

KONSEKWENCJE PSYCHOSPOŁECZNE PRACY ZDALNEJ

Karolina Sęczkowska

Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Streszczenie

Celem artykułu jest próba analizy problemu pracy zdalnej na gruncie studiów literaturowych i danych zastanych i na tym tle zarysowanie konsekwencji psychospołecznych związanych z telepracą.

Słowa kluczowe: praca zdalna, psychologia, satysfakcja z pracy.

Wprowadzenie

Szybki rozwój technologiczny, cyfryzacja, a także powszechna komputeryzacja sprawiły, że nastąpiły zmiany w różnych sferach życia, także tej zawodowej. Jednym z interesujących zjawisk w XXI w. jest praca zdalna, nazywana w polskiej literaturze także telepracą. Jest to forma organizacji pracy stosunkowo dobrze rozpoznana w teorii i praktyce, ponadto wraz z wkraczaniem na rynek pracy nowych pokoleń pracowników, praca zdalna staje się coraz bardziej popularna. Dotychczas prowadzone były badania dotyczące pracy zdalnej zarówno przez polskich, jak i zagranicznych autorów. Przykładem mogą być badania Welza i Wolfa na temat stanu prawnego telepracy w Stanach Zjednoczonych (przywoływane przez Ślązaka¹), badania Eddlestone i Mulki na temat zarządzania czasem pracy z domu w kontekście rodziny², raport Stroińskiej i Sułkowskiego na temat atrakcyjności systemu pracy zdalnej³.

¹ A. Ślązak, *Przegląd badań dotyczących telepracy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 30, s. 219–232.

² K.A. Eddlestone, J. Mulki, *Toward Understanding Remote Workers' Management of Work–Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness*, „Group & Organization Management” 2017, no. 42(3), s. 346–387.

³ E. Stroińska, L. Sułkowski, *Determinanty atrakcyjności wyboru realizacji pracy w systemie telepracy – raport z badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 511 *Sukces w zarządzaniu kadrami. Wyzwania wobec funkcji personalnej w organizacjach w warunkach rynku pracownika. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, s. 228–236.

Wykonywanie obowiązków zawodowych na odległość jest z jednej strony związane z wieloma korzyściami w sferze fizycznej i psychologicznej, jednak pojawić się mogą także negatywne skutki, zwłaszcza w zakresie społecznym i towarzyskim.

Celem artykułu jest próba analizy problemu pracy zdalnej na gruncie studiów literaturowych i danych zastanych i na tym tle zarysowanie konsekwencji psychospołecznych związanych z telepracą.

Praca zdalna

Definicja pracy zdalnej

Praca zdalna to zjawisko, które nie posiada jednej, konkretnej definicji. Zdecydowanie najbardziej charakterystyczną cechą pracy zdalnej jest czas i przestrzeń, ponieważ oba te elementy są niedookreślone.

Definiując pracę zdalną, warto zwrócić uwagę na anglojęzyczne nazewnictwo, i określenia bliskoznaczne, takie jak: *teleworking*, *virtual officing*, *telecommuting*, *ework*, *remote work*, *work from home*, *networking*⁴. Pojęcia te nie są tak naprawdę jednoznaczne, ponieważ telepraca często odnosi się do pracy na umowę o pracę, ale realizowaną z domu, natomiast praca zdalna może być wykonywana na zasadzie umowy o pracę, umów cywilnoprawnych lub też samozatrudnienia⁵. Tym samym pojęć tych

⁴ T. Zalega, *Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, „Master of Business Administration” 2009, no. 17(4), s. 35–45.

⁵ *Ibidem*, s. 37.

można używać zamiennie tylko w niektórych przypadkach.

Praca zdalna definiowana jest w literaturze jako „praca realizowana poza siedzibą pracodawcy, w zależności od formy: w miejscu zamieszkania pracownika lub w innym miejscu, czasem w ruchu”⁶ (na przykład w pociągu, w trakcie podróży).

Można wyróżnić kilka cech charakterystycznych dla telepracy, tj.:

- a) możliwość wykonywania obowiązków zawodowych z dowolnego miejsca na świecie;
- b) konieczność dostępu do Internetu;
- c) brak codziennych kontaktów ze współpracownikami, zwłaszcza w formie bezpośredniej („twarzą w twarz”);
- d) czas pracy, który zależy od potrzeb przedsiębiorstwa zatrudniającego konkretnego pracownika, a także od szybkości i efektywności działań pracownika;
- e) elastyczność;
- f) samodzielne wyznaczanie godzin pracy, kolejności obowiązków⁷.

Warto zauważyć, że pracownicy zdalni mogą pracować nie tylko z domu, ale także z innych miejsc, na przykład z kawiarni, restauracji, pociągu. Dodatkowo, coraz większą popularnością cieszą się tzw. biura coworkingowe (na przykład w Krakowie, Warszawie, Wrocławiu, w wielu galeriach handlowych), których główną cechą jest dostęp zarówno do Internetu, drukarki, kuchni z ekspressem do kawy, jak i możliwość wymiany myśli z innymi osobami pracującymi w takim miejscu. Można więc mówić także o telepracy nomadycznej, której cechą charakterystyczną jest ciągły ruch, zmiany i przenoszenie się z domu do kawiarni, a z kawiarni do pensjonatu w górach itp.⁸

W niektórych korporacjach i większych firmach pracownicy otrzymują możliwość wykonywania swoich obowiązków zdalnie przez jeden lub więcej dni w tygodniu, co nazywane jest telepracą wahadłową. Przykładem takiego podwładnego może być pracownik, który trzy dni pracuje w biurze, a dwa

dni w domu. Takie rozwiązanie wprowadzone zostało na przykład w wielu działach firmy Aon oraz Shell Business Operations w Polsce. Zdarza się jednak, że ta forma wykonywania obowiązków jest nieformalna, wynika z ustnej umowy zawartej z pracodawcą. Można więc uznać, że jednym z najprostszyszy sposobów na pracę zdalną jest porozumienie się ze swoim pracodawcą lub przebranie się, czyli wykonywanie zawodu nowoczesnego, który często kojarzony jest z telepracą. Bez względu na to, czy podwładny jest zatrudniony na umowę o pracę, umowę cywilnoprawną lub wykonuje pracę na zasadzie samozatrudnienia, pojawiają się różne scenariusze, a niektóre z nich są zaprzeczeniem pewnych podstawowych reguł pracy zdalnej. Zdarza się, że pracownik otrzymuje zgodę na telepracę, jednak musi być dyspozycyjny w tych samych godzinach co reszta zespołu. Oznacza to, że nie ma dowolności realizacji obowiązków zawodowych pod względem czasu, ani elastyczności. Może zaistnieć także konieczność rozliczania godzin pracy przy wykorzystaniu specjalnego systemu komputerowego, a więc rejestracji czasu pracy, w której można dopatrzeć się wiele wspólnego z rejestracją czasu pracy poprzez np. odbicie karty pracownika w terminalu powiązonym z komputerem przy wejściu i wyjściu z pracy. Te osoby, dla których największe znaczenie ma elastyczność, wolą więc bycie *freelancerem* i wykonywać zlecenia dla różnych firm⁹.

Czynniki zwiększonego zainteresowania pracą zdalną wśród pracowników i pracodawców

Telepraca nie jest zjawiskiem nowym, ponieważ zaczęła się ona rozwijać już w latach 70. XX w., chociaż dynamiczny wzrost liczby pracowników wykonujących swoje obowiązki zdalnie nastąpił w latach 90. XX w. w Stanach Zjednoczonych i w pierwszej oraz drugiej dekadzie XXI w. w Polsce. Jeszcze w 1980 r. liczba zdalnych pracowników w USA wynosiła 100 tys., natomiast w 1990 roku było to już 2,5 mln pracowników, a w roku 2006 aż 30 mln¹⁰. Zgodnie z raportem Brosix¹¹ z 2019 r., aż

⁶ A. Jeran, *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica” 2016, nr 2, s. 50.

⁷ *Ibidem*.

⁸ J. Wiśniewski, *Istota telepracy*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy” 2014, t. 5, s. 75–90.

⁹ M. Hauk, *Koncepcja JCM Hackmana i Oldhama a zadowolenie telepracowników*, „Education of Economists & Managers” 2012, nr 2(24), s. 135–153.

¹⁰ *Ibidem*.

60% pracowników w USA pracuje zdalnie. Szybki wzrost liczby telepracowników związany jest przede wszystkim z rozwojem Internetu, pojawieniem się sieci 2.0, a także mediów społecznościowych. Rozwiązania te usprawniły porozumiewanie się między pracownikiem i pracodawcą, a także między osobami z jednego zespołu. Warto także zaznaczyć, że zgodnie z raportem „The remote future. Kantar TNS” liczba osób pracujących zdalnie w Polsce na podstawie umowy o pracę jest niewielka i wynosi około 3%¹², co na tle innych krajów z Europy Zachodniej oraz Stanów Zjednoczonych jest wynikiem niezadowolającym, jednak z drugiej strony warto zaznaczyć, że spora część zdalnych pracowników to tzw. *freelancerzy*, osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą oraz zatrudnieni na umowach cywilnoprawnych. Wyżej wspomniany raport wskazuje także, że około 70% pracowników polskich firm twierdzi, że ich firmy w ogóle nie oferują pracy zdalnej¹³.

Jak już sygnalizowano, historia pracy zdalnej rozpoczyna się na przełomie lat 80. i 90. XX w., gdy pojawiła się teoria „organizacji – kończyny”, autorstwa Handy’ego¹⁴. Zdaniem tego badacza, pracownicy zasługują na elastyczność, a w przedsiębiorstwach są trzy segmenty, które można przyrównać do listków koniczyny, a wśród nich znajdują się także pracownicy zdalni. Współcześnie uznaje się zwykle, że wyższe stanowisko wiąże się z większą możliwością podjęcia pracy zdalnej, a także definiowania swojego miejsca pracy oraz zakresu obowiązków. Wśród najważniejszych czynników, które wpływają na wzrost zainteresowania pracą zdalną, można wyróżnić¹⁵:

a) czynniki po stronie pracownika, na przykład: pragnienie większej elastyczności, możliwości

godzenia życia zawodowego ze sferą osobistą i rodzinną, frustrację wynikającą z konieczności codziennego pokonywania trasy dom-praca; antypatię wobec współpracowników;

b) czynniki po stronie pracodawcy, na przykład: chęć obniżenia kosztów organizacji pracy, dostosowywania się do potrzeb pracowników, a zwłaszcza osób z generacji „Y” oraz „Z”, a także konieczność działania zgodnie z trendami światowymi.

Warto zaznaczyć, że praca zdalna zdeterminowana jest także wieloma czynnikami związanymi z rozwojem ekonomicznym i gospodarczym państw, a także z globalizacją i dynamicznymi zmianami w zakresie Internetu i spraw technologicznych. Dodatkowo, powstają stanowiska i nowe zawody, które swobodnie można wykonywać w domu, a wśród przykładów można wyróżnić: programistę, UX designera (projektant doświadczeń użytkownika), copywritera czy grafika komputerowego.

Konsekwencje związane z pracą zdalną

Pozytywne konsekwencje psychospołeczne

Praca zdalna niesie ze sobą wiele konsekwencji zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Z ekonomicznego punktu widzenia wśród pozytywnych skutków można mówić o obniżeniu kosztów zatrudnienia i to ze stron pracodawcy oraz pracownika. Przykładowo, firma nie musi zapewniać stanowiska do pracy, nabywać komputera lub laptopa, a także wydzielać przestrzeni dla pracownika. Ponadto, w przypadku pracy zdalnej, podwładni rzadziej decydują się na urlop lub zwolnienie chorobowe, ponieważ i tak przebywają w dowolnym miejscu i mogą pracować z domu lub np. z pokoju hotelowego. Pracownicy z kolei nie muszą ponosić kosztów dojazdu do pracy czy wyżywienia w biurze. Pojawiają się tutaj także spore oszczędności czasu, a pracownik może zamieszkać poza aglomeracją, dzięki czemu koszty bytowe są niższe¹⁶.

Wydaje się, że największe znaczenie mają jednak korzyści psychospołeczne, które odnoszą się do różnych sfer funkcjonowania pracownika. Przede wszystkim znaczenie ma elastyczność czasu pracy, która sprawia, że pracownik ma większe możliwości

¹¹ *Working Remotely*, Brosix, <https://www.brosix.com/files/docs/Working-Remotely-Statistics-and-Data.pdf> (dostęp: 18.09.2019).

¹² Kantar TNS, *Raport. The Remote Future. Rynek pracy zdalnej a oczekiwania pracowników*, Edycja Polska, 2018, s. 6–7.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ C. Handy, *Understanding organizations*, Oxford University Press, New York 1993.

¹⁵ K. Lorenz, *Telepraca a środowisko naturalne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica” 2011, nr 27 *Informatyka, technologie-społeczństwo-zastosowania*, s. 155–156.

¹⁶ K. Lorenz..., *op. cit.*, s. 154–156.

pogodzenia życia prywatnego ze sferą zawodową. Zamiast konfliktu między sferą praca-dom, pojawić się może zjawisko facylitacji, czyli ułatwienia codziennego funkcjonowania. Dodatkowo, równowaga zachowana między dwiema najważniejszymi sferami życia, odpowiednio oddziałuje na emocje i zachowania pracownika, ponieważ może on swobodnie kontaktować się ze swoją rodziną, ma czas dla małżonka, dla dzieci oraz dla samego siebie¹⁷. Kolejną ważną korzyścią jest świadomość możliwości wykonywania swojej pracy w godzinach dopasowanych do swojej aktywności, a także do chronotypu. Przykładowo, jednostka, która jest tzw. „sową”, czyli woli spać do południa, a pracować wieczorami, ma taką możliwość i nie musi się nikomu tłumaczyć ze swoich preferencji. W przypadku rodziców, nie dochodzi do czasowego zerwania więzi z dzieckiem (szczególnie wymagającym stałej opieki) w wyniku wyjścia do pracy.

Uznaje się także, że dzięki telepracy możliwe jest odczuwanie wyższego poziomu satysfakcji z pracy oraz z życia¹⁸. Zgodnie z raportem Kantar TNS, aż 90% osób, które mogą wykonywać swoją pracę zdalnie, jest zadowolonych ze swojej pracy (w porównaniu do 78% zadowolonych pracowników, którzy wykonują pracę stacjonarnie)¹⁹. Spore znaczenie ma nie tylko ciągłe wykonywanie zadań w formie zdalnej, ale także świadomość, że taka możliwość istnieje.

Mniejszy stres i ułożenie sobie swojego planu dnia sprawia, że satysfakcja z pracy rośnie. Kolejną ważną kwestią jest zaangażowanie w pracę, które może być wyższe, podobnie jak i lojalność wobec pracodawcy. Osoba, która jest zadowolona z pracy, z warunków i z faktu, że może wykonywać swoje obowiązki zdalnie, najpewniej będzie bardziej lojalna wobec pracodawcy i w większym stopniu poleci go innym kandydatom²⁰.

Może się zdarzyć, że praca zdalna stanie się czynnikiem korzystnie wpływającym na życie społeczne, ponieważ pracownik będzie miał więcej czasu prywatnego. Telepraca zdecydowanie może także poprawiać stan zdrowia fizycznego i psychicznego, ze względu na to, że pracownik posiada

więcej czasu na aktywność fizyczną oraz własne hobby.

Elastyczność telepracy może wiązać się z wyższym poczuciem kontroli, a także z większym zadowoleniem z życia. Badacze, na przykład Maruyama²¹, Aguenza i Som²², analizują też inne obszary, na które telepraca wpływa korzystnie, na przykład wyższą motywacją do wykonywania swoich zadań, większą wydajnością i produktywnością, a także pojawieniem się pozytywnego stosunku do pracy²³. Zdecydowaną zaletą jest także brak hałasu i szumu w miejscu pracy, co może poprawiać koncentrację, zwiększać kreatywność, a także sprawiać, że wykonywanie obowiązków odbywa się znacznie szybciej i sprawniej²⁴.

Negatywne konsekwencje psychospołeczne

Praca zdalna niesie ze sobą także negatywne konsekwencje psychospołeczne oraz zagrożenia. Przede wszystkim kluczowe znaczenie ma mała liczba i niska jakość kontaktów między współpracownikami²⁵. Komunikacja realizowana jest więc przez różnego rodzaju środki komunikacji na odległość, takie jak: komunikatory, maile, fora pracownicze oraz rozmowy telefoniczne lub wideokomunikację. Z jednej strony, takie porozumiewanie się może być źródłem wielu potrzebnych i konkretnych informacji, na przykład wypisanych w punktach, jednak z drugiej strony brak kontaktu „twarzą w twarz” może sprawiać pewne problemy komunikacyjne, a także niezrozumienie drugiej osoby, dwuznaczność. Osoby ekstrawertyczne, które potrzebują codziennego kontaktu z innymi pracownikami, mogą odczuwać przy tego typu komunikacji spadek energii, a także niechęć do swoich codziennych obowiązków. Rozwiązaniem może być w tym przypadku zintensyfikowanie kontaktów rodzinnych czy towarzyskich, a także zdecydowanie się na wyżej

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ *Ibidem*, s. 156.

¹⁹ Kantar TNS..., *op. cit.*, s. 6–7.

²⁰ A. Ślęzak..., *op. cit.*, s. 226.

²¹ T. Maruyama, S. Tietze, *From Anxiety to Assurance: Concerns And Outcomes of Telework*, “Personnel Review” 2012, no. 41(4), s. 450–469.

²² B.B. Aguenza, A.P.M. Som, *Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations*, “International Journal of Advances in Management and Economics” Nov.-Dec. 2012, vol. 1, issue 6, s. 88–95.

²³ A. Ślęzak..., *op. cit.*, s. 30.

²⁴ *Ibidem*, s. 30.

²⁵ A. Jeran..., *op. cit.*, 50–54.

opisane biura coworkingowe.

Kolejną ważną negatywną konsekwencją pracy zdalnej jest pracoholizm. Pracownik, który może samodzielnie kształtować swój czas pracy, a także decydować się na dodatkowe zlecenia w celu wyższych zarobków, może wpaść w tzw. błędne koło pracy i zamiast spędzać czas na odpoczynku lub z rodziną, decydować się na pracę ciągłą²⁶.

Pojawić się mogą także problemy z awansem, uzyskaniem podwyżki lub ograniczeniem dostępu do szkoleń oraz warsztatów. Pracownik, którego nie ma w biurze, może nie być dostrzegany przez menedżera lub przez różnych zleceniodawców i przez to może utracić wiele możliwości zawodowych²⁷. W przypadku osób, które pracują na podstawie umów cywilnoprawnych pojawiają się także problemy z wzięciem urlopu, otrzymaniem dodatków socjalnych, a tym samym pracownik może wpaść w wir pracy i nie zostawiać sobie czasu na odpoczynek. Może się także zdarzyć, że pracownik zdecyduje się na wykonywanie swoich zadań lub zleceń także w weekendy i w dni wolne. Osoba, która otrzymuje wynagrodzenie głównie za efekty pracy może czuć, że nie jest to sprawiedliwe, a tym samym odczuwać niechęć do pracodawcy, choć oczywiście nie jest to regułą.

Czasami telepracownik może zrezygnować z przerw, aby osiągnąć swój upragniony wynik²⁸. Pracodawca nie ma także kontroli nad pracownikiem, dlatego może pojawić się wzajemny brak zaufania lub lojalności. Pojawić się mogą także niskie

wyniki w zakresie produktywności, co może być związane z niższym wynagrodzeniem dla grupy pracowników zdalnych²⁹.

Konsekwencją psychospołeczną może być także obniżenie poziomu koncentracji, ponieważ w środowisku domowym może występować wiele czynników rozpraszających uwagę, a także chęć wykonywania dodatkowych czynności typowo domowych. Właśnie przez to pracownik może być mniej kreatywny lub wykonywać swoje obowiązki „na ostatnią chwilę”²⁷. Warto jednak zaznaczyć, że wiele zależy tutaj od osobowości oraz doświadczeń zawodowych danego pracownika.

Podsumowanie

Praca zdalna rozwija się coraz szybciej ze względu na potrzeby pracowników i pracodawców, zmiany na rynku, a także powstające nowe technologie, aplikacje i ciągłą cyfryzację oraz pojawianie się nowych zawodów. Praca taka niesie ze sobą zarówno korzyści, jak i zagrożenia.

Z punktu widzenia osób introwertycznych, skoncentrowanych na pracy, a także takich, którym zależy na pogodzeniu wielu różnych zleceń lub swobodnym łączeniu sfery rodzinnej i zawodowej, praca zdalna może być rozwiązaniem bardzo korzystnym. W przypadku tych, którym zależy na codziennych kontaktach z ludźmi lub osób, które się łatwo rozpraszają, telepraca może być zagrożeniem dla produktywności. Szczególne znaczenie ma zorganizowanie czasu pracy. Ważne jest także stworzenie wygodnych i komfortowych warunków do pracy, a także ustalenie z pracodawcą lub zleceniodawcą czasu pracy, formy kontaktu, liczby zleceń, a także możliwości wzięcia urlopu.

Oferta pracy zdalnej jest coraz szersza, dzięki czemu pracownicy mogą wybierać spośród propozycji różnych firm oraz rodzajów pracy. Wyniki wielu raportów wskazują, że zdecydowanie najlepsze z punktu widzenia pracowników i pracodawców jest łączenie pracy stacjonarnej ze zdalną³⁰. Przyszłość przyniesie prawdopodobnie jeszcze więcej możliwości telepracy, dlatego pracownicy powinni skoncentrować się na tym, aby nauczyć się pracować zdalnie, a także korzystać z takiego rozwiązania. Praca

²⁶ *Ibidem*, s. 53. Por.: M. Aisa Lopez, *Remote Work Culture in IT Companies: An Innovative Way or Working and Living*, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences Bachelor of Engineering, BEngMedia Engineering Thesis 18th November 2016, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117509/Aisa_Marina.pdf?sequence=1&isAllowed=y (dostęp: 18.09.2019); M.A. Schall, *The Relationship Between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Perceived Autonomy, Work – Family Conflict, and Telecommuting Intensity*, Master's Theses, San José State University, 2019, https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8564&context=etd_theses (dostęp: 18.09.2019).

²⁷ A. Jeran..., *op. cit.*, 50–54.

²⁸ J. Sikora, *Telepraca – o walorach i pułapkach elastycznego zatrudnienia*, [w:] Z.E. Zieliński (red.), *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce 2012, s. 55.

²⁹ *Ibidem*, s. 55.

³⁰ Kantar TNS..., *op. cit.*, s. 8.

zdalna może być rozumiana jako współczesny trend, który wiąże się ze zmianami dotyczącymi osobowości i zachowań współczesnych pracowników, a także ich potrzebą autonomii oraz kontroli nad swoim życiem. Praca zdalna zwykle postrzegana jest jako przywilej, dlatego przedsiębiorstwa powinni koncentrować się na tym, aby oferować podwładnym telepracę, dbając o ich równowagę między sferą zawodową i prywatną.

Bibliografia

- Aguzna B.B., Som A.P.M., *Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations*, "International Journal of Advances in Management and Economics" Nov.-Dec. 2012, vol.1, issue 6.
- Eddleston K.A., Mulki J., *Toward Understanding Remote Workers' Management of Work-Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness*, „Group & Organization Management” 2017, no. 42(3).
- Handy C., *Understanding Organizations*, Oxford University Press, New York 1993.
- Hauk M., *Koncepcja JCM Hackmana i Oldhama a zadowolenie telepracowników*, „Education of Economists & Managers” 2012, nr 2.
- Jeran, A., *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica” 2016, nr 16(2).
- Kantar TNS, *Raport. The Remote Future. Rynek pracy zdalnej a oczekiwania pracowników*, Edycja Polska, 2018.
- Lorenz, K., *Telepraca a środowisko naturalne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatyka” 2011, nr 27 *Informatyka, technologie – społeczeństwo – zastosowania*.
- Maruyama, T., Tietze, S., *From Anxiety to Assurance: Concerns And Outcomes of Telework*, "Personnel Review" 2012, no. 41(4).
- Sikora, J., *Telepraca – o walorach i pułapkach elastycznego zatrudnienia*, [w:] Z.E. Zieliński (red.), *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce 2012.
- Stroińska, E. Sułkowski, Ł., *Determinanty atrakcyjności wyboru realizacji pracy w systemie telepracy – raport z badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 511 *Sukces w zarządzaniu kadrami. Wyzwania wobec funkcji personalnej w organizacjach w warunkach rynku pracownika. Problemy zarządczo-ekonomiczne*.
- Ślązak, A., *Przegląd badań dotyczących telepracy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 30.
- Wiśniewski, J., *Istota telepracy*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy” 2014, t. 5.
- Zalega, T., *Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, „Master of Business Administration” 2009, no. 17(4).

Źródła internetowe

- Remote Work Culture in IT Companies: An Innovative Way or Working and Living*, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences Bachelor of Engineering, BEngMedia Engineering Thesis 18th November 2016,
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117509/Aisa_Marina.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 (dostęp: 18.09.2019).
- The Relationship Between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Perceived Autonomy, Work – Family Conflict, and Telecommuting Intensity*, Master's Theses, San José State University, 2019,
https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8564&context=etd_theses (dostęp: 18.09.2019).
- Working Remotely*, Brosix,
<https://www.brosix.com/files/docs/Working-Remotely-Statistics-and-Data.pdf>
 (dostęp: 18.09.2019).

THE PSYCHOSOCIAL CONSEQUENCES OF THE REMOTE WORK

Summary

The purpose of this paper is to analyze the problem of the remote work based on the background on the basis of the literature studies and existing data and in this context to outline the psychological consequences associated with the remote work.

Keywords: remote work, psychology, job satisfaction.