

Ogromny rozwój i popularyzacja technik komputerowych i telekomunikacyjnych (jako przykład można wymienić popularność Internetu i telefonu komórkowego) stworzyły nowe formy porozumiewania, a tym samym nowe formy pracy „na odległość”. Telepraca jest sposobem organizacji pracy, który rewolucjonizuje dwa zasadnicze aspekty struktury pracy: czas i miejsce. Wraz ze zmianą tych podstawowych właściwości pracy zmienia się w radykalny sposób wiele aspektów środowiska społecznego i organizacyjnego, np. sposoby i częstość komunikowania się z pracodawcą, formy zarządzania i zlecenia zadań, możliwość uzyskania wsparcia praktycznego, informacyjnego i emocjonalnego. Zmieniają się również wymagania w pracy i zakres wpływania pracownika na czas oraz sposób wykonywania zadań.

Specyficzne warunki telepracy były już przedmiotem artykułów: *Telepraca – nowe problemy prawne do rozwiązania* (BP 6/2007), *Telepraca – lepiej w domu czy w biurze* (BP 3/2007).

### Jak oceniać środowisko telepracy?

Wykorzystany model w badaniach psychospołecznych warunków pracy zawiera trzy składowe (predyktory), których konfiguracja warunkuje poziom obciążenia w pracy. Są to: wymagania, kontrola i wsparcie społeczne [1]. W telepracy wzrasta zakres wymagań (głównie dotyczących ciągłej aktualizacji wiedzy i doskonalenia umiejętności obsługi komputera, urządzeń telekomunikacyjnych oraz znajomości funkcji oprogramowania). Poziom kontroli pracy jest bardzo duży w zakresie terminowości realizacji zadań i jakości ich wykonania, natomiast bardzo mały w zakresie bezpośredniej informacji zwrotnej w postaci oceny przełożonych lub współpracowników. Ocena pracy odbywa się jedynie przez rozliczanie wyników pracy przesyłanych do pracodawcy w formie końcowego efektu.

Wpływ trzeciego predyktora – wsparcia społecznego – mogącego „tonizować” skutki napięcia [2] jest w systemie telepracy radykalnie zmniejszony. Czasowe odcięcie bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami i przełożonymi zmniejsza możliwość uzyskiwania wsparcia społecznego. W niektórych typach telepracy kontakty społeczne mogą się ograniczać jedynie do kontaktów za pośrednictwem telefonu i/lub przesyłanych e-mailów.

W badaniach telepracowników, prowadzonych w Pracowni Psychologii i Socjologii Pracy CIOP-PIB, do pomiaru cech pracy zastosowano **kwestionariusz Psychospołeczne Warunki Pracy** [3] oparty na modelu stresu *wymagania – kontrola – wsparcie* [4, 5]. Zgodnie z tym modelem obciążenie w pracy jest wypadkową trzech głównych właściwości pracy: wielkości wymagań stawianych przez pracę, możliwości kontroli, czyli możliwości wpływu na pracę i jej warunki oraz wsparcia społecznego, czyli poczucia, że istnieje możliwość uzyskania pomocy w codziennych i trudnych sytuacjach. Zgodnie z tym modelem kwestionariusz PWP zawiera trzy główne skale:

- skalę wymagań w pracy
- skalę kontroli
- skalę wsparcia społecznego.

mgr ANDRZEJ NAJMIEC  
Centralny Instytut Ochrony Pracy  
– Państwowy Instytut Badawczy

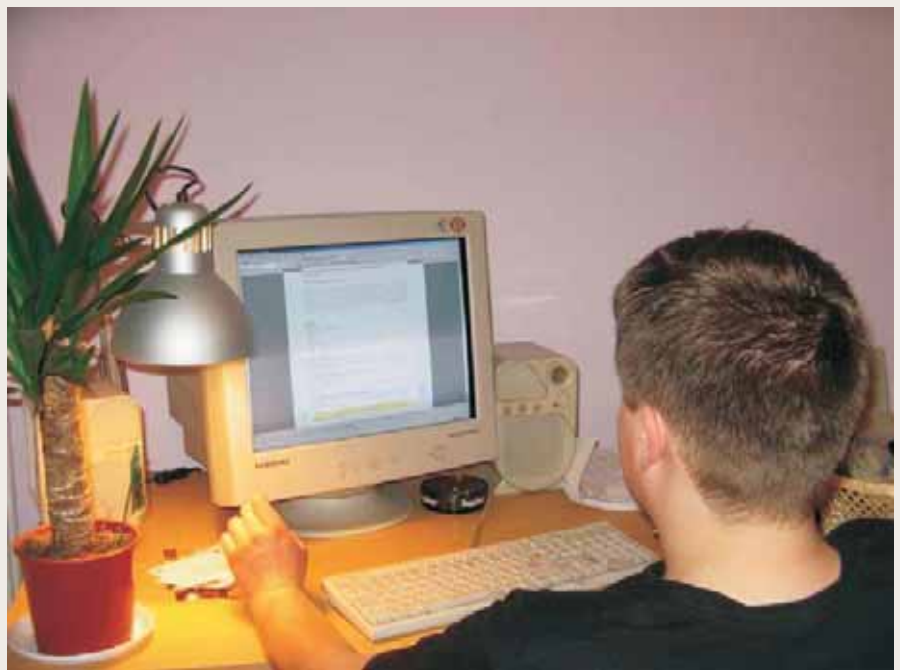
# Telepraca

## – aspekty psychospołeczne

Telepraca zmienia dwa zasadnicze aspekty pracy: czas i miejsce. Wraz ze zmianą tych właściwości zmienia się wiele aspektów środowiska społecznego i organizacyjnego. Niniejszy artykuł ma odpowiedzieć na pytanie: co zmienia się w środowisku telepracy i co sprzyja większemu zadowoleniu z telepracy oraz lepszemu samopoczuciu telepracowników.

### Telework – psychosocial aspects

Telework changes two main features of work: time and place. Changes in many aspects of the social and organisational work environment follow. The aim of this paper is to find out what facilitates increased job satisfaction and well-being of teleworkers.



Kwestionariusz PWP zawiera wiele pytań szczegółowych, ujętych w grupy wymagań o tej samej specyfice. Pytania dotyczące wymagań w pracy grupują się w jednej skali wymagań ocenianych razem oraz w trzech obszarach tematycznych (podskalach) dotyczących:

- wymagań intelektualnych
- wymagań psychofizycznych i w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo
- wymagań wynikających z konfliktowości roli i przeciżenia.

Pytania dotyczące kontroli pogrupowane są w dwóch skalach dotyczących:

- kontroli behawioralnej
- kontroli poznawczej.

W zakresie wsparcia społecznego zostały wyróżnione dwie skale oceniające:

- wsparcie społeczne od przełożonych
- wsparcie społeczne od współpracowników.

Aby móc oceniać skutki zdrowotne stresu, kwestionariusz zawiera skalę dobrostanu, która daje możliwość oceny samopoczucia psychicznego

i fizycznego pracowników. Praktyczną częścią kwestionariusza w odniesieniu do warunków pracy jest skala oczekiwanych zmian, która może być przydatna do konfrontacji aktualnej sytuacji pracy z oczekiwaniami pracowników. Schemat zastosowanego kwestionariusza prezentuje rysunek.



Rys. Model kwestionariusza *Psychospołeczne Warunki Pracy* (PWP)

Fig. A model of the *Psychosocial Working Conditions questionnaire* (PWP)

## Praca tradycyjna – telepraca

Badania przeprowadzono w wielu firmach o różnych rodzajach działalności: firmy konsultingowe, firmy teledystrybucyjne, firmy szkoleniowe, usługi tłumaczeniowe.

W grupie badanej znalazły się również osoby wykonujące pracę na zlecenie (prowadzące indywidualną działalność gospodarczą). Wśród badanych było 71 mężczyzn oraz 31 kobiet.

Wyniki telepracowników w zakresie psychospołecznych warunków pracy porównano z wynikami innych grup zawodowych wykonujących pracę w sposób tradycyjny [3]. Umieszczenie wyników telepracowników na tle norm uzyskanych w innych grupach zawodowych jest obrazowane na skali stenowej\*.

Prezentowane w tabeli 1. wyniki stenowe obrazują nam zarówno pozytywne, jak i negatywne właściwości psychospołecznych warunków telepracy. Na ich podstawie możemy stwierdzić niższe oceny w zakresie wymagań, szczególnie psychofizycznych i odpowiedzialności za bezpieczeństwo (3. sten) oraz wymagań wynikających z konfliktowości roli i przeciążenia (4. sten). Niższe oceny wymagań w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo innych ludzi i majątku mogą wynikać ze specyfiki zawodów jakie mogą być wykonywane w systemie telepracy. Mogą być to jedynie zawody, w których przeważa tzw. praca z danymi. Odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych lub odpowiedzialność materialna występują w tych zawodach rzadko. Natomiast rzadziej spotykane negatywne konsekwencje wynikające z konfliktowości roli oraz przeciążenia wynikają ze specyfiki telepracy (samoorganizacja, „przyrzekowanie” jednemu przełożonemu, rozliczanie zadaniowe). O tych właściwościach telepracy świadczy następujący charakterystyczny wynik – zwiększona ocena kontroli behawioralnej (7. sten), która jest dokładnie definiowana jako „możliwość uczestniczenia w decyzjach dotyczących materialnego, społecznego i organizacyjnego środowiska pracy (wpływ na wykonywaną przez siebie pracę, możliwość samodzielnego decydowania o tym, kiedy wykonać dane zadanie oraz w jaki sposób, samodzielne planowanie własnej pracy)”[3]. Tak zdefiniowana kontrola behawioralna brzmi, jak opis najważniejszych pozytywnych właściwości telepracy.

Inną typową cechą systemu telepracy jest zwiększona izolacja społeczna, a tym samym zmniejszona możliwość uzyskiwania wsparcia społecznego, głównie od „współpracowników”. Potwierdza to niższa ocena w zakresie możliwości uzyskiwania wsparcia od współpracowników (4. sten) w omawianych badaniach.

\* Skala stenowa (*standard ten*) składa się z 10 stenów, przy czym przyjmuje się, że steny 5-16 zawierają wyniki średnie w danej populacji, steny 7-10 to obszar wyników wysokich, a steny 1-4 to obszar wyników niskich.

Tabela 1

### WYNIKI BADAŃ PSYCHOSPÓŁECZNYCH WARUNKÓW PRACY W CAŁEJ GRUPIE TELEPRACOWNIKÓW DLA POSZCZEGÓLNYCH SKAL I PODSKAL KWESTIONARIUSZA PWP

Results of research on psychosocial working conditions in telework (scale and subscale of the PWP questionnaire)

Nazwa skal i podskal PWP	Cała grupa telepracowników N = 102	
	Średnie	sten
Wymagania	2,67	3
Poczucie kontroli w pracy	3,46	6
Wsparcie społeczne	2,95	5
Dobrostan	3,75	5
Potrzeba zmian	2,46	4
Wymagania intelektualne	3,01	5
Wymagania psychofizyczne i w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo	2,92	3
Wymagania wynikające z konfliktowości roli i przeciążenia	1,79	4
Kontrola behawioralna	3,03	7
Kontrola poznawcza	3,97	5
Wsparcie od przełożonych	2,94	5
Wsparcie od współpracowników	2,95	4
Samopoczucie fizyczne	3,89	5
Samopoczucie psychiczne	3,62	5
Potrzeba zmian	2,45	4

## Co warunkuje zadowolenie i samopoczucie telepracowników?

Kolejnym krokiem analizy statystycznej wyników było stwierdzenie zależności pomiędzy zadowoleniem z pracy i dobrostanem a badanymi cechami osobowości oraz psychospołecznymi właściwościami pracy. Wyniki analiz korelacyjnych dotyczących tych zależności przedstawiono w tabeli 2. – str. 14. (na czerwono wyróżniono korelacje istotne statystycznie w grupie związków z dobrostanem i zadowoleniem z pracy).

Ze wskaźnikiem zadowolenia z pracy korelowały istotnie dwie cechy osobowości: neurotyczność, ugodowość oraz wszystkie wskaźniki psychospołecznych właściwości pracy: wymagania, kontrola, wsparcie społeczne i potrzeba zmian. Zgodnie z oczekiwaniami, wysoki poziom neurotyzmu związany był z niskim poziomem zadowolenia z telepracy oraz niskie zadowolenie z pracy związane było z wysoką potrzebą zmian. Dodatnią istotną korelację stwierdzono między wskaźnikiem zadowolenia z pracy a ugodowością, kontrolą w pracy, wsparciem społecznym, i – co może dziwić – z poziomem wymagań.

Ze wskaźnikiem dobrostanu korelowały istotnie wskaźniki czterech cech osobowości – sumiennosci, ekstrawersji, neurotyczności i ugodowości. Osoby sumienne i ekstrawertywne miały wyższy wskaźnik samopoczucia. Zgodnie

z oczekiwaniami wysoka neurotyczność była związana z niskim dobrostanem.

W relacjach dobrostanu z psychospołeczными właściwościami pracy stwierdzono istotne korelacje w stosunku do wszystkich cech: wymagań, kontroli, wsparcia społecznego i potrzeby zmian. Jedyne związki dobrostanu z wymaganiami był istotną korelacją ujemną.

## Wnioski dla pracodawców i telepracowników

Praktycznym efektem badań było opracowanie zaleceń ułatwiających odpowiedni dobór pracowników oraz takie wdrażanie pracy zdalnej – organizacji zadań i oceny wyników pracy, która pozwoli na poprawę sytuacji pracy i wzrost dobrostanu telepracowników.

Informacje dotyczą tych obszarów środowiska pracy, które były kontrolowane w omawianych badaniach: osobowości telepracownika, organizacji pracy – wymagań i zakresu kontroli, wsparcia społecznego oraz wzajemnych oddziaływań zmiennych psychospołecznych i osobowościowych.

W tabeli 3. (str. 14.) przedstawiono najważniejsze informacje przydatne pracodawcom i teletelepracownikom przy organizowaniu i wykonywaniu zadań zawodowych w systemie telepracy.

**Podsumowanie**

Najważniejszym czynnikiem rzutującym na psychospołeczne warunki telepracy jest zmiana organizacji i zarządzania w stosunku do tradycyjnego systemu pracy. W telepracy kontrolę nad sposobem wykonywania zadań pozostawia się telepracownikom. Ocena pracy następuje w większości poprzez sprawdzanie efektu końcowego. Pozwala to na zwiększenie wymagań w pracy, ale konieczne jest wprowadzenie systemu zarządzania opartego na zaufaniu i indywidualnej motywacji pracowników – dlatego zaleca się delegowanie pracowników z określonym stażem w tradycyjnym systemie pracy. Pracodawcy powinni zlecać takie zadania, które nie wymagają stałego dozoru nad przebiegiem pracy.

Bardzo ważnym wnioskiem z badań psychospołecznych wśród telepracowników prowadzonych w CIOP-PIB jest stwierdzenie wyższego odczuwanego wsparcia społecznego w sytuacji możliwości bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami w stosunku do kontaktów poprzez pocztę elektroniczną. Na tę odmienność zwraca również uwagę Jack M. Nilles w pierwszym poradniku dotyczącym organizacji telepracy przetłumaczonym na język polski [7]. Przy organizowaniu zadań i tworzeniu społecznego środowiska pracy należy zwrócić uwagę, że możliwość otrzymania wsparcia od przełożonych i współpracowników nie tylko zmniejsza negatywne skutki stresu, ale również zwiększa motywację do pracy oraz ułatwia obustronną wymianę informacji zawodowych.

**PIŚMIENICTWO**

[1] M. Widerszal-Bazyl, R. Cieślak, A. Najmiec *Psychospołeczne właściwości pracy zawodowej, zmienne osobnicze a stres psychologiczny i dolegliwości zdrowotne*. Etap IV – sumaryczne opracowanie wyników, praca planowa, CIOP 1995

[2] R. Cieślak *Wsparcie społeczne a stres w pracy*. Rozprawa doktorska, Instytut Psychologii PAN, Warszawa 2000

[3] R. Cieślak, M. Widerszal-Bazyl *Psychospołeczne warunki pracy. Podręcznik do kwestionariusza*. CIOP, Warszawa 2000

[4] R.A. Karasek, T. Thorell *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York 1990

[5] M. Widerszal-Bazyl *Stres w pracy a zdrowie, czyli o próbach weryfikacji modelu Roberta Karaska oraz modelu: wymagania-kontrola-wsparcie*. CIOP-PIB, Warszawa 2003

[6] A. Najmiec *Określenie społecznych i podmiotowych wyznaczników zadowolenia i efektywności pracowników zatrudnionych w systemie telepracy*. Raport wewnętrzny w ramach programu wieloletniego pn. „Dostosowywanie warunków pracy w Polsce do standardów Unii Europejskiej”, CIOP, Warszawa 2004

[7] J. M. Nilles *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003

*Publikacja opracowana na podstawie wyników tematu badawczego realizowanego w ramach działalności statutowej Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego.*

Tabela 2  
MATRYCA KORELACJI (r PEARSONA) DLA ZMIENNYCH ŚRODOWISKOWYCH, INDYWIDUALNYCH ORAZ DOBROSTANU I ZADOWOLENIA Z PRACY

*Correlations between psychosocial working conditions, personality, well-being and job satisfaction*

	nr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Zadowolenie z pracy	1											
Dobrostan	2	,424(**)										
Sumienność	3	,187	,242(*)									
Ekstrawersja	4	,061	,015	,399(**)								
Otwartość na doświadczenie	5	,171	,327(**)	,000	,384(**)							
Neurotyczność	6	,087	,001	,000	,000	-,100						
Ugodowość	7	,037	-,095	,363(**)	,353(**)	,133	-,288(**)					
Wymagania	8	,715	,345	,000	,000	,183	,003					
Kontrola w pracy	9	-,271(**)	-,616(**)	-,381(**)	-,410(**)	-,100						
Wsparcie społeczne	10	,006	,000	,000	,000	,316						
Potrzeba zmian	11	,229(*)	,283(**)	,273(**)	,353(**)	,133	-,288(**)					
		,021	,004	,006	,000	,183	,003					
		,200(*)	-,200(*)	,197(*)	,058	,288(**)	-,034	-,066				
		,047	,046	,050	,565	,004	,739	,512				
		,622(**)	,299(**)	,157	,234(*)	,196(*)	-,220(*)	,376(**)	,267(**)			
		,000	,002	,117	,018	,049	,027	,000	,007			
		,498(**)	,323(**)	,010	,127	-,080	-,169	,379(**)	-,012	,485(**)		
		,000	,001	,922	,216	,438	,098	,000	,910	,000		
		-,500(**)	-,453(**)	,015	-,028	,261(**)	,228(*)	-,174	,369(**)	-,459(**)	-,351(**)	
		,000	,000	,882	,780	,008	,022	,082	,000	,000	,000	

\*\* Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).  
\* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Tabela 3

INFORMACJE DOTYCZĄCE TELEPRACY PRZYDATNE DLA PRACODAWCÓW I TELEPRACOWNIKÓW

*Practical information on telework for employers and teleworkers*

Zakres tematyczny	Informacje dla pracodawcy	Informacje dla pracowników
Osobowość	Cechy osobowości sprzyjające zadowoleniu w telepracy: • ekstrawersja • ugodowość • sumienność • niski poziom neurotyzmu • umiejętność samodzielnego zarządzania Pracodawca może zlecić przeprowadzenie przez psychologa testów psychologicznych w celu stwierdzenia, czy cechy pracownika sprzyjają wykonywaniu telepracy.	W systemie telepracy najlepiej czują się osoby dobrze zorganizowane, skrupulatne i rzetelne, o silnej woli oraz wytrwałe w dążeniu do celu, odporne na niepowodzenia, spokojne i dobrze radzące sobie w trudnych sytuacjach.
Organizacja pracy	W telepracy kontrolę nad sposobem wykonywania zadań przejmują telepracownicy (7. sten w ocenie poziomu kontroli): podejmuje decyzje dotyczące materialnego, społecznego i organizacyjnego środowiska pracy (samodzielnie decyduje o tym, kiedy wykonać dane zadanie oraz w jaki sposób, samodzielnie planuje swoją pracę). Ocena pracy następuje w większości przez sprawdzanie wyniku końcowego – produktu. Pozwala to na zwiększenie wymagań w pracy. Zalecane jest powierzanie tylko takich zadań, które nie wymagają stałego nadzoru nad przebiegiem pracy. Podstawowym wymaganym w systemie telepracy jest zaufanie i wysoka motywacja pracownika do pracy – dlatego zaleca się telepracę osobom z określonym stażem w tradycyjnym systemie pracy.	Odpowiedzialność za przebieg i organizację pracy spoczywa na pracowniku, który samodzielnie decyduje o czasie pracy (rozpoczęcie, zakończenie, przerwy). Pomimo braku bezpośredniej kontroli pracy przez pracodawcę, pracownik zobowiązany jest do przestrzegania norm oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy.
Komunikacja społeczna	Wsparcie od przełożonych nie tylko zmniejsza negatywne skutki stresu, ale również zwiększa motywację do pracy oraz ułatwia obustronną wymianę informacji zawodowych. Wsparcie od współpracowników jest mniejsze niż w tradycyjnym systemie pracy (4. sten). Jego deficyt i brak możliwości wymiany informacji zawodowych można rekompensować przez zwiększenie wsparcia od przełożonych lub tworzenie spotkań integracyjno-szkoleniowych, mających na celu doskonalenie umiejętności komunikacyjnych i umożliwienie kontaktów koleżeńskich. Pracownik może nie tylko wykonywać powierzone zadania, ale przez partycypację może usprawniać sposób wykonywania pracy, a nawet poprawiać jej organizację.	Kontakty ze współpracownikami, wzajemna wymiana doświadczeń, wsparcie emocjonalne, instrumentalne i praktyczne w określonych warunkach pracy może zmniejszać negatywne skutki stresu w pracy, poprawić samopoczucie.  Ważne jest, aby pracując w domu mieć możliwość konsultacji z osobami wykonującymi podobne zadania.
Cechy ogólne potrzebne w pracy na odległość	Umiejętności niezbędne i przydatne do wykonywania telepracy: • duża sprawność obsługi komputera • samokontrola • zdyscyplinowanie • samodzielność • duża wiedza merytoryczna.  Należy zwrócić uwagę na doskonalenie umiejętności obsługi komputera zwłaszcza przy wprowadzaniu nowego oprogramowania lub unowocześniania starych wersji oprogramowania; służą temu szkolenia i warsztaty praktyczne, szczególnie w przypadku zatrudniania osób starszych.	W systemie pracy na odległość przełożeni szczególnie zwracają uwagę na umiejętność podporządkowania się oraz samodyscyplinę, w związku z brakiem możliwości kontroli przebiegu pracy.