

Piotr Sułkowski *

TELEPRACA JAKO ŹRÓDŁO KORZYŚCI GOSPODARCZYCH I SPOŁECZNYCH

TELEWORK AS A SOURCE OF ECONOMIC AND SOCIAL BENEFITS

Summary

The aim of the hereby paper is to present the perspectives and premises of development of telework, as well as presentation of economic and social benefits that can be achieved using information and communication tools for task realization. The paper depicts the dynamics of development of telework, telework in Poland and social and economical aspects of such type of work. Application of digital tools for task realization offers numerous economic benefits and can determine the ability to compete or even gain competitive edge of an organization both today and tomorrow. Telework is a form of work beneficial from economical, ethical and ecological point of view. The presented aspects of telework as the source of economic and social benefits draw attention to relevance, even necessity, of creation of the right conditions favorable for implementation and development of such a form of organization of work. The growth of telework depends on the level of acceptance of such a work organization form by both the employees and the employers. Acceptance of telework is a matter concerning the whole society. Telework appears to be the perfect alternative for the traditional form of work. Equipped in a variety of benefits, it offers certain economic and social advantages.

1. Uwagi wstępne

Głównym powodem, dla którego zauważa się odchodzenie od tradycyjnych form zatrudnienia na rzecz ich uelastyczniania, jest przeświadczenie, że nowe rozwiązania mogą dostarczyć korzyści zarówno przedsiębiorstwu (pracodaw-

* mgr, Studium Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

cy), jak i jego pracownikom (pracobiorcom), a turbulentne otoczenie wzmacnia jeszcze to przekonanie, wymagając, aby zawierane między nimi porozumienia (umowy) miały również zróżnicowany charakter, to jest taki, który umożliwiałby dostosowywanie się pracodawcom (przedsiębiorcom) i pracobiorcom (pracownikom) do zmian systemowych, strukturalnych i rynkowych, jakie towarzyszą globalizacji [Malara 2006, s.168]. Wykorzystanie narzędzi cyfrowych jako narzędzi pracy do realizacji zadań daje liczne korzyści ekonomiczne i może stanowić o zdolności do konkurowania, a nawet zdobycia przewagi konkurencyjnej organizacji zarówno dziś, jak i jutro. Telepraca jest formą pracy korzystną z punktu widzenia ekonomicznego, etycznego, a także ekologicznego.

Celem niniejszego referatu jest przedstawienie perspektyw i przesłanek rozwoju telepracy oraz ukazanie korzyści gospodarczych i społecznych, jakie można osiągnąć wykorzystując narzędzia informacyjno-komunikacyjne do realizacji zadań.

2. Dynamika rozwoju telepracy

Termin telepraca bywa nie zawsze właściwie rozumiany i przyjmowany. Problemy z definiowaniem telepracy oraz brak dostrzeżenia jej możliwości znacznie ograniczają jej pełne wykorzystanie. Pojawiają się również problemy związane z właściwym zarządzaniem i implementacją tej formy organizacji pracy. Telepraca zaczyna kształtować obraz współczesnej organizacji, koegzystując z innymi przejawami społeczeństwa informacyjnego, w którym rozwijane są nowe koncepcje, takie jak: organizacja ucząca się, zarządzanie wiedzą czy kapitałem intelektualnym [Czekaj 2007, s.155]. Procesy globalizacyjne zachodzące w gospodarkach poszczególnych krajów stymulując przyspieszenie w zakresie postępu technologicznego sprawiają, że coraz więcej ludzi wskazuje na wiedzę jako rozstrzygający czynnik przewagi konkurencyjnej [Szałkowski 2006, s.10]. Telepraca jest formą świadczenia pracy i realizacji zadań, która w największym stopniu wykorzystuje nowoczesne techniki informacyjne, komputery i narzędzia telekomunikacyjne stają się narzędziami pracy, a przedmiotem pracy staje się informacja. Początki telepracy sięgają lat 70. XX wieku, kiedy to w obliczu kryzysu naftowego poszukiwano w USA sposobu na zmniejszenie natężenia ruchu na drogach i obniżenie zanieczyszczenia powietrza. Za pioniera telepracy uważa się Jacka M. Nilles'a, który m.in. projektował pojazdy kosmiczne i systemy komunikacji dla Sił Powietrznych USA i NASA. Idea telepracy, według Jacka M. Nilles'a, powstała ze skrzyżowania osiągnięć nowoczesnej telekomunikacji oraz prób ograniczenia uciążliwości dojazdów do pracy. Nilles telepracę definiuje jako każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą techniką informacyjną, np. telekomunikacją i komputerami, przemieszczanie pracy do pracowników zamiast pracowników do pracy. Podty-

pem telepracy w ujęciu Nilles'a są teledojazdy (telecommuting), czyli okresowa praca poza centralą firmy: wykonywanie pracy w domu, w siedzibie klienta lub w telecentrum co najmniej jeden dzień w tygodniu [Nilles 2003, s.36]. W literaturze przedmiotu istnieje szereg definicji i rodzajów telepracy.

W niniejszym opracowaniu przyjmuje się, że telepraca to forma organizacji pracy, która wykonywana jest w całości lub części poza tradycyjnym miejscem pracy z wykorzystaniem narzędzi techniki i technologii informatyczno-komunikacyjnej.

Internet i inne zdobycze naukowo-techniczne pomagają odgrywać istotną rolę w upowszechnianiu się pewnych procesów i praktyk. Chodzi tu w głównej mierze o:

- outsourcing – pewne usługi i elementy procesów produkcyjnych o niższej wartości dodanej mogą być przeniesione z bogatych regionów do uboższych (np. telefoniczne centra obsługi klienta);
- telepracę (teleworking) – praca wykonywana w domu z dala od dużych ośrodków miejskich może oznaczać szansę zatrudnienia miejscowych bezrobotnych, jak też osób niepełnosprawnych;
- rozszerzenie zakresu działania (scope enlargement) – firmy zlokalizowane w słabiej rozwiniętych regionach mogą znaleźć nowych klientów, partnerów czy poddostawców [Zientara 2007, s.18].

W Europie pojęcie telepracy zostało spopularyzowane przez Komisję Europejską. Na początku lat 90. XX wieku sfinansowała ona szereg badań pod kątem wprowadzenia telepracy jako alternatywnej formy zatrudnienia, w celu tworzenia kolejnych miejsc pracy na terenach ekonomicznie zaniedbanych, możliwości zarobkowania osób niepełnosprawnych, a także w celu umożliwienia kobietom z małymi dziećmi powrotu do pracy. Wszystko to zmierzało do zapobiegania poczuciu alienacji społecznej oraz pobudzania aktywności zawodowej osób trwale lub czasowo wyłączonych z aktywnego życia społecznego i zawodowego [Golec-Nycz, Osiewalska 2006, s.40]. W dokumencie Komisji Europejskiej White Paper on Growth, Competitiveness and Employment z 1993 r. wskazuje się na telepracę jako narzędzie wzrostu konkurencyjności na globalnych rynkach. Martin Bangemann, komisarz Unii Europejskiej ds. informatyki i telekomunikacji, napisał w specjalnym raporcie z 1994 r., że pierwsze kraje, które znajdują się w społeczeństwie informacyjnym, zostaną wynagrodzone. One ustalą porządek, którego wszyscy będą musieli przestrzegać. W przeciwieństwie do nich kraje, które zdobędą się jedynie na połowiczne rozwiązania, mogą niebawem zmagać się z tragicznym spadkiem inwestycji i zmniejszeniem się liczby miejsc pracy. Znany futurysta Alvin Toffler w wydanej w 1980 r. książce Trzecia fala pisał o koncepcji idei pracy elektronicznej, zaś w 1994 r. stwierdził, że sercem Trzeciej Fali, czyli społeczeństwa informacyjnego, będzie właśnie telepraca. Pod jej naporem upadną tradycyjne miejsca pracy [Karwicka, <http://idn.org.pl>].

W Stanach Zjednoczonych obserwuje się wzmożone zainteresowanie elastycznymi formami zatrudnienia. W 2006 r. w sposób zdalny pracowało 30 milionów osób. Z kolei w Europie najwięcej telepracowników jest w Finlandii (17%), Szwecji (15%) oraz Holandii (15%) [Harnik 2008, s. 34]. Wysoki procent pracowników zdalnych w Skandynawii związany jest z intensywnym rozwojem nowoczesnych technologii w tych krajach, w tym z rozbudową sieci telefonii komórkowej oraz dobrą koniunkturą gospodarczą tych państw. Również w krajach Beneluxu polityka rynku pracy wspiera rozwój elastycznych form zatrudnienia. Natomiast we Francji i Niemczech brak jest aktywnej polityki państwa, w tym szczegółowych regulacji prawnych dotyczących telepracy. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez CBI (Confederation of British Industry) w 2007 r. aż 46% firm brytyjskich oferowało możliwość telepracy swoim pracownikom w porównaniu do 11% w 2004 r. [Record numbers working from home, <http://www.inthenews.co.uk>]

3. Telepraca w Polsce

Według badań dotyczących wykorzystania telepracy w Polsce, przeprowadzonych na potrzeby realizacji projektu Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców, telepracownicy stanowią zaledwie 1% wszystkich pracowników w badanych przedsiębiorstwach, natomiast 16% przebadanych przedsiębiorstw zadeklarowało stosowanie telepracy w różnej formie [Informacja prasowa 2007, s. 2].

W Polsce termin telepraca rozumiany jest zbyt wąsko. Telepraca kojarzona jest jako zajęcie związane z telemarketingiem, sprzedażą, informacją telefoniczną, przedstawicielstwem handlowym. Postrzegana jest również jako zajęcie tymczasowe lub dodatkowe o niskim prestiżu. Zwykle jako cechę charakterystyczną telepracy podaje się częsty kontakt z klientem lub pracodawcą przez telefon lub drogą mailową. Wśród badanych niewiele osób kojarzy telepracę z pracą na odległość, elastyczną formą pracy czy z pracą wykorzystującą nowoczesne technologie [Harnik 2008, s. 34].

16 października 2007 r. weszły w życie nowe przepisy Kodeksu pracy, dotyczące zatrudnienia w formie telepracy w Polsce [Kodeks pracy, art. 675]. Zgodnie z art. 675 par. 1 k.p. praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca). Pracownik może więc wykonywać pracę w innym miejscu niż zakład pracy.

Telepraca zostaje coraz częściej wskazywana jako jeden z najważniejszych obszarów rozwoju społeczeństwa informacyjnego, a także powiązana jest z dążeniem Unii Europejskiej do stworzenia Globalnego Społeczeństwa Informacyjnego. Zwiększanie konkurencyjności Polski i zmniejszanie dystansu do innych

państw oraz trendy technologiczne związane z ITC (Information and Communication Technologies; pol. Technologia Informacyjno-Komunikacyjna) wymuszają wzmocnienie rozwoju społeczeństwa informacyjnego i nowoczesnych form organizacji pracy. Zgodnie ze Strategią Lizbońską, ukierunkowaną na budowanie gospodarki opartej na wiedzy, zostały opracowane w Polsce liczne dokumenty określające ramy i kierunki informatyzacji kraju (e-Polski) i budowania społeczeństwa informacyjnego. Są to: Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013 oraz Strategia społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2007-2013 [Harnik 2008, s. 27].

4. Gospodarczy i społeczny wymiar telepracy

Telepraca wychodzi naprzeciw oczekiwaniom organizacji dążących do minimalizacji kosztów działalności i wzrostu wydajności pracy w sferze administracyjnej. Wprawdzie konieczne jest poniesienie określonych nakładów na stworzenie odpowiedniej teleinformatycznej infrastruktury, niemniej jednak są one rekompensowane wieloma wymiernymi i niewymiernymi efektami ekonomicznymi [Czekaj 2007, s.165].

Telepraca pozwala redukować wysokie koszty wynajmu lokali i inne z tym związane wydatki, takie jak wyposażenie biurowe, koszty eksploatacji. Zmniejszeniu ulegają także koszty administracyjne, zarządzania personelem, korzystania z własnych zasobów oraz zużycia energii. Tradycyjnie zorganizowana praca wiąże się z koniecznością dojazdu do miejsca pracy, a co za tym idzie uciążliwościami w postaci korków ulicznych, wysokich kosztów paliwa i czasu wykorzystanego na dojazd do pracy. Mimo pojawiania się nowych kosztów, takich jak koszty dostępu do Internetu, wsparcia technicznego, zaznaczyć należy, że są one stosunkowo niższe od kosztów wymienionych powyżej.

Szacuje się, że wydajność pracy w systemie telepracy wzrasta od 20 do 40 %, a jej źródłem upatruje się w lepszej organizacji pracy i większej koncentracji pracowników oraz mniejszej liczbie zakłóceń pracy [Depta, <http://www.idn.org.pl>]. Praca tradycyjna wiąże się ze sztywnymi godzinami pracy – zazwyczaj ośmiogodzinnym dniem pracy, czy zakłóceniami ze strony pracowników. Pracownicy zadowoleni z telepracy są w stanie efektywniej pracować. Zawody i czynności, które możliwe są do wykonywania w systemie telepracy ograniczają się zazwyczaj do tych, których przedmiotem pracy jest informacja. Należy podkreślić, że w przypadku tych zawodów właściwym jest mierzenie efektywności, a niekoniecznie produktywności. Istotnym staje się dobór kompetentnych osób do realizacji zadań, cechujących się umiejętnością organizacji pracy i zarządzania czasem, potrafiących koncentrować się na rezultatach, a także koniecznym staje się dobór właściwych rozwiązań teleinformatycznych i eliminacja czynników zakłócających przebieg pracy.

Decydując się na formę zatrudnienia w systemie telepracy można zauważyć spadek absencji pracowników. W warunkach telepracy pracownicy rzadziej korzystają ze zwolnień lekarskich i rzadziej są nieobecni w pracy z różnych innych powodów [Harnik 2008, s. 40]. Mniejsza fluktuacja kadr wpływa na zmniejszenie dodatkowych kosztów rekrutacji czy też szkolenia nowo zatrudnionych osób. Rotacje pracowników są dużym obciążeniem dla organizacji. Wykorzystując możliwości telepracy można utrzymać wykwalifikowany personel. Wdrożenie programów telepracy pozwala również na uelastycznienie struktury organizacyjnej. Popyt na wysoko kwalifikowanych pracowników spowodował przesunięcie władzy w procesie zatrudnienia – od pracodawcy do indywidualnego pracownika. Coraz powszechniej osoby z wysokimi kwalifikacjami narzucają warunki zatrudnienia. Telepraca to szansa pozyskania wysokiej klasy specjalistów, konsultantów niezainteresowanych zatrudnieniem w pełnym wymiarze czasu pracy.

W teorii pola (przestrzeni) K. Levina przyjmuje się założenie, iż na ogół bliższe otoczenie, a zwłaszcza to, z którym członkowie organizacji pozostają w styczności przestrzennej bezpośrednio, silniej na nią oddziałuje [Szałkowski 2005, s. 9]. Założenie to współcześnie traci na znaczeniu, bowiem nowe technologie komunikacyjne sprawiają, iż dystans przestrzenny odgrywa coraz mniejszą rolę w organizacji. W jej wymiarze globalnym nawiązanie i podtrzymywanie łączności zarówno pomiędzy składnikami organizacji, jak i jej otoczeniem, uznawane kilkadziesiąt lat temu za węzłowy problem organizacyjny, świadczy forma zatrudnienia, jaką jest telepraca. Jej szczególnym przykładem jest firma z Chicago, która w Krakowie zatrudnia kilkudziesięciu pracowników. Ich praca polega na nawiązywaniu telefonicznego kontaktu, w godzinach między 22.00 a 6.00 miejscowego czasu, z potencjalnymi klientami tej firmy, mieszkającymi w Chicago. Znacząco niższa cena pracy w Krakowie niż w Chicago czyni opłacalnym dla firmy zatrudnienie pracowników tysiące kilometrów od terenu jej działalności. Jednakże to nowe technologie komunikacyjne sprawiają, że znacząca część operacji związanych z usługą instalowania anten telewizyjnych w Chicago może zostać wykonywanych w Krakowie lub gdziekolwiek na świecie [Szałkowski 2005, s. 10-11].

Telepraca to również odpowiedź na wyzwania związane z rozproszonym biznesem XXI wieku, gdzie istotną rolę stanowi budowanie sprawnie funkcjonujących zespołów zadaniowych. Coraz powszechniejszy dostęp do Internetu pozwala osobom zamieszkującym różne miasta, a nawet często państwa różnych kontynentów, na współpracę ze sobą w formie wirtualnych zespołów zadaniowych. Zainteresowanie telepracą i jej możliwościami dostrzegane jest coraz powszechniej poprzez rządy poszczególnych państw. Telepraca, poza licznymi korzyściami gospodarczymi staje się również formą aktywizacji zawodowej osób, które z różnych względów nie mogłyby pracować w sposób tradycyjny, np. niepełnosprawnych, dla których bariery architektoniczne i dojazd do pracy wiążą się

z dużym utrudnieniem, kobiet, które rezygnują z tradycyjnej formy zatrudnienia po założeniu rodziny i urodzeniu dziecka, emerytów. Telepraca stanowi szansę aktywizacji regionów słabiej rozwiniętych gospodarczo, w których koszt pracy jest niższy.

Telepraca to również korzyści dla środowiska naturalnego poprzez zredukowanie zanieczyszczenia powietrza, wzrost oszczędności na zużyciu energii, zmniejszenie natężenia ruchu drogowego, mniej wypadków komunikacyjnych, szybszy dojazd do pracy dla innych, obniżka kosztów infrastruktury.

Tabela 1. Zestawienie potencjalnych korzyści telepracy

Korzyści gospodarcze	Korzyści społeczne
<ul style="list-style-type: none"> • wzrost wydajności pracy • optymalizacja obciążeń finansowych • spadek absencji pracowników • zwiększenie lojalności pracowników • możliwość zmniejszenia powierzchni biurowych • niższe koszty zarządzania personelem i administracji • spadek biurokracji • lepszy obieg informacji w firmie • ograniczone zużycie energii • mniejsza fluktuacja zatrudnienia, • możliwość zatrudnienia wysokiej klasy fachowców • poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> • aktywizacja rejonów słabiej rozwiniętych gospodarczo • możliwość utworzenia nowych stanowisk pracy • możliwość zatrudnienia osób z jakichś powodów związanych z domem • aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych • mniej konfliktów między pracownikami • podnoszenie kwalifikacji pracowników • poprawa stosunków międzyludzkich • spadek zanieczyszczenia środowiska • zmniejszenie natężenia ruchu drogowego • obniżka kosztów infrastruktury

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Depta, <http://www.idn.org.pl>], [Raport z badania 1000 przedsiębiorstw – Telepraca, <http://www.pbssopot.com.pl>].

Poza licznymi korzyściami telepraca może nieść ze sobą pewne zagrożenia. Pojawiają się problemy związane z psychologią i organizacją zarządzania telepracownikami. Często pracownicy pozostawieni są sami sobie, nie otrzymując wsparcia od przełożonych, co powoduje uczucie osamotnienia i pogłębiania się poczucia izolacji społecznej. Pojawiają się problemy związane z zacieraniem granic między pracą a życiem osobistym. Stwarza to niebezpieczeństwo nadmiernego wydłużenia czasu pracy i uzależnienia się od pracodawcy wskutek konieczności utrzymywania stałej gotowości do odbioru informacji oraz kontaktów z przedsiębiorstwem, co niesie niebezpieczeństwo pracoholizmu i uzależnienia się od techniki [Malara 2006, s. 196].

W celu opracowania zasad wdrażania telepracy naukowcy z Uniwersytetu w Canberze przeprowadzili trzyetapowe badanie. Badanie to wskazało w pierwszym etapie prawidłowości w zatrudnianiu, które wywierają duży wpływ na organizację telepracy. Są to:

- Czynniki organizacyjne, które pozwalają ocenić, czy telepraca będzie dobrym rozwiązaniem w firmie. Organizacje muszą rozważyć problemy prawne i etyczne, dostępność wykwalifikowanych pracowników, obowiązki regulacyjne, strategię firmy, odpowiedzialność społeczną. Na tym etapie organizacje powinny przeanalizować też pozycję konkurencyjną oraz potrzebę restrukturyzacji organizacyjnej.
- Praktyki panujące wewnątrz przedsiębiorstwa, które w znacznej mierze kształtowane są przez tradycyjne, wypracowane sposoby świadczenia pracy, jednakże mogą one ulegać zmianie wskutek wpływu nowoczesnych technologii, wzrastających kompetencji pracowników, czy też innych zmian.
- Preferencje pracowników, czyli uzależnione od konkretnych pracowników osobiste oczekiwania stawiane pracy. Na przykład najczęściej rozważają pracę w domu pracownicy młodzi, posiadający rodziny, a także pracownicy, którzy rozważają przejście na emeryturę. Również absolwenci mają preferencje do pracy elastycznej, zwłaszcza gdy mają zamiar wykonywać pracę dla więcej niż jednego pracodawcy.

W drugim etapie badacze wyszczególnili zalety i wady telepracy, zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika. W trzecim etapie zidentyfikowano czynniki niezbędne dla prawidłowej adaptacji telepracy w firmie oraz wskazujące na jej wpływ. Sukces wdrożenia telepracy jest jednak uzależniony od dostępności nowych technologii i rozwiązań oraz przede wszystkim od organizacyjnych mechanizmów zarządzania [Campbell, Barned 2007, s. 55].

5. Uwagi końcowe

Zaprezentowane aspekty telepracy, jako źródła korzyści gospodarczych i społecznych, zwracają uwagę na zasadność, a nawet konieczność tworzenia odpowiednich warunków do wdrażania i rozwoju tej formy organizacji pracy. Rozwój telepracy uzależniony jest od akceptacji tej formy organizacji pracy zarówno przez pracodawców, jak i pracowników. Akceptacja telepracy leży w szeroko rozumianym interesie społecznym.

Telepraca jawi się coraz częściej jako doskonała alternatywa dla tradycyjnej formy pracy. Wyposażona w wiele zalet przynosi określone korzyści w wymiarze gospodarczym i społecznym. Może być drogą do niezależności i satysfakcji, umożliwia obniżenie kosztów pracy, redukuje koszty utrzymania powierzchni biurowych. Jest również odpowiedzią na społeczną troskę o środowisko naturalne. Telepraca to szansa na podniesienie pozycji konkurencyjnej nowoczesnego przedsiębiorstwa, jest ponadto formą i szansą aktywizacji zawodowej i zapewnienia ciągłości pracy.

Literatura

1. Campbell J., Barned J., *Home, but not so alone, Intheblack*, Melbourne July 2007, Vol. 77, Iss. 6.
2. Czekał J. (red.), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
3. Depta R., *Teleworking jako alternatywna forma pracy w przyszłości*, <http://www.idn.org.pl>
4. Golec-Nycz E., Osiewalska A., *Telepraca w bibliotekach jako element aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych przebywających na urloпах wychowawczych. E- wyłączenie czy e- wyobcowanie*, Publikacje Instytutu INB nr 2, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006.
5. Harnik I. (red.), *E- przedsiębiorczość, telepraca i usługi zdalne*, MARR S.A, Drukarnia Vacat, Kraków 2008.6. Informacja prasowa z 16 kwietnia 2007 r.:
6. *Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców*, Poznań 2007, http://www.telepraca-efs.pl/files/informacja_prasowa_16.04.2007.pdf [20.06.2009].
7. Karwicka K., *Telepraca – fenomen naszych czasów*, <http://www.idn.org.pl>
8. *Kodeks pracy*, Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm. w brzmieniu ustaloną ustawą z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. nr 181, poz. 1288.
9. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
10. Najmiec A., *Psychologiczne, społeczne i organizacyjne uwarunkowanie telepracy*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 1, 2003.
11. Nilles J. M., *Telepraca, strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwa Naukowo – Techniczne, Warszawa 2003.
12. Record numbers working from home. [http://www.inthenews.co.uk/news/finance/rekord-numbers-working-from-home-\\$1132109.htm](http://www.inthenews.co.uk/news/finance/rekord-numbers-working-from-home-$1132109.htm) [20.06.2009].
13. Szałkowski A., *Zasoby ludzkie organizacji w kontekście wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” nr 711, Kraków 2006.
14. Szałkowski A.(red.), *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
15. Zientara P., *Regiony Unii Europejskiej w obliczu rewolucji informatyczno- telekomunikacyjnej i procesów globalizacyjnych*, „Wspólnoty Europejskie” nr 3/2007.