są ograniczonymi możliwościami realizowania ambicji zawodowych i samorealizacji poprzez osiąganie kolejnych szczebli kariery – czy to w wersji awansu pionowego, czy to przesunięć poziomych (między działami lub zespołami w organizacji).

Dla osiągania poczucia osobistego rozwoju czy samorealizacji znaczenie ma także społeczny obraz pracy – za pełnowartościową uznaje się wciąż pracę „tradycyjną”, związaną z wyjściem do pracy i realizowaniem obowiązków w siedzibie pracodawcy. Praca kogoś, kto pozostaje w domu, jest często deprecjonowana, traktowana jako „siedzenie w domu”. Pracownik taki nie może również czerpać wsparcia dla swojej samooceny poprzez powiązanie z wizerunkiem pracodawcy, jego marką, siedzibą, lokalizacją, ponieważ jego nawiązywanie do nich jest dla otoczenia trudne do dostrzeżenia.

2. Stała łączność z pracodawcą

W zakresie realizowania funkcji rozwojowych związanych z pracą w przypadku rozwiązań typu panoptikon problem może stwarzać ograniczające samodzielność poczucie

bycia kontrolowanym, które nie pozostawia miejsca na eksperymenty, na wykonywanie obowiązków w inny niż ustalony procedurami sposób. Ścisła, wyspecjalizowana kontrola uniemożliwia poszukiwanie innych sposobów działania i innowacyjność. Z kolei niesprecyzowane w czasie pozostawanie „do dyspozycji” uniemożliwia podejmowanie aktywności samorozwojowych – kształcenia się, udziału w spotkaniach grup hobbystów itp., ponieważ w każdej chwili może pojawić się zakłócające (jednostce i przebywającym wraz z nią osobom) oczekiwanie kontaktu ze strony przełożonego, współpracowników czy klientów.

3. Elastyczność procesów pracy w odniesieniu do czasu pracy

Samodzielność organizowania czasu pracy, związana z często nienormowanym czasem pracy, wpływa zakłócająco na różnego rodzaju aktywności rozwijające zainteresowania czy kompetencje zawodowe lub pozazawodowe – paradoksalnie telepracownikowi może być trudno znaleźć na nie czas, ponieważ czas, jaki poświęca na obowiązki zawodowe, jest nienormowany lub w trudny do przewidzenia sposób fluktuuje w ciągu tygodnia bądź miesiąca. Często także brak czasu na inne aktywności wynika z poczucia ciągłego bycia w pracy lub kreatywności zadań, przez które niejako każda okoliczność i chwila mogą być i są częścią pracy: przedstawiciele wielu zawodów kreatywnych niemal zawsze mentalnie są w pracy – otwarci na skojarzenia czy pomysły nawet wówczas, gdy wypoczywają, spędzają czas z rodziną czy na rozwoju własnych zainteresowań. Jak zauważa Król: „Ciągłe myślenie telepracowników o pracy może być również spowodowane tym, że zadania przez nich wykonywane mają przede wszystkim koncepcyjny charakter, nie są rutynowe, a wręcz wymagają kreatywności” (2013, s. 36).

Na przeciwnym biegunie ułożone są zagrożenia związane z telepracą niskiej jakości, o niewielkim prestiżu (Wyrzykowska, 2014), za to obciążającej czasowo lub rozliczanej akordowo, co prowadzi do poświęcania jej dużej ilości czasu i wyczerpania uniemożliwiającego podejmowanie aktywności samorozwojowych. Trudno też by telepracownik, który w pewnym sensie czuje się wyrobikiem, wiązał ze swoją pracą poczucie samorealizacji.

4. Elastyczność procesów pracy w odniesieniu do sposobu realizacji zadań

Skala elastyczności w sposobie realizowania zadań w odniesieniu do różnych zakresów telepracy jest różna. Można sądzić, że jeśli stanowi ona dla pracownika wyzwanie i faktycznie podlega jego kontroli, to prowadzi do stymulacji intelektualnej, a także do poczucia sukcesu z opanowania nowych kompetencji, przyczynia się więc do rozwoju jednostki. Jednak praca o rutynowym charakterze nie może prowadzić do takich efektów, szczególnie jeśli realizowana jest w trybie pełnej kontroli przełożonych nad procesem jej wykonywania.

Istotne zagrożenie w zakresie samorealizacji poprzez pracę zdalną bierze się z niedoceny przez pracodawców, przełożonych i zewnętrznych obserwatorów poziomu kompetencji ogólnych, koniecznych, by praca zdalna w ogóle była efektywnie wykonywana. Chociaż dla jej realizacji niezbędne są takie cechy, jak wysoki poziom kompetencji samoorganizacyjnych, samokontroli, klarownej komunikacji werbalnej i odporności na komunikację pozbawioną warstwy niewerbalnej czy automotywacji, nie są one ani zauważane, ani tym bardziej nagradzane. Ma to miejsce co najwyżej pośrednio, gdy nagradzane są wyniki.

Podsumowanie

Uporządkowanie funkcji pracy oferowane przez teorię ERG pozwala wskazać, jak wielotorowe zagrożenie dla jakości pracy może stanowić praca zdalna. Nawet w uregulowanej Kodeksem pracy formie potencjalnie wywołuje liczne zakłócenia w obrębie ekonomicznej, relacyjnej i rozwojowej funkcji pracy. Przedstawiony obraz celowo jest możliwie ponury

– z ustaleń badaczy wybrano te, które skupiają się na zagrożeniach, słabościach i minusach telepracy, by tym wyraźniej uświadomić skalę zagrożeń, które wymagają uwzględniania tak przez pracowników, jak przez pracodawców. Przynajmniej części tych zagrożeń świadomi są zarówno przedstawiciele obu stron stosunku pracy, jak i ustawodawca. W Polsce zapisy Kodeksu pracy wyraźnie obrazują, w jakich obszarach dostrzeżono zagrożenie dyskryminującymi konsekwencjami pracy zdalnej. Z kolei sposoby organizowania pracy zdalnej wskazują na rosnącą świadomość konieczności równoważenia korzyści i wad tej formy pracy. Nie ulega wątpliwości, że pierwotne założenie ograniczania przemieszczania się pracowników i zastępowania go przemieszczaniem pracy ma liczne, być może coraz liczniejsze zalety. Jednak ma także wady, a osiągnięcie równowagi jest możliwe chociażby dzięki łączeniu obu form pracy – tradycyjnej i zdalnej, a także dzięki organizowaniu pracy zdalnej w centrach telepracy zamiast pozostawiania pracowników w ich miejscach zamieszkania, by pracowali jako zatowarowani wykonawcy. O zachowanie funkcji zaspokojenia potrzeb bytowych, czyli o poziom wynagrodzeń, troszczy się więc ustawodawca, zaś na lepszą realizację funkcji relacyjnej składają się wskazane praktyki łączenia pracy zdalnej i tradycyjnej. Wydaje się, że na troskliwszą uwagę zasługuje obszar samorealizacji i rozwoju, którego nie można sprowadzić do kodeksowych postulatów umożliwienia telepracownikom udziału w szkoleniach. Mimo wchodzenia na rynek pracy pracowników przynależnych do pokolenia cyfrowego poziom kompetencji samoorganizacyjnych, zarządzania sobą w czasie i klarownego komunikowania pisemnego wcale nie jest oszałamiająco wysoki, a bez troski o rozwój tego rodzaju kompetencji prawdziwe upowszechnienie efektywnej telepracy (przeplatanej pracą wykonywaną w siedzibie pracodawcy) nie będzie możliwe.

LITERATURA

- Carnoy, M. (2000). *Sustaining Flexibility: Work, Family and Community in the Information Age*. Cambridge: Harvard University Press. Za: Castells, M. (2007). *Spółeczeństwo sieci*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chomątowska, B., Chłopek, P. (2011). Telepraca – nowa forma organizacji pracy. Nowy obszar dysfunkcji i patologii? W: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi* (t. 4, s. 397–412). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Pobrano z: <http://hdl.handle.net/11089/11576>.
- Furmanek, W. (2015). Zalety i wady telepracy. *Edukacja – Technika – Informatyka*, 6 (1), 127–135.
- Gądecki, J., Żadkowska, M. (2016). Praktyki telepracowników. Negocjowanie granic między domem a pracą. W: M. Jewdokimow, M. Łukasiuk (red.), *Socjologia zamieszkiwania. Narracje, dyfuzje, interwencje* (s. 63–86). Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Grzanka, I. (2012). Transformacja procesu pracy w społeczeństwie informacyjnym. *Management Systems in Production Engineering*, 1 (5), 14–18.
- Klein, S. (2009). *Czas. Przewodnik użytkownika*. Warszawa: Wydawnictwo W.A.B.
- Król, M. (2013). Telepraca a pracoholizm. *Studia Ekonomiczne*, 148, 29–38. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Makowiec, M., Bober, T. (2008). Wpływ pracy na człowieka zatrudnionego na zasadach telepracy. W: A. Chodyński (red.), *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów. Wybrane*

aspekty ekologiczne i społeczne (s. 61–70). Kraków: Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Makowiec, M., Mikuła, B. (2014). Dehumanizacja w telepracy domowej. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, 18, 1, 61–70.

Misztal, A., Misztal, P. (2014). Telepraca – elastyczna forma zatrudnienia jako odpowiedź na wyzwania współczesnego rynku pracy. W: Z.E. Zieliński (red.), *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne* (s. 103–111). Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej.

Sikora, J. (2012). Telepraca – o walorach i pułapkach elastycznego zatrudnienia. W: Z.E. Zieliński (red.), *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne* (s. 81–88). Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej.

Szylko-Skoczny, M. (2014). Zmiany w modelu pracy. *Studia Ekonomiczne*, 167, 174–183. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Ślązak, A. (2012). Przegląd badań dotyczących telepracy. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30, 219–232. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

Ustawa (2007). Ustawa z 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy *Kodeks pracy* oraz niektórych innych ustaw. DzU 2007, nr 181, poz. 1288.

Wyrwich, S. (2014). Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle rozwoju wirtualnej pracy. *Społeczeństwo i Ekonomia – Society And Economics*, 1 (1), 102–116. DOI: 10.15611/eis.2014.1.08.

Wyrzykowska, B. (2014). Przedsiębiorstwo bez pracowników – telepraca. *Logistyka*, 4, 3801–3813.

TELECOMMUTING (TELEWORK) AS A SOURCE OF PROBLEMS TO REALISE THE FUNCTIONS OF WORK

SUMMARY Telework has a few potential threats to its economic, social and developmental functions. After analysing the literature concerning this subject and the results of research into this sphere the author presents the following threats: lower remuneration, not taking into consideration the business expenses paid by the teleworker, threats to social relations and the risk of isolating teleworkers, a handicapped personal and professional development. Each of these threats is specific; and so is the preventive action in each case; with reference to the economic sphere the prevention is regulated by labour law, in the sphere of relations the threats are counteracted by employers. It is to be expected that telework, with its increasing popularity, will be requiring more and more attention paid to both the resulting threats and some efficient remedies.

KEYWORDS

TELEWORK,
TELEWORKER,
WORK FUNCTIONS,
ERG, LABOUR LAW

