

*mgr inż. Michał Trziszka*¹

Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki
Politechnika Poznańska

Karta pracy w modelu teleworkingu

WPROWADZENIE

W ostatnich latach wskutek wzrostu liczby przedsiębiorstw, które wprowadziły system pracy na odległość, konieczne stało się znalezienie nowych rozwiązań służących kontroli efektywności pracownika celem udoskonalenia tej formy zatrudnienia.

Celem poznawczym opracowania jest analiza zasadności wprowadzenia kart pracy w modelu pracy zdalnej. W artykule postawiono tezę, że korzystanie z tej formy kontroli wypełniania obowiązków pracowniczych poza siedzibą przedsiębiorstwa, wpływa pozytywnie na ocenę jakości pracy wykonywanej zdalnie. Analizie poddano bieżący stan polskiego rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem branż, w których najczęściej wykorzystywany jest omawiany tryb realizacji zleceń. Wykorzystane metody badawcze to analiza danych statystycznych oraz obserwacji rynku pracy zdalnej, w której uczestniczył autor w okresie ostatnich dwóch lat (2012–2014).

Karta pracy stanowi dokument służący do zapisywania czasu pracy pracowników. Jest ona wystawiana na poszczególne zlecenia, aby umożliwić zleceniodawcy rozliczenie pracownika. Ma to na celu ułatwienie ustalenia wynagrodzenia dla pracownika, jak i wysokości kosztu, które dotyczą wytwarzania danego produktu lub świadczonej usługi. Aby karta pracy była dokumentem formalnym, musi zawierać poszczególne elementy, czyli dokładny opis danego zlecenia, sprecyzowanie wymogów ilościowych, miejsce pracy, datę oraz przedział czasowy, w którym zadanie zostało wykonane. Karta pracy zawiera również dane osoby (imię i nazwisko) lub grupy osób, które realizują określone zadanie. Podsumowaniem karty pracy jest ocena wykonania danego zlecenia.

¹ Adres korespondencyjny: ul. św. Wincentego 7, 61-003 Poznań, tel. +48 616 792 175, e-mail: trziszka@icloud.com.

ODEJŚCIE OD TRADYCYJNEGO MODELU PRACY

Tradycyjny model pracy polegającej na wykonywaniu powtarzalnych, mechanicznych czynności, powoli odchodzi do lamusa. Nadeszła era pracy zdalnej, która jest efektem zmian, do których doszło w otoczeniu biznesowym, technologicznym i kulturowym. Nowy trend wiąże się z koncepcją work management, czyli narzędziem do zarządzania zadaniami i pracą opartą na współpracy oraz mobilności w koordynacji projektów. Dzięki niemu pracodawcy szybciej dostrzegają nowe możliwości i rozwiązania, ale także wcielają w życie niespotykane dotąd metody pracy tworzone w oparciu o elastyczny czas pracy wykonywanej poza siedzibą danego przedsiębiorstwa. Rozwój telekomunikacji rozszerza w sposób gwałtowny zakres pracy wykonywanych w domu. Telework, powstała jako forma pracy w latach 80., otwiera nowe możliwości zatrudnienia dla przedstawicieli różnych zawodów, potencjalnie bez limitów geograficznych. W bieżącej dekadzie rozwija się w różnych formach. Potencjalny obszar pracy na odległość jest duży – od indywidualnej pracy w domu z komputerem i telefonem, aż do decentralizacji całego przedsiębiorstwa niezależnie od odległości, granic kraju czy kontynentu [Czernewska, 1998, s. 190]. Ze względu na przypisywanie istotnego znaczenia informacji oraz technologii teleinformatycznej w kształtowaniu się nowej wizji społecznej, słuszne wydaje się zastosowanie terminu „społeczeństwo informacyjne”. Przyjęcie tego określenia można uznać za zwieńczenie roli, jaką odgrywa informacja w procesie rozwoju życia społecznego [Stroińska, 2012, s. 102].

Następstwem innowacji, jakie wprowadzono w tradycyjnym modelu pracy, jest wprowadzenie kart pracy zdalnej. Istotą telepracy jest taki sposób jej wykonywania, w którym miejsce pracy może być kształtowane przy użyciu zaawansowanych sieci lub układów komunikacyjnych oraz informatycznych wykorzystujących technologię przetwarzania informacji. Na jej określenie używa się następujących pojęć: „teleworking”, „telecommuting”, „tele-homeworking”, „electronic homeworking”. Zakład pracy stanowi w tym modelu sieć i układ wzajemnych połączeń pomiędzy pracownikiem a pracodawcą.

Nasuwa się pytanie, czy obecny trend zmian się utrzyma, czy z czasem społeczeństwo wróci do tradycyjnego modelu pracy? Na tego typu pytania będziemy w stanie odpowiedzieć za kilkanaście lat. Mentalna ewolucja, która zachodzi w społeczeństwie, nie jest w stanie dogonić postępu technologicznego. Szczególnie młodzi przedsiębiorcy muszą postarać się, by nadażyć za zmianami i dostosować się do innowacyjnych rozwiązań.

Z badania przeprowadzonego w 2012 roku przez twórców platformy o nazwie GetResponse wynika, że co dziesiąty przedsiębiorca w najbliższym czasie planuje umożliwienie pracownikom zdalnego trybu wykonywania zlecenia [*Popularność pracy zdalnej*, ([http](http://))]. Ponadto co czwarty przedsiębiorca podziela przekonanie, że jego pracownicy chcieliby pracować w domu. Zatem obydwie

strony są otwarte na wykonywanie obowiązków pracowniczych w trybie zdalnym. Co za tym idzie, ta forma pracy powinna być oferowana przede wszystkim młodym matkom oraz kobietom w ciąży. Uprzywilejowane pod tym względem powinny być również grupy pracowników, którym zakres pracy umożliwia pracę zdalną lub dojeżdżającym z daleka. Firmy stwarzają pracownikom warunki do takiej pracy. Najczęściej są to firmy IT oraz przedsiębiorstwa zajmujące się finansami i księgowością. Pracujący w domu robią sobie krótsze przerwy i rzadziej biorą dni wolne. Praca w domu może być równie efektywna jak praca w siedzibie firmy, ale jej przebieg i rezultaty muszą być odnotowane w karcie pracy. Dzięki temu pracodawca ma wgląd w realizację procesu wykonywania danego zlecenia. Pomaga to zoptymalizować jego przebieg poprzez wprowadzanie zmian w poleceniach wydawanych pracownikowi.

Powodem ograniczeń w zastosowaniu systemu telepracy jest luka między postępem technologicznym a rozwojem społecznym. Możliwości technologii teleinformatycznych są coraz większe, a dostęp do nich coraz bardziej powszechny, wprowadzanie telepracy napotyka na wiele barier. Główną przeszkodą w zdalnym zatrudnianiu pracowników są problemy z ich udziałem w cyklicznych spotkaniach, naradach czy procesach decyzyjnych firmy. Pracodawcy mogą sceptycznie podchodzić do pracy zdalnej ze względu na brak możliwości bezpośredniej kontroli pracownika. Kontakt na linii pracodawca – pracownik za pośrednictwem Internetu i telefonu to za mało, aby uzyskać wszystkie informacje dotyczące przebiegu pracy poza siedzibą firmy. Pracodawcy obawiają się także, że osoby wykonujące powierzone im zadania poza siedzibą firmy świadomie i celowo zmniejszają rzeczywisty czas pracy oraz cechują się znacznym spadkiem wydajności w porównaniu z pracownikami biurowymi. W związku z tym prowadzenie kart pracy jest konieczne. Taka forma nadzoru pracodawcy nad pracownikiem jest swoistym motywatorem do wypełniania obowiązków w sumienny i rzetelny sposób.

Dzięki mobilności pracownicy są znacznie bardziej produktywni niż w trakcie pracy przy biurku. Telepraca umożliwia pracownikom łatwiejsze pogodzenie obowiązków służbowych ze sprawami osobistymi i rodzinnymi. Zdarza się, że w nietypowych miejscach wpadają na genialne pomysły, którymi dzielą się z pracodawcą. Zleceniodawcy nie interesuje informacja, czy zlecenie zostało wykonane przy biurku, w drodze do domu, czy też w trakcie podróży pociągiem lub w jeszcze innym miejscu. Chciałby wiedzieć, ile czasu pracownik poświęcił na poszczególne zadania i jakie są efekty jego działań. Dobrze opracowana karta pracy sprawi, że dwie strony będą czerpały korzyści z tego trybu wykonywania zleceń.

Telepraca oznacza zmianę organizacji przestrzennej przedsiębiorstwa, umożliwia stosowanie elastycznych form czasu pracy w ramach stosunku pracy oraz sprzyja rozwojowi innych form prawnych świadczenia pracy, a także prowadzi do wzrostu wydajności pracownika. Jedną z największych zalet pracy na odległość jest redukcja kosztów. Wymaga to właściwie dobranych narzędzi, które

wspierają użytkowników, aby mogli wspólnie pracować nad projektami i chociaż w niewielkim stopniu poczuć się, jakby rozmawiali ze sobą w miejscu pracy. Kolejną zaletą jest poprawienie kontroli wyników pracy i możliwość obiektywnej oceny produktywności pracownika. Większa swoboda w trakcie wykonywania obowiązków sprawia, że pracownicy stają się bardziej zmotywowani.

Do zalet pracy zdalnej należy m.in.:

- 1) praca w niepełnym wymiarze etatu,
- 2) praca w godzinach wieczorowych,
- 3) dzielenie stanowiska pracy, polegające na wspólnym wykonywaniu przez dwie osoby pracy w ramach jednego etatu; każda z takich osób świadczy pracę na bezterminową umowę o pracę z proporcjonalnym wynagrodzeniem oraz świadczeniami i wspólnym opisem stanowiska [Harnik, 2007, s. 115].

Skuteczność wdrożenia systemu pracy zdalnej wymaga posiadania większości z niżej wymienionych kompetencji:

- 1) samodzielność,
- 2) przedsiębiorczość,
- 3) samodyscyplina,
- 4) umiejętności komunikacyjne,
- 5) otwartość na zmiany,
- 6) motywacja wewnętrzna,
- 7) planowanie,
- 8) zorganizowanie,
- 9) zarządzanie czasem,
- 10) zdolności techniczne.

Wymagana jest przed wszystkim dobra samoorganizacja pracy, co w niektórych przypadkach powoduje czasami zmniejszenie wydajności pracy pracownika.

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW REALIZUJĄCYCH ZADANIA NA ODLEGŁOŚĆ

Motywowanie i kontrola pracowników pracujących zdalnie nie jest łatwe. Należy zapobiec alienacji osób pracujących w domu, organizując spotkania integracyjne, wyjazdy motywacyjne i szkolenia, żeby wzbudzić w nich poczucie przynależności do firmy. Niezwykle istotne jest stworzenie właściwego systemu ocen i płac, żeby inspirować do efektywnej pracy. Należy również zapewnić wsparcie techniczne i merytoryczne pracy zdalnej. W każdym przypadku niezbędne jest monitorowanie lub pomiar czasu trwania telepracy przy wykorzystaniu kart pracy zdalnej. Ułatwiają one określenie i egzekwowanie ram czasowych, dziennego wymiaru godzin oraz okresu rozliczeniowego. W monitorowaniu czasu pracy pomocne są systemy informacyjne, które monitorują godziny zalogowań do systemu firmy i rejestrują zdarzenia związane z każdym pracownikiem.

Rozwiązaniem, które pozytywnie wpłynie na motywację pracownika może okazać się wspólna praca w zespołach telepracowników tzw. coworking. W oparciu o kartę pracy warto ustalić stałe godziny wykonywania pracy. Taki zabieg z pewnością zapewni systematyczność pracy zdalnej. Dzięki temu zadania będą realizowane systematycznie, a sprawy zawodowe zostaną oddzielone od rodzinnych. Ponadto należy dokonać analizy i wyselekcjonować zadania, które mogą być realizowane w ramach telepracy. Dużą rolę odgrywa również kultura organizacyjna, która ma istotny wpływ na pracę zdalną. Kultura ta powinna promować uczenie się, indywidualną odpowiedzialność za powierzone obowiązki. Trzeba pamiętać, że praca zdalna to nie tylko zmiana miejsca wykonywania pracy, ale przede wszystkim zmiana systemu zarządzania i organizacji pracy w oparciu o kartę pracy.

KORZYŚCI ZASTOSOWANIA KARTY PRACY ZDALNEJ

Karta pracy w modelu pracy zdalnej ułatwia ewidencję oraz rozliczenie czasu pracy pracownika, uwzględniając poszczególne etapy realizacji zlecenia. Elastyczny system doboru parametrów pozwala określić sposób i czas rejestracji spóźnień, nadgodzin, niewypełniania obowiązków na czas, co ma swoje odzwierciedlenie w procesie naliczania płac. Dzięki kartom pracy zdalnej możliwe jest ograniczenie pracochłonności ewidencji kosztów pracy oraz unikanie błędów w tejże ewidencji poprzez automatyzację rejestracji i obiegu. Mimo że obowiązki pracownicze wykonywane są poza siedzibą firmy, karty pracy dostarczają rzetelnej informacji kosztowej i zarządczej. Skutkiem wdrożenia tej formy kontroli jest zwiększenie dokładności ewidencji kosztów pracy poprzez dopasowanie reguł i zasad ewidencji do specyfiki przedsiębiorstwa.

Kartę pracy powinny wprowadzić przede wszystkim osoby odpowiedzialne za planowanie czasu pracy, np. kierownicy, co znacznie odciąża działy kadr i płac. Ewidencja czasu pracy prowadzona jest bliżej pracownika, zazwyczaj przez bezpośredniego przełożonego, co korzystnie wpływa na proces komunikacji. Wprowadzając system pracy o charakterze zdalnym, należy pamiętać o daniu pracownikowi możliwości wyrażenia opinii o plusach i minusach tej formy zatrudnienia przy wykorzystaniu karty pracy zdalnej. Powrót do biura pracowników, którzy nie byli w stanie pracować efektywnie w domu, pozytywnie wpłynie na rozwój firmy.

Karta pracy ułatwia zarządzanie przedsiębiorstwem. Jej wykorzystanie umożliwia bieżącą i systematyczną weryfikację czasu pracy pracownika. Zawarte w programie funkcje planowania czasu pracy informują o obowiązującym każdym pracowniku czasie pracy. Z pojęciem pracy zdalnej wiąże się elastyczność czasu pracy. Modelowanie czasu pracy stanowi od lat przedmiot zainteresowania pracodawców, pracowników, związków zawodowych, organizacji pracodawców i rządów oraz organizacji międzynarodowych, np. OECD, która po-

stuluje zwiększenie elastyczności czasu pracy [Pocztowski, 2007, s. 126]. Praca elastyczna staje się powoli normą. Dzieje się tak przez usprawnienia w zakresie technologii i sieci, jak również rosnące oczekiwania pracowników wobec lepszej równowagi między życiem prywatnym a pracą.

Znacznym usprawnieniem dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jest fakt, że każdego dnia generowane są gotowe zapisy o czasie pracy. Poza czasem pracy wynikającym z zaplanowanego wcześniej grafiku, zleceniodawca rejestruje czas dodatkowo przepracowany w godzinach nadliczbowych. Czas pracy jest zapisywany z dokładnością do minut. Dane o strukturze czasu przepracowanego służą do przygotowania rozdzielnika kosztów płac. System, organizując czas pracy, służy eliminacji nadużyć ze strony pracownika.

Praca o zdalnym charakterze może przynieść przedsiębiorstwu wymierne zyski, zwiększając wydajność personelu i obniżając koszty związane z utrzymaniem biura. Żeby taki system mógł się sprawdzić, musi stać się nową strategią zarządzania. Podkreślić należy, że prawidłowe prowadzenie przez pracodawcę ewidencji czasu pracy ma znaczenie przede wszystkim w perspektywie sporu z pracownikiem o wynagrodzenie za godziny nadliczbowe. Można zauważyć, że praca o charakterze zdalnym zaczyna oddziaływać na współczesną organizację i przyczynia się do jej wirtualizacji.

WYNIKI PRACY

Ilość pracy wyznacza pracodawca z uwzględnieniem właściwości pracy i możliwości pracownika. Kategorią związaną z pojęciem ilości pracy jest wydajność pracy, rozumiana jako ilość pracy w danym okresie. W celu oznaczenia i prawidłowego ustalenia wymagań co do ilości pracy, są ustanawiane normy pracy. Jakość pracy może być pojmowana czynnościowo oraz wynikowo [Piotrowski, 1997, s. 234]. Przy ocenie pracy kluczowe znaczenie mają wyniki będące efektem pomiaru poszczególnych wartości przy pomocy karty pracy. Miernikami wkładu pracy są normy pracy uzasadnione jej rodzajem i warunkami pracy. Normy ustalane są i zmieniane przez pracodawcę. Podczas oceny pracy powinien on zastosować wyłącznie sprawiedliwe i obiektywne kryteria. Zatem opinia o danym pracowniku jest formułowana przede wszystkim w oparciu o dane zarejestrowane przez kartę pracy zdalnej. Pracownik deklaruje swoją dyspozycyjność, a szef przydziela mu zadanie, po wykonaniu którego następuje potwierdzenie realizacji. Ocenianie pracowników zajmuje szczególne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi.

Ogół możliwych do zastosowania kryteriów oceniania można podzielić na cztery podstawowe kryteria:

- 1) kwalifikacyjne,
- 2) efektywnościowe,

- 3) behawioralne (zachowań),
- 4) osobowościowe [Piotrowski, 1997, s. 237].

Największą wagę, ze względu na najmniejszą dozę subiektywności, mają wnioski wysnute na kanwie rezultatów pracy osoby, która zdalnie realizowała swoje zadania. Analizowane są następujące parametry rezultatu: jakość, czas oraz liczba osób wykonujących zlecenie.

Karta pracy służy przede wszystkim rozliczeniu pracownika. Żeby uzyskać pełen obraz dotyczący kompetencji zleceniobiorcy, należy wywnioskować, jak dana osoba radzi sobie z komunikacją interpersonalną, podejmowaniem decyzji czy ryzyka. Ta analiza pozwoli np. określić potrzeby szkoleniowe. Ocenianie pracowników może odbywać się w sposób bardziej lub mniej sformalizowany. Cel wydawania opinii o pracowniku wpływa na wybór techniki oceniania. Różnią się one sposobem zbierania informacji, ich analizą i interpretacją oraz przedstawieniem. Oto kilka metod oceniania pracownika:

- 1) zwykły zapis,
- 2) technika wydarzeń krytycznych,
- 3) porównanie ze standardami,
- 4) ranking,
- 5) porównanie parami,
- 6) technika wymuszonego rozkładu,
- 7) portfolio personalne, listy kontrolne [Pocztowski, 1996, s.129].

Połączenie telepracy ze skutecznym systemem oceny i kontroli pozwala na wytypowanie osób posiadających predyspozycje do realizacji kolejnych zadań w trybie zdalnym oraz zarządzanie pracownikami w zgodzie z ich osobistymi uwarunkowaniami i preferencjami. Taki rezultat można osiągnąć stosując karty pracy w modelu pracy zdalnej.

PODSUMOWANIE

Reasumując, potencjalne korzystanie z kart pracy spełniających przede wszystkim funkcję kontroli wypełniania obowiązków pracowniczych poza siedzibą przedsiębiorstwa, wpływa pozytywnie na ocenę jakości telepracy i właściwe rozliczenie pracownika, co stanowi potwierdzenie tezy postawionej na początku pracy. Kontakt pracodawcy z pracownikiem za pośrednictwem Internetu i telefonu to za mało, aby uzyskać wszystkie informacje dotyczące przebiegu realizowanych zadań. Karty pracy zapobiegają zmniejszaniu rzeczywistego czasu pracy i spadku wydajności w porównaniu z pracownikami biurowymi. W związku z tym prowadzenie kart pracy to rozwiązanie będące motywatorem do wypełniania obowiązków w należyty sposób. Korzyścią dla pracodawcy jest możliwość rozliczenia zatrudnionej osoby na podstawie zapisów zawartych w kartach pracy. Uławiają one wyznaczenie ram czasowych przeznaczonych na

dzienne wykonywanie zlecenia. Przewaga korzyści wynikających z wprowadzenia omawianej formy kontroli pracownika przemawia za tym, że warto stosować ją w firmie bez względu na profil działalności.

LITERATURA

- Czerniewska H. (red.), 1998, *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI w.*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Stroińska E., 2012, *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną*, Poltext, Warszawa.
- Harnik I. (red.), 2007, *E-przedsiębiorczość, telepraca i usługi zdalne*, MARR S.A., Drukarnia Vacat, Kraków.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A., 1996, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków.
- Piotrowski M., 1997, *Prawo pracy*, Zachodnie Centrum Organizacji, Poznań–Zielona Góra.
- Popularność pracy zdalnej wśród polskich przedsiębiorców*, <http://qbusiness.pl/uploads/Raporty/pracazdalna2012.pdf> (dostęp: 20.04.2014 r.).

Streszczenie

Celem pracy jest analiza zasadności wprowadzenia kart pracy wśród pracowników realizujących swoje zlecenie poza biurem. W pracy postawiono tezę, że korzystanie z tej formy kontroli wypełniania obowiązków pracowniczych poza siedzibą przedsiębiorstwa, wpływa pozytywnie na ocenę jakości pracy wykonywanej zdalnie. Analizie poddano bieżący stan polskiego rynku pracy, zdefiniowano pojęcie karty pracy i sformułowano korzyści płynące z jej zastosowania. Autor pracy pt. „Karta pracy w modelu teleworkingu” zwrócił uwagę na znaczenie motywowania pracowników wykonujących swoje obowiązki zdalnie. Udowodnił, że nadeszła era pracy zdalnej, będącej efektem zmian, do których doszło w otoczeniu biznesowym, technologicznym i kulturowym. Nowy trend wiąże się z koncepcją work management, która polega na wykorzystaniu mobilności w koordynacji projektów realizowanych na odległość. Badania polegające głównie na obserwacji dowiodły, że połączenie telepracy ze skutecznym systemem oceny i kontroli pozwala na wytypowanie osób posiadających predyspozycje do realizacji kolejnych zadań w trybie zdalnym oraz zarządzanie pracownikami w zgodzie z ich osobistymi uwarunkowaniami i preferencjami. Autor pracy doszedł do wniosku, że kontakt pracodawcy z pracownikiem za pośrednictwem Internetu i telefonu to za mało, aby uzyskać wszystkie informacje dotyczące przebiegu realizowanych zadań. Karty pracy zapobiegają zmniejszeniu rzeczywistego czasu pracy i spadku wydajności w porównaniu z pracownikami biurowymi. W związku z tym prowadzenie kart pracy to rozwiązanie będące motywatorem do wypełniania obowiązków w należyty sposób. Korzyścią dla pracodawcy jest przede wszystkim możliwość rozliczenia zatrudnionej osoby na podstawie zapisów zawartych w kartach pracy.

Słowa kluczowe: praca zdalna, karta pracy, zarządzanie zdalne, telepraca

Job Card in Remote Working Model

Summary

The aim of this work is to analyze the justification for introducing time sheets for employees working outside the headquarters. We posit that the use of such form of control positively influences the quality of fieldwork. We analyze the current state of affairs in the Polish job market, define the notion of a time sheet and describe the benefits of introducing time sheets as a form of work control. The author of the publication "Time sheets in teleworking" emphasizes the importance of constant motivation in the case of employees fulfilling their responsibilities remotely. It is shown that as the result of the changes occurring in the business, technological and cultural environments, the time now is ripe for a broader introduction of remote working possibilities. This emerging trend is related to the notion of work management as based on the use of mobility in coordinating work performed remotely. The observation-based research showed that teleworking coupled with an efficient method of evaluation and control allows the identification of individuals suitable for working remotely and the management of employees, taking into account their personal characteristics and preferences. We conclude that Internet- and phone-based contact between the employer and an employee is not sufficient to obtain the full view of the tasks being realized. Time sheets prevent the decrease in work time and quality in comparison with the office workers. Hence, the introduction of time sheets motivates employees to retain the satisfactory level of work ethics when performing their duties. The employers benefit mainly by being able to compensate their employees on the basis of time sheets for the work they performed.

Keywords: telework, teleworking, remote work, job card

JEL: M12, M15