



# Elementarz telepracy

Autorami raportu są:

Bartosz Grucza

Tomasz Klekowski

Ewa Mittelstaedt

Ewelina Pyda

Monika Zakrzewska

Korekta:

Ula Roman

Projekt graficzny i skład:

Agata Duszek, Julia Tabor – Koko Studio

Polski Związek Pracodawców Prywatnych  
Informatyki i Telekomunikacji

ul. Zbyszka Cybulskiego 3

00-727 Warszawa

@: pzppit@pkpplewiatan.pl

**[www.it.pkpplewiatan.pl](http://www.it.pkpplewiatan.pl)**



POLSKI ZWIĄZEK  
PRACODAWCÓW PRYWATNYCH  
INFORMATYKI I TELEKOMUNIKACJI  
**LEWIATAN**



# Elementarz telepracy

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>3</b>
<b>1. Zarządzanie</b>	<b>6</b>
<b>2. Podstawy prawne</b>	<b>26</b>
<b>3. Narzędzia i technologie</b>	<b>35</b>
<b>Notatki</b>	<b>45</b>



## **Telepraca – tylko możliwość czy już konieczność?**

Zwiększenie efektywności pracy, najzdolniejsi i lojalni pracownicy, spadek absencji chorobowej i niższe koszty operacyjne – spełnienie tych marzeń każdego przedsiębiorcy znajduje się w zasięgu ręki. Wystarczy wdrożyć (lub zacząć świadomie wykorzystywać) telepracę, rozumianą jako każdy rodzaj pracy wykonywanej poza siedzibą przedsiębiorstwa z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej.

Firma Intel Technology, światowy lider w dziedzinie komputerowej innowacji, z telepracy korzysta już od lat. Telepraca, przemyślana i dobrze wpisana w zarządzanie firmą, umożliwiła na przykład kontynuowanie pracy bez spadku efektywności podczas epidemii świńskiej grypy. Pracownicy zostali w domu, gdzie dzięki wykorzystaniu nowych technologii mieli dostęp do wszelkich niezbędnych informacji i zasobów, mogli więc wykonywać codzienne obowiązki bez uszczerbku na jakości. Podobnie było podczas powodzi w Pradze – klęska żywiołowa nie spowodowała przerwy w pracy, wszystkie zadania mogły być wykonane z domów. Także złe samopoczucie czy lekkie przeziębienie nie musi oznaczać zwolnienia chorobowego – jeśli pracownicy są zarządzani przez cele (co jest podstawą przy wdrażaniu telepracy), prawdopodobnie będą woleli pracować z domu niż wziąć wolny dzień.

Telepraca nie jest jednak rozwiązaniem wyłącznie dla dużych korporacji. W zasadzie może z niej korzystać każdej wielkości firma, jeśli tylko jest dobrze zarządzana i zadba o opisane dalej

w elementarzu aspekty związane z organizacją pracy zespołów wirtualnych, podstawy prawne oraz niezbędne narzędzia. Dobrym przykładem jest zatrudniająca 26 osób firma, która w ramach gratyfikacji doświadczonej menedżerki związanej z awansem zgodziła się na uelastycznienie jej czasu pracy. Rozwiązanie to zaproponowała sama menedżer, dla której możliwość spędzania większej ilości czasu z rodziną była niezwykle cenna. Korzyści dla pracodawcy były oczywiste, zwłaszcza że efektywność pracy menedżerki mierzona była poprzez stopień zrealizowania założonych celów, a nie godzin spędzonych w biurze.

Telepraca niesie również wiele korzyści dla pracowników – ułatwia włączanie do aktywności zawodowej m.in.: niepełnosprawnych, chorych czy młode matki, dla których podjęcie pracy stacjonarnej byłoby trudne lub wręcz niemożliwe.

Firmy mogą dostosować telepracę do swojej branży, wielkości i specyfiki. Do wyboru mają następujące rodzaje tej formy zatrudnienia:

- ➔ telepraca domowa: praca w miejscu zamieszkania;
- ➔ telepraca wahadłowa: w ustalonych dniach praca w domu lub u klienta, a w pozostałych dniach – w siedzibie pracodawcy;
- ➔ telepraca mobilna: praca w różnych miejscach (u klienta, w samolocie, pociągu, hotelu, itp.);
- ➔ telepraca zamorska: praca rozrzucona po różnych krajach i kontynentach, co umożliwi np. 24-godzinną pracę nad projektem.

Dla tych, którzy nie chcą pracować z domu ani tracić czasu na dojazd do biura, dostępne są także telecentra.

W dzisiejszych czasach, gdy walka o najlepszych pracowników, zwiększenie efektywności czy obniżenie kosztów nabierają ogromnego znaczenia, a doskonale rozwinięta technologia otwiera przed przedsiębiorcami nowe możliwości, telepraca staje się nie tylko szansą, ale wręcz koniecznością dla tych, którzy chcą utrzymać przewagę konkurencyjną i zapewnić swoim firmom stały, zrównoważony rozwój. Niniejszy elementarz wyjaśni, w jaki sposób przygotować firmę do wdrożenia bezpiecznej i efektywnej telepracy, jakie uwarunkowania prawne należy spełnić, o co zadbać przy tworzeniu zespołów wirtualnych i jakie narzędzia warto wykorzystać.



Tomasz Klekowski

Prezes Polskiego Związku Pracodawców Prywatnych  
Informatyki i Telekomunikacji  
Dyrektor Regionalny Intel Central Eastern Europe

# Zarządzanie



1.



## Wdrożenie telepracy: dobre zarządzanie to podstawa

Badania Workforce Magazine of Fortune 50 pokazują, że praca przy zaangażowaniu zespołów i pracowników wirtualnych spowodowała:

- 75% poprawy wydajności,
- 75% poprawy reakcji na zapytania klientów,
- 63% zwiększenia wydajności,
- 65% wzrostu zadowolenia klienta,
- 38% poprawy zadowolenia z jakości życia zawodowego i osobistego.<sup>1</sup>

Rozwój nowych technologii zmienia charakter pracy, jest więc jednym z czynników wpływających na wdrażanie telepracy. Wyróżnić można cztery główne elementy zmiany:

- ➔ zmiana czasu pracy, przejście od systemu permanentnego zatrudnienia do tzw. ruchomego czasu pracy,
- ➔ zatrudnienie związane z realizacją zadania i kończące się po jego wykonaniu,
- ➔ zmiana lokalizacji procesu produkcji, realizacja zadania poza stałym miejscem pracy,
- ➔ deformalizacja stosunków między pracodawcą a pracownikiem.

Dodatkowo na rozwój telepracy wpływa wzrost troski o utrzymanie pracowników i ich wysokiej motywacji uwarunkowany wysokimi kosztami pozyskiwania i szkolenia specjalistów oraz potrzeba równowagi wymagań pracy i życia prywatnego. Zespoły wirtualne, skupiające pracowników, których praca nadzorowana jest poprzez sprawnie działające sieci telekomunikacyjno-informatyczne, są zjawiskiem coraz bardziej powszechnym. Dotyczą nie tylko globalnych koncernów lub firm bardzo rozwiniętych technologicznie, ale zaczynają powstawać także w mniejszych organizacjach. Proces ten z całą pewnością będzie postępował w najbliższych latach.

Korzyści z telepracy mogą być ogromne, żeby je jednak osiągnąć, należy spełnić kilka istotnych warunków. Pierwszym krokiem do wdrożenia w firmie telepracy jest upewnienie się, czy pracownicy są zarządzani przez cele. Warto sprawdzić, w jaki sposób kontrolowane są wyniki ich pracy i czy obecne procedury będą równie efektywne przy sprawdzaniu efektów generowanych przez pracowników, którzy przebywają poza biurem. Nie mniej istotne jest obustronne zaufanie pracodawcy i pracownika. Drugim krokiem – jest wyeliminowanie ewentualnych barier komunikacyjnych. Pracownicy, którzy przebywają poza biurem, potrzebują jasnych, wyciecznych, klarownych informacji, stałego kontaktu z pracodawcą i innymi członkami zespołu (np. przy pomocy komunikatorów, poczty elektronicznej czy telekonferencji). W przeciwnym wypadku mogą nie zrozumieć przydzielonych im zadań, a nawet poczuć się wyobcowani czy stracić więź z firmą. Trzecim krokiem jest upewnienie się, czy wykorzystywana w firmie technologia umożliwi bezpieczną i sprawną pracę.

<sup>1</sup> [http://www.virtualconnection.biz/virtual\\_team\\_facts.html](http://www.virtualconnection.biz/virtual_team_facts.html)

Zacznijmy od zarządzania. Organizacja telepracy ma charakter menedżerski, czyli związana jest z wykonywaniem tzw. podstawowych funkcji zarządzania i z tej perspektywy nie różni się od innych form organizacji pracy. W jej przypadku jednak planowanie, organizowanie, kierowanie (w tym motywowanie) i kontrolowanie powinny być szczególnie dobrze przemyślane, ponieważ zarządzanie zespołem wirtualnym wymaga ponadprzeciętnej fachowości i jakości w wykonywaniu podstawowych funkcji kierowniczych.

Organizację telepracy należy podzielić na dwa etapy:

- ➔ wdrożenie telepracy traktowane jako projekt i realizowane zgodnie z zasadami zarządzania projektami (z założonymi celami – korzyściami, jakie powinno odnieść przedsiębiorstwo w określonym czasie i przy założonym budżecie)
- ➔ efektywne zarządzanie pracownikami czy zespołami wirtualnymi po wdrożeniu telepracy.

Przy określaniu celów dla wdrażania telepracy należy pamiętać, że cel nie jest procesem, ale stanem, wdrożenie telepracy jest więc „umową o dzieło”, której efektem może być na przykład redukcja kosztów operacyjnych i zwiększenie motywacji pracowników. Podstawowym pytaniem, na które trzeba odpowiedzieć dysponując już przejrzystą strukturą celów wdrożenia, jest kwestia, czy zamierzenia da się wcielić w życie. Fachowo rzecz ujmując należałoby w tym momencie zbadać tak zwaną „wykonalność” projektu. Proces ten nie jest jednolity, na ogół jednak panuje zgoda co do tego, że wykonalność bada się analizując ograniczenia,

którym podlega projekt. Wymienia się wśród nich czynniki:

- ➔ techniczne – dotyczące faktycznych możliwości technologicznych w danej dziedzinie, w porównaniu z istniejącymi wymaganiami technicznymi, które muszą być spełnione,
- ➔ finansowe - weryfikujące, czy posiadana pula środków pieniężnych wystarcza do prawidłowego wykonania zadań, uwzględniając koszty samych czynności projektowych oraz stałe koszty utrzymania,
- ➔ operacyjne – pokazujące, jak powiązać projekt ze zwykłą działalnością organizacji,
- ➔ przestrzenne – analizujące problem fizycznego rozproszenia zespołu i innych ważnych podmiotów w projekcie,
- ➔ czasowe – weryfikujące ramy czasowe, w jakich projekt jest możliwy do wykonania, aby nie był za długi lub zbyt krótki,
- ➔ zasobowe – pozwalające stwierdzić, czy projektodawca dysponuje odpowiednim potencjałem, ilością i jakością zasobów oraz czy w razie potrzeby zasoby te będą dostępne,
- ➔ prawne – eliminujące ewentualne niezgodności z przepisami i normami prawa, które mogą wystąpić w ramach projektu,
- ➔ polityczne – dążące do unikania potencjalnych konfliktów projektu z innymi przedsięwzięciami, organizacjami i politykami.

Poza badaniem wykonalności projektu warto odpowiedzieć sobie na pytania:

- ➔ czy przedsięwzięcie będzie trwałe? - czy po zrealizowaniu jego zamierzeń uzyskane efekty mają zdolność „życia własnym życiem”.
- ➔ czy przedsięwzięcie jest racjonalne finansowo i społecznie? – czy realizacja projektu nie będzie zbyt droga, i czy przyniesie takie korzyści społeczne, które uzasadniają jego sfinansowanie?

Korzystanie z telepracy jest natomiast swojego rodzaju „umową zleceniem” – jest to proces, w ramach którego pracownicy realizują jasno zdefiniowane cele. Niezbędnym krokiem do tego, aby właściwie zorganizować telepracę, jest precyzyjne określenie oczekiwań wobec zespołu pracowników. Przede wszystkim należy stworzyć jednoznaczny opis celów rezultatów i działań, a później wskaźników, źródeł weryfikacji i założeń telepracy. Cele należy opisać w przejrzysty i zrozumiały sposób, a to oznacza nadanie im atrybutów SMART. Cele powinny być zatem konkretne i proste (S – specific, simple), mierzalne (M – measurable), dające się ocenić jakościowo (A – assessable), realne do osiągnięcia (R – realistic), określone w czasie (T – time-bound).



## Organizacja telepracy: wirtualne zespoły

Według L. Kwiatkowskiej i Z. Kierzkowskiego (artykuł „Wirtualna organizacja pracy”<sup>2</sup>.) organizacja wirtualna to nowa forma kreowania struktur przedsiębiorstw, elastycznych i łatwo dostosowujących się do coraz szybciej zmieniającego się otoczenia. W organizacji wirtualnej fundamentem miejsca pracy są technologie informatyczne, dzięki którym możliwa jest współpraca pomiędzy ludźmi z ominięciem barier terytorialnych, organizacyjnych i czasowych. Wirtualne miejsce pracy idealnie nadaje się do wdrożenia koncepcji zarządzania zorientowanego na rezultaty, w którym nacisk pada na wyniki pracy, a nie na sposób, w jaki praca jest wykonywana. Ze względu na specyfikę pracy zdalnej, najlepiej nadają się do niej osoby, które potrafią organizować swój czas, są kreatywne, obdarzone samodyscypliną, zorientowane na wyniki, samodzielne, zdolne do pracy bez nadzoru i komunikatywne. Menedżerowie zarządzający zespołami wirtualnymi powinni nadzorować pracę w sposób elastyczny i pełnić funkcję lidera. Wszyscy członkowie zespołów wirtualnych powinni umieć pracować zespołowo i doskonale znać uwarunkowania technologiczne i wzajemne sieciowe współzależności. W wirtualnym miejscu pracy znaczącą rolę odgrywają określone systemy motywacyjne i nagradzania.

Wirtualizacja stanowiska pracy jest możliwa dzięki organizacji pracy wokół procesów. Procesowa orientacja organizacji przedsiębiorstw redukuje bowiem tradycyjne stanowiska pracy. Odpowiedzialność

<sup>2</sup> Lucyna Kwiatkowska, Zbigniew Kierzkowski, *Wirtualna organizacja pracy*, Instytut ZTI, Warszawa 2001

w mniejszym stopniu dotyczy jednostki, narasta tym samym rola pracy zespołów zadaniowych z ich odpowiedzialnością za rozwiązywanie problemów.

Zespół wirtualny rozumiany jest najczęściej jako grupa osób powołanych w określonym celu, pracujących w różnych miejscach, a niekiedy nawet w różnym czasie, zwykle poza siedzibą firmy, i komunikujących się głównie za pomocą elektronicznych środków komunikacji<sup>3</sup>. Często spotykaną nazwą jest *Virtual Team* (VT) lub *Geographically Dispersed Team* (GDT). W definicji tej należy dobrze rozumieć słowo „wirtualny”. Wirtualny zespół to rzeczywisty zespół, który składa się z „żywych” ludzi wykonujących rzeczywistą i mierzalną pracę<sup>4</sup>.

W dostępnych publikacjach podaje się różne typy wirtualnych zespołów<sup>5</sup>. Wśród nich wymienia się najczęściej:

➔ **Zespoły sieciowe** (Networked teams)

Zwykle geograficznie rozsiane, niekoniecznie z tej samej organizacji. Często tworzone i często rozwiązywane. Na ogół formowane do podjęcia dyskusji na specyficzny temat przez ekspertów. Pomysły i rozwiązania mogą być skonfrontowane na szerszym forum.

3 Wojciech Kurda, *Zespół wirtualny – przyszłość czy codzienność* GFMP Management Focus, numer 9.

4 Magdalena Stańczuk, *Kierowanie wirtualnym zespołem projektowym – wyzwania i problemy*, Podyplomowe Studia Zarządzania Projektami XVII edycja, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie 2007

5 Omówienie za Wikipedią: [en.wikipedia.org/wiki/Virtual\\_team](http://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_team)

➔ **Zespoły równoległe** (Parallel teams)

Zespoły bardzo mocno zorientowane na konkretne zadanie, zawierające specjalistów z danej dziedziny. Na ogół tego typu zespoły pracują w krótkim czasie, ale w odróżnieniu od zespołów sieciowych, nie są rozwiązywane po ukończeniu zadania. Mogą być tworzone zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

➔ **Zespoły rozwojowe** (Project development teams)

Podobnie do zespołów równoległych mogą być geograficznie rozrzucone. Ich zasadniczym zadaniem jest tworzenie nowego produktu, systemu informacji czy procesów organizacyjnych dla firmy czy zewnętrznego klienta. Dodatkowo mają możliwość podejmowania decyzji, a nie tylko rekomendacji, jak to jest w przypadku zespołów równoległych. Podobnie do zespołów sieciowych członkowie mogą dołączać do zespołu, jak i odchodzić w trakcie prac – w zależności od potrzeb ekspertyz.

➔ **Zespoły pracowe, produkcyjne czy funkcjonalne** (Work, production or functional teams)

Całkowicie funkcjonalne zespoły. Pracujące nad konkretnymi zadaniami w organizacji (finanse, szkolenia, badania, etc.) Pracują wirtualnie w różnych geograficznie ośrodkach. Zostają powoływane do pracy nad regularnymi i codziennymi zadaniami.

### ➔ **Zespoły usługowe** (Service teams)

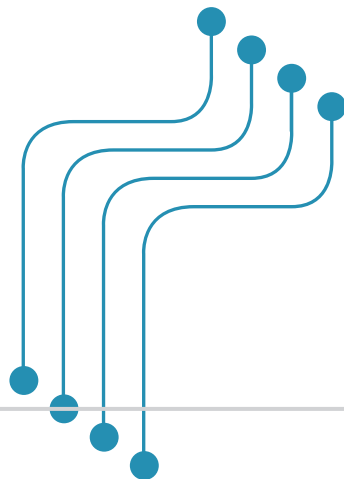
Geograficznie rozrzucone w odmiennych strefach czasowych. Przydzielone do świadczenia konkretnych usług takich jak: wsparcie klienta, rozszerzenie sieci, zarządzanie danymi, etc. Każdy zespół pracuje nad specyficzną usługą w standardowych godzinach, a potem przekazuje swoją pracę do następnej strefy czasowej, zapewniając tym samym 24 godzinną usługę.

### ➔ **Offshore outsourcing of information systems**

Niezależne zespoły świadczące usługi, pracujące dla organizacji jako podwykonawcy, często poza granicami kraju.

### ➔ **Zespoły VC3** (Virtual Cross-value-chain teams – Creative Collaborative Teams)

Zespoły mające za zadanie tworzenie jak najbardziej zaawansowanych i nowatorskich rozwiązań, składające się z członków z różnych dziedzin, pracujących na odmiennych zasadach – „szytych na miarę” do określonego projektu.



Wśród modeli organizacyjnych telepracy wyróżnia się następujące formy pracy zespołów<sup>6</sup>:

- ➔ sieciowy, rekomendowany zwłaszcza małym, zgranym zespołom, albo w przypadku konieczności wspólnego zrealizowania niezbyt skomplikowanych zadań, często w początkowej fazie dynamiki pracy grupowej,
- ➔ gwiazdasty, rekomendowany mniej doświadczonym zespołom, gdzie rola kierownika wydaje się kluczowa, co ma często miejsce na początku procesu wdrażania telepracy. Nie jest to na ogół struktura docelowa pracy zespołu, ale przejściowa – w pierwszych fazach jego formowania lub w przypadku wystąpienia kryzysu, gdzie silne przywództwo staje się nieodzownym elementem zarządzania,
- ➔ izomorficzny, rekomendowany w przypadku możliwości łatwego odwzorowania struktury realizowanych zadań i przedsięwzięć w organizacji zespołu, będzie to miało miejsce w przypadku niektórych branż i sektorów, których specyfika bliska jest pracy w systemie projektowym,
- ➔ specjalizacyjny, zalecany gdy wykonywane zadania wymagają wysokiego poziomu wiedzy fachowej i daleko posuniętej specjalizacji. Kluczem jest tutaj dostarczenie jak najlepszych kompetencji ze strony członków zespołu, w zależności od zapotrzebowania wynikającego ze specyfiki zadań. Warto stosować tą strukturę, gdy istotne jest utrzymywanie wiedzy specjalistycznej

<sup>6</sup> Kazimierz Frączkowski, *Modele zarządzania zasobami projektu informatycznego i organizacja zespołów – telepraca*, [www.e-informatyka.pl](http://www.e-informatyka.pl)

członków na wysokim poziomie i ich wąska specjalizacja,

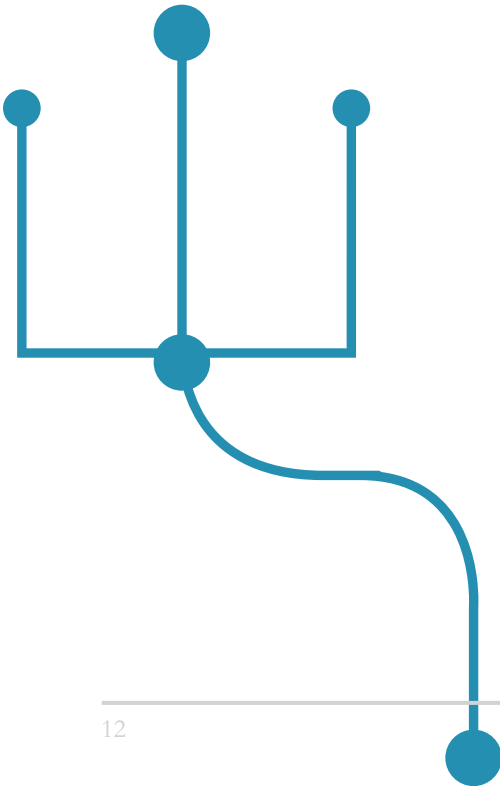
- ➔ nieegoistyczny, który sprawdza się w przypadku dojrzałych zespołów, świadomych swoich kompetencji fachowych i potencjału poszczególnych członków, które potrafią bez wyraźnej roli kierownika podejmować właściwe decyzje i w pełni utożsamiają się z celami organizacji lub projektu.
- ➔ macierzowy (zadaniowy i funkcjonalny).

## Przygotowanie zespołu do telepracy: kierownictwo i pracownicy

Każdy zespół, niezależnie od specyfiki działania, potrzebuje klarownej identyfikacji misji i celów<sup>7</sup>, jednak w przypadku zespołu stacjonarnego występuje większy margines błędu ze względu na komfort pracy w bliskim otoczeniu. Grupa pracująca stacjonarnie, skupiająca bardzo kompetentnych członków, nawet w przypadku nieprecyzyjnego określenia wizji i celów, jest w stanie przełożyć projekt na rzeczywistość i doprowadzić do jego skutecznej realizacji dzięki pracy „obok siebie”. Zespoły wirtualne wymagają określenia na samym początku jasnej i klarownej misji projektu oraz celów. Ważnym aspektem w planowaniu misji oraz celów jest ustalenie przewodzenia pracami projektowymi.

Wszyscy członkowie zespołów muszą wiedzieć, do jakich zadań zostali powołani oraz czego się od nich wymaga, ponieważ prawdopodobieństwo dezorganizacji pracy w zespołach wirtualnych jest znacznie większe niż w tradycyjnych. Zrozumienie indywidualnych ról poszczególnych członków zespołu, a co najważniejsze, opracowanie ich w formie pisemnej już na etapie jego formowania, to konieczność, która pozwoli członkom zespołu czuć się odpowiedzialnymi za poszczególne zadania i uwidocznili ich pracę na tle całego projektu. Ponieważ ocenie podlega zwykle wkład i terminowość wykonanej pracy, a nie jej czas, każda rola musi zostać opisana pod względem oczekiwań co do zakresu obowiązków oraz terminu ich wykonania.

<sup>7</sup> Piotr Wachowiak, Sylwester Gregorczyk, Bartosz Grucza, Krzysztof Ogonek, *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004



Dodatkowo wskazane jest, aby każdy z członków zespołu określił również swój obszar kompetencji i umiejętności, aby pozostali wiedzieli od kogo i w jakich sytuacjach problemowych mogą liczyć na pomoc bądź wsparcie.

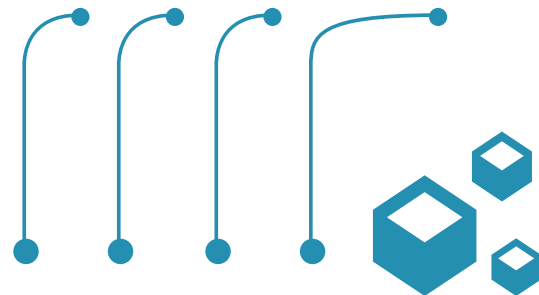
Kolejnym ważnym aspektem pracy w wirtualnym zespole projektowym są czas i godziny pracy. Najczęściej mamy do czynienia z sytuacjami, w których członkowie projektu sami decydują o tym kiedy i w jakim czasie wykonują pracę. W tym momencie godziny pracy nie są istotne, ważne jest wykonanie zadania zgodnie z harmonogramem prac. Zdarzają się również prace projektowe wymagające zaangażowania do późnych godzin wieczornych, a także uczestnictwa w telekonferencjach bardzo wcześnie rano (zwłaszcza gdy w skład zespołów wchodzi pracownicy np. z Azji i Europy lub USA i Europy).

Zadaniem kierownika powinno być racjonalne planowanie zadań, przemyślane przypisywanie i podział obowiązków, informowanie pracowników o ewentualnych zmianach z odpowiednim wyprzedzeniem oraz elastyczność i wyrozumiałość w stosunku do członków zespołu. Kierownik nie może ignorować sygnałów od pracowników dotyczących przeciążenia pracą i dbać o to, żeby praca w domu nie przerodziła się w pracoholizm.

Kluczowe zadania stojące przed kierownikiem zespołu wirtualnego w pierwszych fazach jego tworzenia, to zatem:

- ➔ określenie wspólnej wizji dla zespołu,
- ➔ zbudowanie odpowiedniej infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej,
- ➔ utworzenie wspólnej bazy wiedzy,
- ➔ zbudowanie dobrych relacji pomiędzy członkami zespołu,
- ➔ dobór i ocena członków zespołu,
- ➔ stworzenie poczucia satysfakcji z pracy w zespole.

Kierownik zespołu wirtualnego musi również rozumieć specyfikę zespołu wirtualnego i dostosowywać do niej metody zarządzania.



**Tabela. Porównanie zespołu tradycyjnego i wirtualnego.**

Tradycyjny zespół	Wirtualny zespół
członek z tej samej organizacji	członek z organizacji, firmy przynależnej biznesowo, konkurent
członek wyuczony, często polecony, ustalający standardy	członek dobrany z powodu wykazanych przez niego kompetencji
mała ufność	żądanie dużej ufności
procesy pracy sztywne i zdefiniowane, często nieużyteczne	procesy pracy elastyczne dopasowane do zespołu, dostosowane do projektu
struktura zespołu hierarchiczna	redukcja hierarchii, więcej zależności sieciowych
stabilne środowisko pracy	ciągłe zmiany środowiska pracy
ważne pozycja i władza	ważne wiedza i zdolności

Źródło: K. Frączkowski, *Modele zarządzania zasobami projektu informatycznego i organizacja zespołów – telepraca*, www.e-informatyka.pl, s.8

Kluczowym wyzwaniem dla kierowników wirtualnych zespołów jest rozwinięcie umiejętności przywódczych na najwyższym poziomie oraz rozszerzenie ich o problematykę komunikacji, uwzględniającą nowe warunki stwarzane przez media elektroniczne.

Te umiejętności to przede wszystkim:

- ➔ Doskonałe wycucie kwestii związanych z komunikacją międzyludzką. Menedżer musi być

osobą wysoce komunikatywną. Często niezbędny jest codzienny kontakt z członkami zespołu.

- ➔ Umiejętności interpersonalne dotyczące motywowania, kreatywnego nagradzania, budowania więzi i zaufania oraz rozwiązywania konfliktów pomiędzy ludźmi, którzy są rozproszeni geograficznie, nie są bezpośrednimi podwładnymi kierownika projektu lub nawet nie należą do tej samej organizacji. Menedżer musi spajać



grupę, nie może dopuścić do izolowania się członków grupy. Musi poznać oczekiwania każdego indywidualnie. Musi wyczuwać wszelkie oznaki konfliktów poprzez umiejętnie słuchanie – tzw. „sensitive ear”.

- ➔ Umiejętność precyzyjnego określenia misji i celów projektu we wczesnej fazie. Zespół musi rozumieć „Co?” i „W jaki sposób?” ma osiągnąć.
- ➔ Zapewnienie najwyższej jakości organizacji pracy poprzez określenie, i co najważniejsze, udokumentowanie obowiązujących procedur i zasad pracy (dotyczy np. procesów komunikacji, eskalacji, podziału przywództwa, hierarchii ważności zadań).
- ➔ Umiejętność szczegółowej i klarownej oceny i opisu sytuacji w myśl zasady: „Nie zakładaj, że inni wiedzą. Wy tłumacz i wyjaśnij wszystko szczegółowo”!
- ➔ Umiejętności negocjacyjne. Menedżer musi wiedzieć „Z kim?” i „Jak?” zawierać sojusz np. z innymi wysokimi rangą przedstawicielami (menedżerami), których pracownicy są potrzebni do jego projektu.
- ➔ Akceptacja ograniczenia kontroli (rezygnacja z autorytarnego zarządzania).
- ➔ Posiadanie szerokiego repertuaru zachowań, pozwalającego realizować nowe funkcje i przewidywać typowe problemy.
- ➔ Przestrzeganie zasady „Ucz się na doświadczeniach”. Menedżer, wspólnie z członkami

zespołu, powinien dokonać oceny projektu i podsumować wartość i wkład włożony przez każdego indywidualnie<sup>8</sup>.

- ➔ Umiejętność stosowania narzędzi pozytywnej motywacji.
- ➔ Budowanie kultury organizacyjnej opartej o wspólnie uznawane wartości nadrzędne, do których może się odwołać każdy członek zespołu w sytuacji, gdy musi sam podjąć decyzję.
- ➔ Umiejętność zrównoważonego podziału zadań pomagająca członkom zespołu utrzymać równowagę pomiędzy pracą i życiem prywatnym.

Budując wirtualny zespół trzeba dobierać do niego ludzi, którzy są nie tylko dobrymi specjalistami, ale mają też odpowiednią osobowość i temperament. Są przecież osoby, które cechują się ekstrawertyzmem i potrzebują osobistego kontaktu z ludźmi. Oni mogą nie znaleźć motywacji do pracy w wirtualnym zespole. Lepiej więc dobierać tych, którzy potrafią samodzielnie pracować i są większymi indywidualistami. Trzeba jednak pilnować, by pochłonięci pracą z komputerem nie tracili kontaktu z rzeczywistością.

Oprócz kwalifikacji oczywistych, takich jak znajomość języków obcych w przypadku projektów międzynarodowych, znajomość obsługi aplikacji sieciowych itp., najważniejsze wydają się umiejętności pozwalające na efektywną komunikację

<sup>8</sup> Magdalena Stańczuk, *Kierowanie wirtualnym zespołem projektowym – wyzwania i problemy*, Podyplomowe Studia Zarządzania Projektami XVII edycja, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie 2007

i stymulowanie klarowności wypowiedzi. Niezwykle istotna jest także umiejętność zarządzania czasem. Ktoś, kto pracuje w wirtualnym zespole, nie jest przecież kontrolowany na bieżąco przez przełożonego. Bardzo łatwo popaść wtedy w nawyk odkładania wszystkiego na ostatnią chwilę. Dlatego warto wirtualnego pracownika nauczyć, jak planować swoją pracę i rozwinąć w nim zdolność samodyscypliny. Oczywiście konieczne będzie też szkolenie z zarządzania projektem - jeśli dana osoba nie ma wcześniejszych doświadczeń związanych z tym tematem.

Już dziś wiadomo, że główną trudnością w budowaniu efektywnych wirtualnych zespołów projektowych, nie są ograniczenia technologiczne, a mentalność ludzi - zarówno pracowników, jak i ich przełożonych.

Przed podjęciem decyzji o stworzeniu zespołu telepracowników wskazana jest dokładna analiza i rozpoznanie ich oczekiwań wynikających z podłoża kulturowego, czyli dokonanie tzw. *culture check*. Ma ono na celu zebranie informacji od poszczególnych członków dotyczących:

- ➔ oceny i oczekiwań w stosunku do warunków pracy,
- ➔ oceny i oczekiwań w stosunku do godzin i dni pracy,
- ➔ delegacji obowiązków oraz podejmowania decyzji,
- ➔ oczekiwanych układów zachowań i norm, czyli dopuszczalnych akceptowanych zachowań,

- ➔ form komunikacji (z zaznaczeniem w szczególności, co jest odbierane jako grzeszność, a jakie zwroty bądź komunikaty są zabronione),
- ➔ inne uwarunkowane kulturowo wymagania<sup>9</sup>.

Członkowie zespołów wirtualnych powinni cechować się wysokim poziomem etyki, identyfikować się z grupą i posiadać ważną z perspektywy zagadnień motywacyjnych zespołu cechę - umiejętność oceny i doceniania odroczonego w czasie nagród. Odpowiedni dobór ludzi w wirtualnym zespole jest niezbędny dla osiągnięcia sukcesu. Zespół nie może być zbyt liczny, ponieważ wtedy paradoksalnie trudniej jest zrealizować zadanie i często występuje syndrom „grupowego myślenia”. Obecność każdego członka w zespole powinna być rzeczywiście uzasadniona.



---

<sup>9</sup> Magdalena Stańczuk, *Kierowanie wirtualnym zespołem projektowym – wyzwania i problemy*, Podyplomowe Studia Zarządzania Projektami XVII edycja, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie 2007

## Komunikacja w ramach telepracy

Newralgicznym obszarem w pracy zespołów wirtualnych jest kwestia komunikacji. Problematyczne mogą być różnice kulturowe i geograficzne, zbyt słaba motywacja, niedobory informacji na temat pracy czy stanu wiedzy innych członków zespołu oraz kontakt głównie poprzez media elektroniczne, który zabija komunikat o przekaz emocjonalny i niewerbalny, prowadząc do wielu nieporozumień<sup>10</sup>. Niebezpieczeństwa, które zwykle prowadzą do rozpadu zespołów stacjonarnych: brak zaufania, powstawanie klik, niedoinformowanie kierownictwa czy brak koncentracji na podstawowych zadaniach grożą również zespołom wirtualnym. Aby nie dopuścić do takich sytuacji, kierownicy wirtualnych zespołów projektowych muszą dbać o utrzymywanie regularnych, najlepiej codziennych kontaktów z członkami zespołu oraz o to, aby członkowie zespołu kontaktowali się na bieżąco również ze sobą. Budowanie poczucia wspólnoty w rozproszonym oraz zróżnicowanym zespole jest trudne, jednak udaje się to przede wszystkim dzięki intensywnej komunikacji.

Wewnętrzna strategię komunikacji warto opracować na samym początku funkcjonowania zespołu. Powinna jasno określać, jaki sposób komunikacji ma być wykorzystywany do przekazywania poszczególnych typów informacji, komu wysyłać jakie informacje, kiedy koniecznie należy sięgać po telefon, w jaki sposób powinny być rozwiązywane konflikty i różnice zdań, na co podczas komunikacji elektronicznej zwracać uwagę. Zespół może też jasno ustalić normy odnoszące się do zachowań

komunikacyjnych (np. że na e-mail należy odpowiedzieć w ciągu 24 godzin).

Najbardziej efektywne zespoły stosują równolegle wiele różnych narzędzi komunikacji elektronicznej: telefon, systemy telekomunikacyjne, wideokonferencje oraz spotkania bezpośrednie. Ich rola jest niezwykle ważna i najlepsze wyniki daje telepraca połączona z regularnymi spotkaniami i elementami współpracy „twarz w twarz”.

W procesie budowania zarówno zespołu tradycyjnego jak i wirtualnego według teorii Bruce'a Tuckmana (bez apostrofu) wyróżniamy cztery następujące fazy: faza formowania, faza starć, faza normowania i faza wyników (forming, storming, norming, performing). Dla zespołów wirtualnych przejście do fazy najlepszej pracy i wydajności można w znaczny sposób ułatwić. Przy zorganizowaniu pracy tak, aby podczas fazy formowania i starć pracownicy mogli pracować fizycznie ze sobą, ponieważ wtedy konieczna jest najbardziej intensywna komunikacja i kontakty bezpośrednie, po dopracowaniu metod pracy, wzajemnym poznanie się i konkretnym wyklarowaniu zadań i obowiązków przejście do fazy pracy „wirtualnej” jest znacznie ułatwione.



<sup>10</sup> Parviz F. Rad and Ginger Levin, *Achieving Project Management Success Using Virtual Teams*, J. Ross Publishing 2003

## Motywacja w telepracy

Chociaż w wirtualnej pracy zespołowej stawia się na ludzi pozornie obcych, motywacja nadal jest kluczem do skuteczności wirtualnego zespołu. Istnieją różne źródła motywacji. Niektórzy ludzie są przede wszystkim zmotywowani wewnątrznie – zainteresowani samą pracą lub mają poczucie spełnienia, osiągając zamierzony cel. Inni są przede wszystkim zmotywowani zewnątrznie i bardzo pozytywnie reagują na nagrody, takie jak premie finansowe lub pochwały. Pierwszym krokiem wirtualnych menedżerów może być zatem sprawdzenie, które motywatory działają na poszczególnych członków zespołu. Skuteczność oceny zależy od efektywnej komunikacji – identyfikacji potrzeb i oczekiwań wirtualnych pracowników wymaga większej uwagi i wysiłku ze strony menedżera.

Obok motywacji bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na efektywność pracy członków zespołu wirtualnego jest świadomość organizacyjna, utożsamiająca zespół z celami i wizerunkiem firmy. Niezwykle istotne jest, aby każdy członek zespołu miał świadomość przedsięwzięcia w jakim bierze udział, utożsamiał się z wizerunkiem firmy, dla której pracuje.



## Zaufanie w telepracy

Zbudowanie zaufania w zespołach pracujących na odległość jest trudnym procesem, między innymi z powodu braku możliwości wykorzystania relacji nieformalnych. Ze względu na ograniczenia komunikacyjne wymaga innych mechanizmów. Preferowanym przez wielu menedżerów sposobem budowania wzajemnego zaufania między członkami zespołów wirtualnych jest organizowanie bezpośredniego spotkania w początkowej fazie tworzenia się zespołu. Budowanie relacji między członkami zespołu ułatwia odpowiednie zrównoważenie w ramach takiego spotkania komunikacji zorientowanej towarzysko oraz komunikacji odnoszącej się do zadań. Jeżeli takie bezpośrednie spotkanie w początkowej fazie nie jest możliwe, bardzo wskazane jest angażowanie członków zespołu w trakcie właściwej pracy w nieformalną komunikację przez media elektroniczne, w czasie której istnieje możliwość wzajemnego poznania się (np. poprzez stworzenie swobodnej atmosfery podczas pierwszego spotkania pracowników w sieci, ogłaszanie urodzin lub imienin członków zespołów, określanie nie tylko zakresu wiedzy, ale i zainteresowań każdego z członków zespołu). Można przy tym wykorzystać inne metody, aby stworzyć okazję do wzajemnego poznania się. Z pomocą przychodzi firma, które oferują wirtualny Team Building w oparciu o zabawy i zadania, które mogą być realizowane przy wykorzystaniu technologii komunikacyjnych.

Inną przeszkodą w budowaniu zaufania jest niepewność związana z podejmowanymi działaniami. Członkowie **wirtualnych zespołów** obawiają się nieporozumień wynikających ze zrozumienia

wykonywanej pracy, precyzyjnego określenia ról i odpowiedzialności, procedur oraz realizowanych celów. Ważnym elementem w budowaniu zaufania jest pokazywanie sygnałów świadczących o zaangażowaniu w proces komunikacji – druga osoba musi wiedzieć, że została wysłuchana, jej mail przeczytany i otrzyma na niego odpowiedź w wyznaczonym czasie. Zaufanie zbudujemy znacznie szybciej, jeżeli nadamy dynamikę rolom pełnionym przez członków naszego zespołu, pozwalając im na rotację w pełnieniu istotnych funkcji tak, aby każdy mógł udowodnić swoje kompetencje i solidność.

D.Derosa i R. Lepsinger<sup>11</sup> podają kilka dobrych zasad, o których warto pamiętać, gdy staramy się zbudować i podtrzymać zaufanie:

- ➔ Uznawanie i respektowanie różnic kulturowych w stosunku do norm komunikacji.
- ➔ Identyfikowanie form pozostawiania w kontakcie z członkami zespołu. Rozpoznanie, które z nich są najbardziej efektywne w stosunku do konkretnych osób.
- ➔ Umacnianie wspólnych celów i wagi roli poszczególnych członków w osiągnięciu celów.
- ➔ Jasne zdefiniowanie wymagań dla każdego członka zespołu – tak, aby każdy wiedział, czego oczekiwać od innych.
- ➔ Jasne zdefiniowanie, kiedy potrzebna jest współpraca, kto, na jakim poziomie ma brać udział podczas krytycznych zadań i decyzji zespołu.
- ➔ Upewnienie się, że członkowie zespołu czują się komfortowo udzielając informacji zwrotnej (feedback) wirtualnie. Uczenie i modelowanie dobrej komunikacji i umiejętności radzenia sobie z konfliktami.
- ➔ Zachęcanie uczestników, aby tworzyli stosowne warunki do konstruktywnej debaty.
- ➔ Pamiętanie, że „zaufanie” może oznaczać różne rzeczy dla różnych pokoleń, kultur i jednostek. Skupianie się na przejściu od zaufania opartego na zadaniach do interpersonalnego zaufania przez otwartą i prawdziwą komunikację. Kierowanie poprzez dawanie przykładu, będąc dostępnym dla zespołu i szybko reagując.
- ➔ Szybkie rozwiązywanie konfliktów, które nie pozwala na ich rozwinięcie i zaognienie.
- ➔ Oddzielanie danego problemu od osoby – skupianie się na problemie, a nie na osobie.
- ➔ Wczuwanie się w położenie innych ludzi i próba spojrzenia na problem z różnych stron.
- ➔ W sytuacjach eskalacji powrót do istoty problemu unikając jego personalizacji.
- ➔ Okresowe sprawdzanie z zespołem, czy ktoś nie zaczyna czuć się odizolowany, czy nie brakuje mu wsparcia.
- ➔ Tworzenie wspólnej wirtualnej przestrzeni dla nieformalnej komunikacji w zespole.

<sup>11</sup> Darlen Derosa , Richard Lepsinger : *Virtual Team Success* 2010 Jossey-Bass A Wiley Imprint

## Narzędzia przydatne w zarządzaniu organizacją w modelu telepracy

### Schematy organizacyjne

Schematy organizacyjne to schematy przedstawiające strukturę zarządzania (strukturę organizacyjną) instytucji/organizacji. Jako wykresy strukturalne przedstawiać muszą komórki organizacyjne instytucji/organizacji różnych szczebli (piony, działy/wydziały, sekcje/pracownie/gniazda/linie, stanowiska pracy/stanowiska robocze) oraz ich wzajemne powiązania (więzi hierarchiczne). Warto je stworzyć planując wdrożenie w organizacji telepracy.

### Wykresy kompetencyjne

Wykresy kompetencyjne stosowane są do przedstawienia przydziału kompetencji/funkcji częściowych do poszczególnych komórek/stanowisk organizacyjnych oraz wynikających z tego przydziału powiązań funkcjonalnych występujących między komórkami i stanowiskami. Przejrzysta forma przedstawienia umożliwia analizę przydziału kompetencji i powiązań komórek oraz zaprojektowanie zmian usprawniających. Wykres kompetencyjny ma postać tabeli. Wiersze tabeli zawierają listę zadań badanego obszaru działalności instytucji/organizacji. Kolumny tabeli odpowiadają komórkom organizacyjnym związanym z realizacją zadań badanego obszaru i przedstawione są w postaci pokazującej ich zależności hierarchiczne.

**Tabela. Macierz kompetencji.**

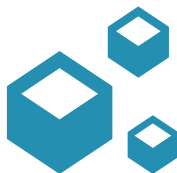
<b>Członkowie zespołu</b> <b>Główne działania, Zadania</b>	Członek 1	Członek 2	Członek 3	Członek 4	Członek n
1.....					
2.....					
3.....					
4.....					
n.....					

Źródło: Opracowanie własne

Na przecięciu wierszy i kolumn tabeli powstają pola, na których zaznacza się przy pomocy symboli literowych lub graficznych kompetencje/funkcje cząstkowe składające się na realizację zadań przedstawionych w wierszach tabeli. Czynności te stanowią względnie zamknięty zbiór wspólny dla wszystkich zadań. Często stosowanym sposobem oznaczania symboli jest **metoda PARIS**, postępująca się następującymi skrótami:

- ➔ osoby biorące udział w wykonaniu zadania (**P - participant**),
- ➔ osoby odpowiedzialne za wynik zadania (**A - accountable**),
- ➔ osoby odpowiedzialne za wykonanie całego zadania (**R - responsible**),
- ➔ osoby odpowiedzialne za dostarczenie niezbędnych informacji lub oceniające wykonanie zadania (**I - input or review**),
- ➔ osoby odbierająca zadanie (**S - sign off**).

W literaturze przedmiotu znaleźć można różne, bardziej ogólne lub bardziej szczegółowe, zestawy kompetencji oraz różnorodne symbole stosowane do ich oznaczania na wykresie.



### Opisy stanowisk telepracy

Chodzi tu o dokonanie opisu stanowisk pracy, obejmującego wszystkie informacje niezbędne do prawidłowej obsady stanowiska, właściwego jego funkcjonowania oraz do kierowania jego pracą. Dokładny opis stanowisk pracy stanowi niezbędny warunek przejrzystego podziału i właściwej organizacji pracy instytucji/organizacji.

Wprowadzenie opisów stanowisk ma wiele zalet zarówno dla pracowników, ich przełożonych, jak też dla instytucji/organizacji.

- ➔ Zalety dla pracowników to przede wszystkim:
  - » prawa i obowiązki pracownika są jasno określone i mogą być w każdej chwili odczytane,
  - » pracownik ma swobodę działania w stosunku do przełożonego,
  - » pracownik ma swobodę działania wobec współpracowników (nie występują spory kompetencyjne),
  - » obszar zadań, za które odpowiada pracownik jest ograniczony,
  - » pracownik może samodzielnie kontrolować osiągnięte przez siebie wyniki w stosunku do wyników oczekiwanych,
  - » możliwa jest fachowa ocena wyników osiągniętych przez pracownika, ocena ta jest obiektywna i jasna (zrozumiała).

➔ Zalety dla przełożonego to przede wszystkim:

- » pracownik nie może wyprzeć się odpowiedzialności za powierzone mu obowiązki,
- » przerzucanie odpowiedzialności na przełożonego jest utrudnione,
- » pracownik nie może samowolnie zmienić zakresu swych obowiązków,
- » przełożony poznaje, w jakich sytuacjach nie powinien wyręczać podwładnego w zakresie jego działania czy decydowania,
- » kontrola i nadzór za strony przełożonego są ułatwione,
- » przełożony uzyskuje czas potrzebny na rozwiązywanie swoich własnych zadań, dzięki uwolnieniu go od stałego informowania i kontrolowania podwładnych.

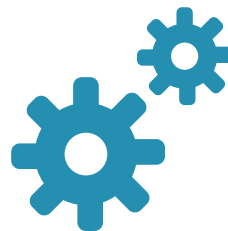
- » opis stanowisk jest czynnikiem usprawniającym na wszystkich poziomach przede wszystkim w zakresie podniesienia wydajności i obniżki kosztów.

Opis stanowisk pracy dokonywany jest w postaci arkuszy opisu stanowisk pracy. Forma arkusza opisu nie jest sformalizowana. Na treść opisu stanowiska składają się zazwyczaj informacje zestawione w tabeli.

Zestaw informacji podany w tabeli może być w określonych wypadkach zawężony. Dotyczy to przede wszystkim instytucji/organizacji małych lub nowo organizowanych. Do zbierania informacji potrzebnych do sporządzenia opisów stanowisk i ich analizy wykorzystana może być lista pytań kontrolnych podana w załączniku. Skorzystać można także z wzorcowych opisów stanowisk pracy zawartych w literaturze przedmiotu.<sup>12</sup>

➔ Zalety dla instytucji/organizacji to przede wszystkim:

- » organizacja instytucji zyskuje na przejrzystości, może być w każdej chwili korygowana,
- » stosunki w ramach instytucji/organizacji stają się bardziej rzeczowe,
- » ułatwione jest wprowadzanie do pracy nowych pracowników ze względu na jednoznaczne określenie obowiązków,



<sup>12</sup> Zbigniew Krefft, Jolanta Zasadzka, *Projektowanie opisów pracy. Wzorcowe zakresy czynności stanowisk pracy od małej firmy po strukturę holdingowe*, ODDK, Gdańsk 2000



Tabela. Treść opisu stanowiska pracy.

Treść opisu	Wyjaśnienia
01. Nazwa stanowiska	
02. Ranga stanowiska w strukturze organizacyjnej	
03. Przełożony stanowiska	<p>Możliwe są dwa przypadki:            031 Podporządkowanie stanowiska przełożonemu zarówno fachowe jak i dyscyplinarne,            032 Podporządkowanie stanowiska wielu przełożonym            Należy podać nazwę stanowiska przełożonego, a nie nazwisko przełożonego.</p>
04. Bezpośredni podwładni	<p>Należy podać nazwy stanowisk podporządkowanych całkowicie (fachowo i dyscyplinarnie) lub częściowo (fachowo lub dyscyplinarnie) opisywanemu stanowisku. Dotyczy to również stanowisk pracujących w niepełnym wymiarze czasu.</p>
05. Zastępstwo	<p>051 Stanowisko jest zastępowane w razie nieobecności pracownika przez następujące stanowisko.            052 Stanowisko przejmuje w zastępstwie obowiązki następujących stanowisk.</p>
06. Cel stanowiska	<p>Należy podać krótko i precyzyjnie cel lub główne zadanie stanowiska.</p>
07. Zadania stanowiska	<p>W tym miejscu należy wymienić wszystkie stałe zadania stanowiska:            071 Zadania fachowe            0711 Zadania z zakresu przygotowania decyzji            0712 Zadania decyzyjne            0713 Zadania wykonawcze            0714 Zadania kontrolne i nadzorcze            072 Zadania specjalne            0721 Zadania organizacyjne            0722 Zadania kadrowe            0723 Pozostałe.</p>

<p>08. Uprawnienia (kompetencje) stanowiska</p>	<p>Należy zestawić wszystkie uprawnienia niezbędne do właściwego wykonania zadań przez stanowisko                      081 Uprawnienia reprezentowania. Prawne i inne uprawnienia do reprezentowania instytucji/organizacji na zewnątrz; uprawnienia do zawierania umów, realizacji zobowiązań finansowych itp.                      082 Uprawnienia do dysponowania                      083 Uprawnienia do podpisywania dokumentów</p>
<p>09. Informacje pisemne stanowiska</p>	<p>091 Sprawozdania, raporty, statystyki itp. wpływające do stanowiska                      092 Sprawozdania, raporty, statystyki itp. przekazywane na inne stanowiska                      Należy dokonać zestawienia z podziałem na informacje dzienne, tygodniowe, miesięczne, roczne i nieregularne.</p>
<p>10. Współpraca z innymi stanowiskami</p>	<p>Należy określić stanowiska, z którymi współpracuje stanowisko przy realizacji określonych zadań (podać jakich). Współpraca może mieć charakter wymiany informacji, koordynacji, doradztwa, współdecydowania i współwykonawstwa (określić rodzaj współpracy).</p>
<p>11. Udział w kolegiach, komisjach, naradach i innych tym podobnych gremiach</p>	<p>Określić należy do jakich zadań powołane jest gremium, jaki jest w nim udział stanowiska, w jakim terminie i w jakim miejscu odbywają się posiedzenia.                      111 Gremia wewnętrzne                      112 Gremia zewnętrzne</p>
<p>12. Polecenia specjalne</p>	<p>Jakie polecenia specjalne i od kogo otrzymywać może stanowisko?                      Fakty te mogą być stwierdzone na podstawie analizy przypadków z przeszłości</p>
<p>13. Kryteria oceny stanowiska</p>	<p>Należy określić wyniki, jakie osiągać powinno stanowisko. Wyniki te stanowią będą kryteria oceny pracy stanowiska.</p>
<p>14. Wymagania odnośnie obsady stanowiska</p>	<p>Należy podać przygotowanie fachowe, doświadczenie, kwalifikacje i właściwości charakteru pracownika, niezbędne dla realizacji zadań stanowiska.</p>
<p>15. Dane dotyczące opisu stanowiska</p>	<p>W tym miejscu należy podać dane dotyczące sporządzenia opisu stanowiska: datę sporządzenia opisu, autora opisu, potwierdzenie komórki odpowiedzialnej za wykonanie opisu, zatwierdzenie opisu przez odpowiedniego kierownika, podpis pracownika, okres obowiązywania opisu, moment aktualizacji opisu itd.</p>

## Schematy procesów

Schematy procesów są to graficzne przedstawienia procesów realizowanych w instytucji. Wchodzą one w skład dokumentacji organizacji dynamicznej instytucji i stanowią tęcznik tej organizacji z organizacją

statyczną instytucji. Mają niebagatelne znaczenie w organizacji telepracy – w sposób czytelny przedstawiają bowiem przepływ strumieni procesów i zadań pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu wirtualnego.

**Tabela. Wybrane techniki wspomagające inicjowanie i definiowanie projektu.**

Techniki Etapy i kroki	Burza mózgów	Technika 635	Oceny punktowe	Profile oceny	Analiza porffelowa	Listy kontrolne	Arkusze krytycznej oceny i analizy	Graf problemu	Formularze i kwestionariusze
<b>Inicjowanie projektu</b>									
Zbieranie inicjatyw	x	x				x	x		
Ocena inicjatyw	x	x	x	x	x	x	x		
Wybór inicjatyw			x	x	x				
<b>Definiowanie projektu</b>									
Analiza otoczenia			x	x	x	x	x	x	
Określenie celów i rezultatów			x	x	x	x	x	x	
Wstępne określenie zakresu						x	x	x	x
Sformułowanie i dokumentowanie wymagań						x	x	x	x

# Podstawy prawne



## Prawne podstawy telepracy

Telepraca to każdy rodzaj regularnej pracy wykonywanej poza tradycyjnym miejscem zatrudnienia, której wyniki dostarczane są do pracodawcy za pomocą środków komunikacji elektronicznej. Telepracownik musi działać na takich samych zasadach, jak osoba pracująca w siedzibie firmy. Przysługują mu takie same prawa co do warunków zatrudnienia, dni wolnych, szkoleń, podnoszenia kwalifikacji zawodowych, czy też awansu. Przedsiębiorca ma obowiązek dostarczenia mu niezbędnego sprzętu do wykonywania pracy (komputer, telefon, biurko), pokrycia kosztów związanych z jego instalacją oraz utrzymaniem. Strony mogą się też umówić, że telepracownik korzysta z własnego sprzętu, ale wówczas musi być on ubezpieczony, pracownik korzysta z legalnego oprogramowania i otrzymuje od pracodawcy ekwiwalent. Pracodawca musi zapewnić telepracownikowi pomoc techniczną oraz – w razie potrzeby – także szkolenia z obsługi komputera, lub innego sprzętu wykorzystywanego przy pracy.

Zasady dotyczące telepracy są zawarte w rozdziale II b w artykułach 67<sup>5</sup> do 67<sup>17</sup> Kodeksu pracy.

## Telepraca w firmie – warunki w przedsiębiorstwie

- ➔ Jeśli w firmie działają związki zawodowe, to pracodawca musi warunki stosowania telepracy zawrzeć w porozumieniu zawierającym ze związkami zawodowymi. art. 67<sup>6</sup> k.p. i art. 241<sup>25a</sup> k.p.
- ➔ Jeżeli nie uda się podpisać (zawrzeć) porozumienia w ciągu 30 dni, to pracodawca określa warunki stosowania telepracy w regulaminie, uwzględniając ustalenia podjęte z zakładowymi organizacjami związkowymi w toku uzgadniania tego porozumienia.
- ➔ Jeśli w firmie nie działają zakładowe organizacje związkowe, to warunki stosowania telepracy określa pracodawca w regulaminie, po konsultacji z przedstawicielami pracowników (najczęściej jest to rada pracownicza).



## Sposób zawierania umowy z pracownikiem

- ➔ W zależności od tego, czy telepraca ma być formą zatrudnienia dla osoby, z którą firma zaczyna współpracę, czy z dotychczas zatrudnionym pracownikiem, dla pracodawcy ważne są nieco inne elementy przedstawione w punktach poniżej.
- ➔ Zmianę warunków zatrudnienia na telepracę może zaproponować albo pracownik, albo pracodawca. Jednak szef nie może przymusić pracownika do telepracy, bo zmiana umowy o pracę, uwzględniająca specyfikę telepracy, następuje za porozumieniem stron.

**UWAGA:** Nie wolno powierzać wykonywania pracy w formie telepracy na podstawie art. 42 § 4 k.p., który stanowi, że możliwe jest powierzenie pracownikowi w przypadkach uzasadnionych potrzebami pracodawcy innej pracy niż określona w umowie o pracę, na okres nieprzekraczający trzech miesięcy w roku kalendarzowym, jeżeli nie powoduje to obniżenia wynagrodzenia i odpowiada kwalifikacjom pracownika, bez konieczności wypowiedzenia dotychczasowych warunków pracy lub płacy.

- ➔ Przepisy przewidują dla obu stron „okres próbny”: w ciągu 3 miesięcy od dnia podjęcia telepracy, każda ze stron może wystąpić z wiążącym wnioskiem o zaprzestanie wykonywania pracy w tej formule i przywrócenie poprzednich warunków

jej świadczenia. Gdy dojdzie do takiej sytuacji, to strony porozumienia ustalają termin, od którego nastąpi przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy. Nie powinno być to dłużej niż 30 dni od otrzymania wniosku.

**UWAGA:** Brak zgody pracownika na zmianę warunków wykonywania pracy i przejście na telepracę, a także zaprzestanie jej świadczenia, nie mogą stanowić przyczyn uzasadniającej wypowiedzenie przez pracodawcę umowy o pracę.

- ➔ Zmiana formy zatrudnienia z pracy biurowej (w siedzibie firmy) na pracę zdalną (telepracę) wiąże się dla pracownika z podpisaniem nowej umowy o pracę, ale nie muszą towarzyszyć temu zmiany wszystkich warunków umowy, np. wynagrodzenia. Muszą się w niej znaleźć wszystkie elementy uwzględniające specyfikę telepracy, podobnie jak w przypadku umowy z nowym pracownikiem.
- ➔ Umowa dotycząca telepracy powinna:
  - » określić jednostkę organizacyjną, w której strukturze znajduje się stanowisko pracy telepracownika;
  - » wskazać osobę lub organ zarządzający za pracodawcę, odpowiedzialny za współpracę z telepracownikiem oraz upoważniony do przeprowadzania kontroli w miejscu wykonywania pracy;

- » określić zakres ubezpieczenia i zasady wykorzystywania przez telepracownika sprzętu niezbędnego do wykonywania pracy w formie telepracy (bez względu na to, czy jest to własność pracodawcy czy pracownika);
  - » określić zasady porozumiewania się pracodawcy z telepracownikiem, w tym sposób potwierdzania jego obecności na stanowisku pracy;
  - » regulować sposób i formę kontroli wykonywania pracy przez telepracownika;
  - » umowa może zawierać wysokość ekwiwalentu pieniężnego na wykorzystywanie prywatnego sprzętu do celów telepracy. Przy ustalaniu wysokości ekwiwalentu należy brać pod uwagę w szczególności normy zużycia sprzętu, jego udokumentowane ceny rynkowe.
- ➔ Jeśli pracodawca podpisuje umowę z nową osobą, dotychczas niezatrudnioną, to ma również obowiązek skierowania jej na badania lekarskie oraz szkolenia z zakresu BHP. Przedsiębiorca nie może dopuścić bowiem do pracy osoby, która nie posiada aktualnego orzeczenia lekarskiego o braku przeciwwskazań do wykonywania zadań na danym stanowisku. Jego zadaniem jest również poinformowanie pracownika o ocenie ryzyka zawodowego oraz zaznajamianie z przepisami i zasadami BHP, dotyczącymi wykonywania danej pracy.
- ➔ Ponadto umowa zawierana z telepracownikiem, który dotąd nie był pracownikiem,
- powinna obejmować wszystkie elementy tradycyjnej umowy o pracę, czyli:
- » sprecyzowanie rodzaju wykonywanej pracy,
  - » wyznaczenie miejsca wykonywania obowiązków,
  - » wynagrodzenie za pracę (ze wskazaniem składników wynagrodzenia),
  - » wymiar czasu pracy,
  - » termin rozpoczęcia pracy.



## Przygotowanie się pracodawcy do stosowania telepracy poza podpisaniem umowy

### Sprzęt do wykonywania telepracy:

- ➔ w zależności od zapisów umowy pracodawca dostarcza sprzęt niezbędny do wykonywania pracy w formie telepracy, albo pracownik wykorzystuje własny sprzęt. W obu sytuacjach ważne jest to, by spełniał wymagania dotyczące bezpieczeństwa wykonywania telepracy (w tym organizacji stanowisk pracy wyposażonych w monitory ekranowe, zabezpieczenia pracownika przed urazami, porażeniem prądem elektrycznym oraz nadmiernym hałasem);
- ➔ dopuszczalne jest zarówno wykorzystywanie przez telepracownika sprzętu będącego jego własnością, jak i wykorzystywanie sprzętu będącego własnością podmiotu trzeciego, np. na podstawie umowy najmu zawartej z pracownikiem lub pracodawcą;
- ➔ pracodawca pokrywa koszty ubezpieczenia sprzętu, koszty związane z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją sprzętu lub płaci odpowiedni ekwiwalent pieniężny (przy ustalaniu wysokości ekwiwalentu bierze się m.in. pod uwagę normy zużycia sprzętu oraz jego udokumentowane ceny rynkowe). Zgodnie z przepisami ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych ekwiwalent pieniężny za wykorzystanie sprzętu telepracownika będzie wolny od podatku dochodowego;

- ➔ pracodawca zapewnia telepracownikowi pomoc techniczną i niezbędne szkolenia w zakresie obsługi sprzętu;
- ➔ pracodawca może również zwracać telepracownikowi koszty dostępu do internetu, jednak taki zwrot będzie podlegał podatkowi dochodowemu od osób fizycznych. Zaś zwrot kosztów na rzecz telepracownika prowadzonych rozmów telefonicznych z telefonu komórkowego lub stacjonarnego dla potrzeb pracodawcy nie będzie podlegał podatkowi dochodowemu w wysokości odpowiadającej poniesionym przez pracownika wydatkom, pod warunkiem właściwego udokumentowania faktu używania przez telepracownika telefonu będącego jego własnością do celów służbowych np.: billingiem lub wydrukiem rozmów telefonicznych zawierającym rejestr przeprowadzonych rozmów, jeżeli billing umożliwia podzielenie prowadzonych rozmów na rozmowy prywatne i związane z pracą.

### Zasady współpracy:

- ➔ telepracownik i pracodawca przekazują informacje niezbędne do wzajemnego porozumiewania się za pomocą środków komunikacji *elektronicznej, albo podobnych środków* indywidualnego porozumiewania się na odległość. Pod pojęciem świadczenia usług drogą elektroniczną, zgodnie z art. 2 pkt 4 ustawy z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną należy rozumieć wykonanie usługi świadczonej bez jednoczesnej obecności stron (na odległość), poprzez przekaz danych na



indywidualne żądanie usługobiorcy, przesyłanej i otrzymywanej za pomocą urządzeń do elektronicznego przetwarzania, włącznie z kompresją cyfrową, i przechowywania danych, która jest w całości nadawana, odbierana lub transmitowana za pomocą sieci telekomunikacyjnej w rozumieniu ustawy z dnia 16 lipca 2004 r. - Prawo telekomunikacyjne. Natomiast przez środki komunikacji elektronicznej rozumie się rozwiązania techniczne, w tym urządzenia teleinformatyczne i współpracujące z nimi narzędzia programowe, umożliwiające indywidualne porozumiewanie się na odległość przy wykorzystaniu transmisji danych między systemami teleinformatycznymi, a w szczególności pocztę elektroniczną;

- ➔ telepracownik jest obowiązany stosować się do zasad ochrony danych oraz zachowywać w tajemnicy wszelkie informacje, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę.

#### System kontroli:

- ➔ pierwszą kontrolę przestrzegania przepisów bhp przeprowadza się na wniosek telepracownika przed rozpoczęciem wykonywania pracy. Ten wniosek jest dla pracodawcy wiążący. Jego brak nie zobowiązuje jednak szefa do przeprowadzenia badania, a pracownik może przystąpić bezpośrednio do pracy;
- ➔ kontrolę przeprowadza osoba lub organ wskazane w umowie, odpowiedzialne za współpracę z telepracownikiem oraz upoważnione do skontrolowania miejsca wykonywania pracy;

- ➔ pracodawca ma prawo przeprowadzać kontrolę: 1) wykonywania pracy, 2) w celu inwentaryzacji, konserwacji, serwisu lub naprawy powierzonego sprzętu, a także jego instalacji, 3) w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Na przeprowadzenie kontroli pracodawca musi posiadać zgodę telepracownika (wyrażoną na piśmie, za pomocą środków komunikacji elektronicznej, lub podobnych środków indywidualnego porozumiewania się na odległość);
- ➔ przeprowadzenie kontroli nie może naruszać prywatności telepracownika i jego rodziny ani utrudniać korzystania z pomieszczeń domowych, w sposób zgodny z ich przeznaczeniem.

#### Telepracownik w strukturze firmy:

- ➔ nie może być w jakikolwiek sposób dyskryminowany z powodu świadczenia telepracy, jak również odmowy jej podjęcia; nie może być traktowany mniej korzystnie w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkoleń niż inni pracownicy zatrudnieni przy takiej samej lub podobnej pracy, uwzględniając odrębności związane z warunkami wykonywania pracy w formie telepracy. A to oznacza, że pracodawca musi umożliwić telepracownikowi, na zasadach przyjętych dla ogółu personelu, przebywanie w firmie, kontaktowanie się z innymi pracownikami oraz korzystanie z pomieszczeń i urządzeń pracodawcy, z zakładowych obiektów socjalnych i prowadzonej działalności socjalnej.

### Warunki BHP:

- ➔ z uwagi na specyfikę telepracy, wyłączone zostały niektóre wymagania dotyczące zapewnienia przez pracodawcę bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Jeżeli praca jest wykonywana w domu telepracownika, pracodawca nie realizuje wobec niego obowiązków wynikających z obowiązku dbałości o bezpieczny i higieniczny stan pomieszczeń pracy oraz z obowiązku zapewnienia odpowiednich urządzeń higieniczno-sanitarnych.



### Telepraca jako zadaniowy typ zatrudnienia

Pracodawca, którego pracownicy wykonują pracę poza zakładem pracy, może rozważyć wprowadzenie dla nich zadaniowego systemu czasu pracy, a to oznacza, że rozlicza pracownika z wykonanych zadań i nie musi rejestrować jego godzin pracy. Uzasadnione jest to wtedy, gdy nie można (albo nie ma potrzeby) z góry określać czasu potrzebnego do wykonania zadań przez pracownika lub nie można precyzyjnie określić pory dnia, w której praca powinna być wykonana. Może być wprowadzone dla jednego pracownika lub grupy.

Pracodawca z pracownikiem powinni porozumieć się co do czasu niezbędnego do wykonania powierzonych mu zadań. To porozumienie ma charakter niewiążącej konsultacji (zgoda pracownika nie jest wymagana dla skuteczności zastosowania takiego systemu czasu pracy). Brak takiego porozumienia nie powoduje nieskuteczności ustanowienia zadaniowego systemu czasu pracy, ale w razie sporu rodzi po stronie pracodawcy obowiązek wykazania, że powierzone pracownikowi zadania były możliwe do wykonania w granicach norm czasu pracy określonych w art. 129 k.p.

Jeśli przedsiębiorca decyduje się na taki sposób współpracy z pracownikiem, to wprowadzenie systemu powinno być określone w umowie o pracę.

Zadaniowy sposób pracy ustala się w układzie zbiorowym pracy lub w regulaminie pracy albo w obwieszczeniu, jeżeli pracodawca nie jest objęty układem zbiorowym pracy lub nie jest zobowiązany

---

do ustalenia regulaminu pracy, albo w regulaminie pracy w firmie.

➔ Systemy i rozkłady czasu pracy oraz przyjęte okresy rozliczeniowe czasu pracy (w tym zadaniowy czas pracy) określone są w art. 150 § 1 Kodeksu pracy).

a. obwieszczenie - stosuje się przepis dotyczący wejścia w życie regulaminu pracy (art. 150 § 4 Kodeksu pracy), co oznacza, że obwieszczenie wchodzi w życie po upływie 2 tygodni od dnia podania go do wiadomości pracowników, w sposób przyjęty u danego pracodawcy, np. przez wywieszenie na tablicy ogłoszeń, poinformowanie pracowników e-mailem lub przez wewnętrzny firmowy system intranet. Nie wymaga konsultacji ani uzgodnień z organizacją związkową lub przedstawicielami pracowników.

b. regulamin pracy - pracodawca ustala w uzgodnieniu z zakładową organizacją związkową, jeżeli taka działa w zakładzie. Pracodawca wprowadza samodzielnie regulamin pracy, gdy nie uzgodni treści regulaminu pracy z organizacją związkową w terminie przyjętym przez strony, bądź gdy u pracodawcy nie działa zakładowa organizacja związkowa. Regulamin pracy wchodzi w życie po upływie 2 tygodni od dnia podania go do wiadomości pracowników, w sposób przyjęty u danego pracodawcy (art. 1043 § 1 Kodeksu pracy). Postanowienia dotyczące zadaniowego czasu pracy zawarte w regulaminie pracy łatwiej jest

zmienić niż postanowienia zawarte w układzie zbiorowym pracy.

c. układ zbiorowy pracy - jeżeli zadaniowy system czasu pracy będzie dotyczył większej liczby pracowników, a u pracodawcy działają związki zawodowe, ten system czasu pracy może być wprowadzony w układzie zbiorowym pracy. Wymaga dość skomplikowanej procedury, ponieważ do jego uchwalenia dochodzi w drodze rokowań ze związkami zawodowymi, a następnie układ podlega wpisowi do rejestru prowadzonego dla układów ponadzakładowych przez ministra pracy lub układów zakładowych przez właściwego okręgowego inspektora pracy.

d. umowa o pracę - jest mało praktykowane z uwagi na ewentualne późniejsze dokonywanie zmian w postanowieniach umowy. Jeśli zatem do umowy o pracę zostanie wpisany zadaniowy system czasu pracy i nastąpi konieczność późniejszej zmiany systemu czasu pracy, należy tego dokonać na podstawie zmiany umowy w drodze porozumienia pracownika i pracodawcy lub w drodze wypowiedzenia zmieniającego.

➔ Czas pracy w systemie zadaniowym

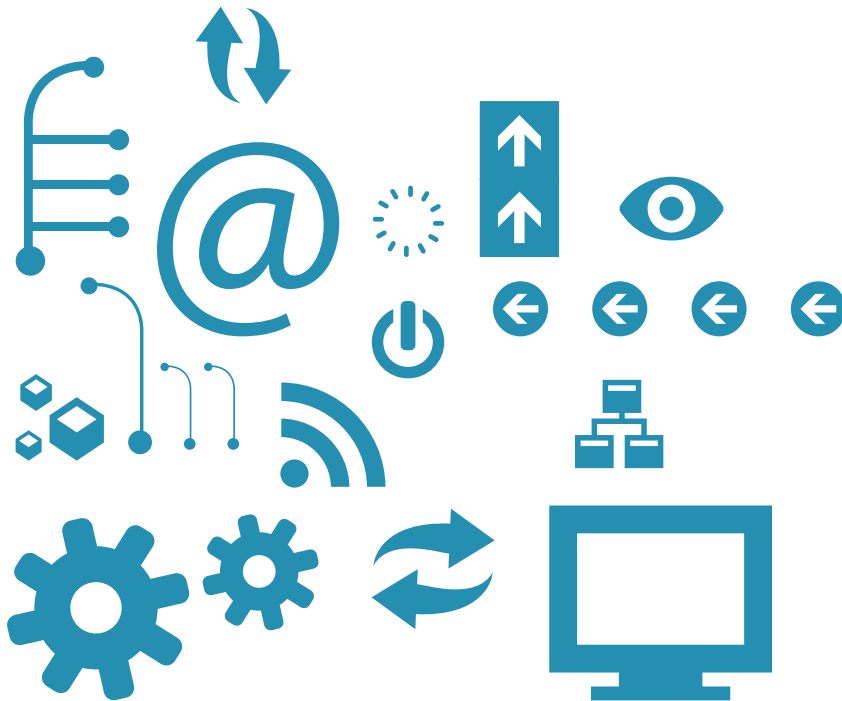
» powinien być tak ustalony, aby pracownik mógł wykonać zadania w normach czasu pracy, czyli w 8 godzinach na dobę i przeciętnie w 40 godzinach tygodniowo w ramach przeciętnie 5-dniowego tygodnia pracy. Pracownika dotyczą takie same

zasady jak innych związane z nieprzerwanym odpoczynkiem dobowym, tygodniowym, pracą w niedziele i święta oraz urlopu wypoczynkowego.

- » Jeśli pracownik nie może wykonywać zadań w normalnym czasie pracy, oznacza to wykonywanie pracy w czasie przekraczającym normy czasu pracy, a pracownik może domagać się zapłaty wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych.

➔ Ewidencjonowanie godzin pracy.

- » Pracownik sam decyduje, w jakim czasie w dobie i w tygodniu wykona powierzone zadanie. Nie ewidencjonuje się godzin pracy (art. 149 § 2 Kodeksu pracy). Pracodawca jest jednak zobowiązany zawsze prowadzić ewidencję czasu pracy takich pracowników, obejmującą m.in. okresy urlopów wypoczynkowych, urlopów bezpłatnych, okresy niezdolności do pracy z powodu choroby itp.





## Narzędzia dla efektywnej i bezpiecznej telepracy

Do wykonywania pracy zdalnej w znacznym stopniu wystarczają nawet takie podstawowe narzędzia jak telefon czy komputer. Jednak dynamiczny rozwój telepracy możliwy jest dziś przede wszystkim dzięki rozwojowi bardziej zaawansowanych technologii, które przyczyniają się do upowszechniania zjawiska i sprawiają, że staje się ono dostępne dla większej liczby osób. W tym rozdziale wytłumaczymy jak cała gama dostępnych narzędzi i aplikacji wpływa na rozwój i jakość pracy zdalnej.

Telepraca z wykorzystaniem odpowiednich dostępnych narzędzi to więcej niż tylko umiejętne posługiwanie się laptopem. Technologia może pomóc pracownikom poczuć się jednym zespołem i wspólnie rozwiązywać problemy. Seminaria internetowe (webinaria), warsztaty, czy wykłady on-line dzięki narzędziom takim, jak Microsoft Power Point, czy inne programy do prezentacji umożliwiają prowadzenie spotkań, których jakość nie różni się od spotkań twarzą w twarz. Microsoft Lync, Breeze WebEx, Raindance, GoToMeeting to niektóre przykłady oprogramowania dla seminariów internetowych, które umożliwiają uczestnikom wymianę uwag, opinii i dokumentów w czasie rzeczywistym.

Technologiczne fundamenty pracy zdalnej są bardzo dobrze rozwinięte. Komputery przenośne – notebooki, ultrabooki i inne urządzenia mobilne są powszechnie używane. Dziś dostęp do sieci możliwy jest z każdego miejsca w Polsce. Co więcej, telepracownicy mogą uzyskać zdalne

wsparcie techniczne dla swoich notebooków, włączając naprawy awarii oprogramowania i systemów operacyjnych.

Popularyzują się także narzędzia do zdalnej współpracy. Technologie zapewniające połączenie się z zasobami firmowymi są rozwinięte i bezpieczne. Dostęp do aplikacji i systemów firmowych staje się łatwiejszy dzięki ich migracji w chmurę, np. w stronę rozwiązań typu SaaS (Software as a Service). Pracę grupową usprawnimy korzystając z aplikacji, które pozwolą nam na prowadzenie prezentacji przed internetowym audytorium bez konieczności spotkania się w biurze. Z kolei koszty rozmów telefonicznych czy wideokonferencji można ograniczyć dzięki komunikatorom internetowym - Skype czy Google Hangouts. Bezpieczeństwo komunikacji z firmową siecią zagwarantuje szyfrowane połączenie VPN.



## Urządzenia mobilne

Dostępność narzędzi technologicznych wspiera i stymuluje ciągły rozwój telepracy. Na rynku w ostatnich latach pojawiła się cała gama urządzeń, które pozwalają na przetwarzanie, odbieranie oraz wysyłanie danych bez konieczności kablowego łącza.

Urządzenia mobilne, czyli przenośne, ewoluowały w ciągu ostatnich lat zmieniając gabaryty, kształty i stając się coraz bardziej przyjazne użytkownikom. Te podstawowe narzędzia do zdalnej pracy - notebook i telefon komórkowy - uzupełnione zostały nowymi, jeszcze bardziej efektywnymi i wygodnymi. Poza wydajnością, możliwością bezprzewodowego podłączenia do internetu, długą pracą na baterii są to przede wszystkim urządzenia małe i lekkie, dzięki czemu pozwalają na pracę z każdego niemalże miejsca (dom, pociąg, kawiarnia, park) na świecie.

### Przykłady urządzeń mobilnych wykorzystywanych w telepracy

Smartfony łączą w sobie funkcje telefonu komórkowego, komputera z dostępem do poczty e-mailowej, możliwością przeglądania dokumentów, przeglądania stron www oraz uruchamiania prostych aplikacji mobilnych. Współczesne modele posiadają wmontowaną kamerę i aparat fotograficzny. Najnowsze smartfony umożliwiają podstawową edycję dokumentów biurowych. Interfejs użytkownika składa się z ekranu dotykowego, lub ekranu urządzenia do nawigowania oraz klawiatury.

Nieco większe tablety, pozbawione możliwości wykonywania połączeń telefonicznych, oferują większą wydajność (mniejszą niż komputery) posiadają jednak większy i bardziej czytelny ekran dotykowy. Podobnie jak smartfony wykorzystują aplikacje mobilne i pozwalają na wygodne przeglądanie witryn www.

Smartfony i tablety to urządzenia, które idealnie nadają się dla osób, którym zdarza się pracować w niekonwencjonalnym środowisku, z dala od biura, gdzie korzystanie z tradycyjnych narzędzi byłoby trudne albo niemożliwe. Wadą smartfonów i tabletów jest brak możliwości korzystania z oprogramowania dla komputerów PC i konieczność stosowania dedykowanych aplikacji mobilnych.

Notebook to najbardziej uniwersalne urządzenie do pracy zdalnej dzięki swojej wydajności, ergonomii obsługi oraz możliwości korzystania z pełnego zakresu aplikacji komputerowych i internetowych. Nadaje się nie tylko do przeglądania dokumentów i obsługi poczty elektronicznej, ale pozwala na tworzenie i pełną edycję wszystkich typów dokumentów. Notebooki są urządzeniami lepiej zabezpieczonymi przed wirusami i atakami hakerów, i dają większą możliwość podłączenia do zasobów wewnętrznej sieci firmowej.

Netbook jest uproszczoną wersją notebooka o niższej cenie, ale i mniejszych możliwościach.

Obecnie na rynku pojawiła się nowa kategoria komputerów – Ultrabook™, która oferuje jeszcze większe bezpieczeństwo, większą mobilność dzięki niskiej wadze i możliwości długiej pracy na baterii, jest również atrakcyjnie zaprojektowana.

Notebook jest najpopularniejszym urządzeniem do korzystania z mobilnego internetu w Polsce.

Wg badań firmy Ericsson z jesieni 2011 roku notebook jako podstawowe narzędzie korzystania z internetu mobilnego wskazało 79% respondentów, smartfon lub telefon komórkowy wskazało 58%, 18% wskazało netbooka, a tablet – 7% respondentów.

Źródło: *Mobilny internet siłą napędową rynku ICT w Polsce*. Badania Ericsson Consumer Lab 2011, 23 listopada 2011 r.

## Bezpieczne połączenie do sieci

W telepracy stosuje się wszystkie metody dostępu do internetu – od korzystania z sieci LAN, przez korzystanie z modemów ADSL (np. Neostrada), modemów sieci kablowych – do korzystania z internetu mobilnego. Internet mobilny jest ważnym uzupełnieniem połączeń kablowych i połączeń do sieci WiFi, gdyż pozwala na korzystanie z dostępu do internetu w każdym miejscu, w którym operatorzy telefonii komórkowej oferują swoje usługi. Komfort telepracy rośnie wraz ze wzrostem przepustowości łącza. Niezbędnym minimum wydaje się połączenie o przepustowości 2 Mbitów, a pełny komfort dają przepustowości 7 Mbitów i więcej.

Dostęp do internetu nie jest dziś dla nikogo problemem. Możliwy jest praktycznie wszędzie, a dzięki zobowiązaniom zapisanym w Agendzie Cyfrowej 2020 i Narodowym Planie Szerokopasmowym możemy mieć nadzieję na korzystanie z internetu o przepustowości nawet 100 Mbitów.

Bezpieczny, szerokopasmowy dostęp poprzez sieć internet do kluczowych informacji i aplikacji w firmie jest najważniejszym elementem telepracy. Kiedy rozwiązana jest kwestia podłączenia telepracownika do internetu, warto pomyśleć o kolejnej, niezwykle istotnej z punktu widzenia bezpieczeństwa zasobów firmowych kwestii, czyli zapewnieniu bezpieczeństwa przesyłania danych. Tunel VPN gwarantuje bezpieczne połączenie z firmową siecią i oddzielenie od cyberprzestrzeni.

**Virtual Private Network** (VPN) powstała po to, by służyć bezpiecznej transmisji danych w internecie. VPN to nic innego jak dowolnie zbudowana sieć





oparta o sieć publiczną i podzielona tak, aby mogli z niej korzystać indywidualni klienci. Ten wirtualny tunel zapewnia zdalny i bardzo szybki dostęp do wszystkich aplikacji zlokalizowanych w głównej sieci. W ten sposób elastycznie i przez cały czas możemy korzystać z firmowych zasobów: poczty e-mail, plików, baz danych czy innych aplikacji bez względu na to, z jakiego miejsca pracujemy.

VPN zapewnia dostęp do bezpiecznej i niedostępnej z zewnątrz sieci korporacyjnej, a komunikacja pomiędzy lokalizacjami odbywa się na bazie protokołu IP.

### Po co tworzy się sieci VPN?

- ➔ potrzeba błyskawicznego i bezpiecznego dostępu do informacji,
- ➔ wysokie koszty łącz dzierżawionych oraz budowy własnej sieci WAN,
- ➔ mobilność pracowników,
- ➔ globalizacja przedsiębiorstw<sup>13</sup>.

### Zalety VPN:

- ➔ niskie koszty za dzierżawę łączy,
- ➔ możliwość dostępu do firmowej sieci z każdego miejsca na świecie,
- ➔ szybkie zestawianie nowych bezpiecznych połączeń,
- ➔ gwarancja prywatności.

<sup>13</sup> <http://www.reset.ath.bielsko.pl/systemy-operacyjne/artykuly/windows/2010/vpn.aspx>

## Zdalne wsparcie techniczne

Dla telepracownika korzystającego z komputera w domu lub w podróży bardzo ważne jest zapewnienie zdalnego wsparcia technicznego. W przypadku awarii, kiedy nie ma w pobliżu firmowego informatyka ani serwisu komputerowego, idealnie sprawdzi się sprzęt z wbudowanym oprogramowaniem, które umożliwi zdalne zarządzanie przy jednoczesnym podniesieniu bezpieczeństwa i obniżeniu kosztów utrzymania.



Użyteczną w tym zakresie jest technologia Intel® vPro™ zaprojektowana przez firmę Intel®. Umożliwia wgrzywanie poprawek systemu operacyjnego i aplikacji, inwentaryzację sprzętu i jego oprogramowania, konfigurację, naprawę oprogramowania oraz rozwiązuje inne problemy, które mogą pojawić się podczas pracy zdalnej.

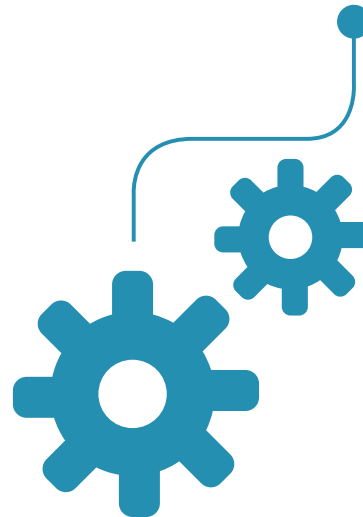
Technologia pozwala na udostępnianie informacji o komputerze, czyli jego podzespołach i oprogramowaniu. Możliwy jest zdalny dostęp do komputera: monitoring, sterowanie nim, konserwacja niezależnie od stanu systemu operacyjnego nawet wtedy, gdy komputer jest wyłączony. Jedynym tego warunkiem jest podłączenie do sieci komputerowej oraz do zasilania.

### Cechy i zalety

- ➔ Mniejsze koszty energii przez obniżenie średnio o 50% zapotrzebowania na energię w porównaniu ze starszymi komputerami PC. Ponadto bezpieczniejsze zdalne zamykanie komputerów, budzenie ich i aktualizacja poza godzinami pracy, aby skrócić czas przestoju i jeszcze bardziej zmniejszyć koszty energii.
- ➔ Mniejsze koszty konserwacji w wyniku zdalnego konfigurowania, diagnostyki i naprawy zainfekowanych komputerów nawet wówczas, gdy komputer jest wyłączony, a jego system operacyjny nie działa.
- ➔ Ochrona komputerów PC zapobiega między innymi atakom złośliwego oprogramowania i pozwala inteligentnie sprawdzić obecność agentów oprogramowania. Jeśli wystąpi prawdopodobieństwo zagrożenia, czas jego wyodrębnienia będzie o 56 procent krótszy.
- ➔ Dokładna rejestracja posiadanych zasobów skraca czas inwentaryzacji sprzętu i oprogramowania nawet o 94 procent; pomaga w płaceniu jedynie za aktualnie używane oprogramowanie.
- ➔ Wzrost wydajności pracowników dzięki jeszcze szybszemu uruchamianiu zaawansowanego oprogramowania.
- ➔ Szybkie uaktualnienie do wersji Microsoft Windows\* 7, zdalne i poza godzinami pracy bez utraty dostępu do starszych wersji programów.

- ➔ Lepsza praca na bateriach dzięki unikatowym funkcjom oszczędzania energii wydłużającym czas pracy na bateriach.

Źródło: <http://www.intel.com>



## Oprogramowanie do pracy grupowej

Dzisiejszym firmom oferuje się coraz bardziej zaawansowane narzędzia technologiczne, które usprawniają pracę oraz podnoszą jej efektywność. Większość przedsiębiorstw korzysta już ze zdobyczy technologicznych takich jak komputer, telefon, poczta e-mail oraz internet. Ciągłe jednak są firmy, w których biznesowe sprawy załatwia się za pośrednictwem kartki papieru, czy telefonu. Jednak firma rozwijająca się, zatrudniająca coraz więcej pracowników, kooperująca z coraz większą rzeszą klientów musi optymalizować funkcjonowanie przedsiębiorstwa, komunikację i dzielenie się informacjami. Oprogramowanie do pracy grupowej ułatwia pracę dzięki możliwości przesyłania błyskawicznych informacji komunikatorem internetowym (IM - Instant messaging), wideokonferencji, współdzielenia dokumentów etc.

W badaniach przeprowadzonych przez firmę IBM 60% przedsiębiorstw średniej wielkości deklaruje, że narzędzia pracy grupowej są kluczowe dla powodzenia i rozwoju ich działalności, a aż 98% dyrektorów generalnych twierdzi, że wdrażanie innowacji poprzez pracę grupową jest największym priorytetem.

Coraz silniejsza konkurencja wymusza na firmach poszukiwanie oraz tworzenie warunków do pracy grupowej. Dostawcy takich rozwiązań oferują świetne narzędzia – zarówno komercyjne jak i te dostępne nieodpłatnie.

Aby działać bardziej innowacyjnie i stale wzmacniać swoją pozycję konkurencyjną, przedsiębiorstwa implementują oprogramowanie wspomagające nowe formy pracy grupowej.

**Wiadomości błyskawiczne** pozwalają na komunikację i wspólną pracę w czasie rzeczywistym. Firmy mogą wybierać spośród coraz większej liczny różnych programów zarówno tych komercyjnych jak i oferowanych za darmo (Gadu Gadu, Skype, Google Talk).

Coraz więcej dostawców proponuje rozwiązania integrujące całą gamę funkcji: pocztę e-mail, komunikator, kalendarz czy wideokonferencje.



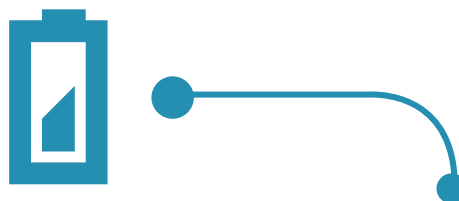
**Dzięki aplikacji Google™ (Google Apps™)** możliwa staje się praca nad grupowymi dokumentami. Narzędzia hostowane są przez firmę Google™, co upraszcza konfigurację i obniża koszty obsługi utrzymania infrastruktury teleinformatycznej. Google Apps™ oferuje Gmaila dla firm, Dokumenty Google, witryny Google, Google Cloud Connect, grupy dyskusyjne i wiele innych narzędzi. Przechowywane w chmurze Google™ dane są bezpieczne i ciągle dostępne dla swoich użytkowników.

# Microsoft®

Office 365 to usługa oferowana przez firmę Microsoft®, która zapewnia bezpieczny dostęp do błyskawicznych wiadomości, poczty e-mail, kalendarzy, aplikacji Office Web Apps, konferencji oraz dzielenia plików. Office 365 to jedyna usługa internetowa, która jest w pełni zgodna z pakietem Microsoft Office™. Poczta e-mail funkcjonuje w środowisku chmury, dostępna jest z każdej lokalizacji, niezależnie od używanego sprzętu (PC, Mac, Windows Phone, Android™, Blacberry® czy iPhone™). Office Web Apps pozwala zapisywać dokumenty w środowisku chmury i dowolnie edytować. Aplikacja Lync 2010 umożliwia przyłączanie się do spotkań, wysyłanie wiadomości błyskawicznych z telefonu i sprawdzanie dostępności innych współpracowników. Jest dostępna w wersji dla urządzeń z systemem Windows Phone, Android™, Nokia Symbian Belle oraz iPhone™ i iPad™.

# IBM®

IBM® Lotus® Domino™ to zaawansowana platforma biurowa wspomagająca prace grupową. Posiada funkcje poczty e-mail, kalendarzy i terminarzy, komunikatora biznesowego, oprogramowanie społecznościowe i strony hybrydowe, oprogramowanie portalowe i kokpity menadżerskie, formularze elektroniczne, czy oprogramowanie do tworzenia aplikacji. Oprogramowanie IBM® otwiera drogę do komunikacji, pracy grupowej i większej efektywności pracy. Produkty IBM Lotus Notes i Lotus Domino oferują elastyczność i swobodę wyboru, umożliwiając firmom wybór takiego zestawu opcji, który najbardziej odpowiada ich potrzebom biznesowym.



## Dostęp do kluczowych aplikacji – CLOUD

W świecie usług teleinformatycznych coraz częściej powtarza się określenie chmury, cloud, czy cloud computing, mówi się o dostępie do dokumentów, kluczowych aplikacji firmy z poziomu chmury. Nazwa oznacza po prostu przetwarzanie w chmurze bądź chmurę obliczeniową. W praktyce jest to przetwarzanie danych na zewnętrznych serwerach usługodawcy. Dzięki chmurze firmy optymalizują koszty utrzymania infrastruktury teleinformatycznej, minimalizują koszty zużycia energii. Cloud computing oferuje firmom dostęp z praktycznie każdego miejsca do narzędzi oraz infrastruktury na bardzo wysokim poziomie, które do tej pory nierzadko znajdowały się poza ich zasięgiem. Z tej chmury, pomimo, że brzmi enigmatycznie, korzysta już każdy z nas. Dzięki chmurze oglądamy zdjęcia w internecie, czy filmiki na YouTube, płacimy rachunki w banku internetowym, czy korzystamy z zasobów firmy dostępnych w internecie. Cloud computing jest więc „udostępnianiem” przestrzeni w wirtualnym świecie i udostępnianiem jej przy pomocy internetu.

### Korzyści chmury

Cloud computing jest szansą przede wszystkim dla małych i średnich firm, których nie stać na własne systemy informatyczne. Dzięki chmurze bez większych inwestycji mogą korzystać z innowacyjnych rozwiązań.

- ➔ Skalowalność – elastyczne i szybkie przydzielanie zasobów, gdy tylko okażą się potrzebne (bez konieczności ponoszenia kosztów infrastruktury „na wszelki wypadek”).

- ➔ Dostępność – usługi w chmurze dostępne są z każdego komputera podłączonego do sieci.
- ➔ Wydajność – największe chmury publiczne oferują oferują moc nieosiągalną dla nawet najbardziej rozbudowanej stacji roboczej. Bardzo istotny jest wzrost szybkości wynikający ze skalowania i dynamicznego przydzielania zasobów.
- ➔ Łatwość w zarządzaniu – dzięki dostępności chmury firmy mogą być zarządzane za pomocą wygodnego w obsłudze oprogramowania i pojedynczego punktu, z którego można zawiadywać całością (aplikacjami w chmurze, przechowywanymi w niej danymi itp.).
- ➔ Elastyczność – zamiast kupować nowe serwery, można korzystać z gotowych usług dostępnych w chmurze.
- ➔ Niezawodność – infrastruktura chmury jest bezpieczna, działa nieprzerwanie i niewiele kosztuje. Microsoft czy Google inwestują w centra obliczeniowe po kilkaset milionów euro, dzięki czemu w chmurze nie występują awarie robocze.
- ➔ Środowisko – dzięki efektywnemu wykorzystaniu pamięci, mocy obliczeniowej oraz przestrzeni zmniejsza się zużycie zasobów naturalnych (energia, etc.) w porównaniu do tradycyjnych rozwiązań IT.

Źródło: [www.pclab.pl](http://www.pclab.pl), Agnieszka Serafinowicz, *Nie błędzić w chmurach*, 31 stycznia 2011 r.

Jak widać technologia nie stanowi bariery we wdrażaniu telepracy, a dostęp do różnorodnych narzędzi pozwala każdej firmie dobrać optymalne dla siebie rozwiązania. Niewątpliwie sprawą krytyczną jest zapewnienie pracownikom odpowiednich szkoleń oraz wsparcia technicznego od poziomu odpowiedzi na proste pytania do zdalnego wsparcia technicznego umożliwiającego działowi IT lub zewnętrznemu dostawcy usług naprawę oprogramowania na odległość.

Mamy nadzieję, że nasz elementarz ułatwi przedsiębiorcom i pracownikom zrozumienie i wdrożenie telepracy w swoich firmach. Pracodawcy obniżą koszty i będą korzystali z pracy bardziej efektywnych i zmotywowanych pracowników, a pracownicy dostaną coś, czego nie można kupić za żadne pieniądze – zaoszczędzony czas i większą kontrolę nad własnym rozkładem zajęć w ciągu dnia.



# Notatki











**Polski Związek Pracodawców Prywatnych Informatyki i Telekomunikacji (PZPPIiT)** zrzesza najbardziej aktywne firmy IT działające w Polsce. Wśród członków Związku znajdują się zarówno przedsiębiorstwa należące do polskiej czołówki w branży IT, o pochodzeniu zagranicznym, jak: GOOGLE, IBM, INTEL, MICROSOFT jak i te o polskich korzeniach: ASSECO, NETIA, SYGNITY. Organizacja zrzesza też firmy z sektora MSP zajmujące się tworzeniem oprogramowania oraz wdrażaniem usług.

PZPPIiT należy do Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan i działa jako Izba Gospodarcza. Wspomaga swoich członków w kontaktach z administracją państwową i terytorialną oraz umożliwia wpływanie na kształt aktów legislacyjnych poprzez aktywne włączanie się w proces ich tworzenia.

**Celem Związku jest promowanie transformacyjnej roli ICT w rozwoju gospodarki i społeczeństwa, roli daleko wykraczającej poza tradycyjną formułę wspierania podstawowej działalności przedsiębiorstw.**

Działania Związku skupiają się na promowaniu najlepszych innowacyjnych praktyk wykorzystania technologii IT, zmierzających do rozwiązywania podstawowych problemów społecznych, redukcji wykluczenia cyfrowego i wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw i gospodarki.

Polski Związek Pracodawców Prywatnych  
Informatyki i Telekomunikacji

ul. Zbyszka Cybulskiego 3  
00-727 Warszawa

@: pzppit@pkpplewiatan.pl

[www.it.pkpplewiatan.pl](http://www.it.pkpplewiatan.pl)



**Główne działania związku dotyczą:**

- ➔ Promocji i wsparcia wykorzystywania narzędzi ICT w **edukacji** szkolnej i ustawicznej;
- ➔ Popularyzacji nowych, elastycznych form pracy, opartych o powszechne wykorzystywanie narzędzi IT – **telepracy** i edukacji przedsiębiorców i pracowników w tym zakresie;
- ➔ Promocji roli internetu i nowoczesnych technologii w rozwoju przedsiębiorczości i **e-gospodarki**;
- ➔ Edukacji w zakresie roli IT w osiągnięciu wyższej **efektywności energetycznej** gospodarki (smart grid) oraz oszczędzania energii w obszarze infrastruktury informatycznej i poprzez szersze wykorzystanie technologii IT;
- ➔ Opracowywania stanowisk Związku w sprawie **regulacji prawnych krajowych i unijnych**, mających wpływ na rozwój branży informatycznej oraz na używanie technologii ICT przez obywateli, podmioty gospodarcze oraz administrację państwową.