

## Telenaveta – forma flexibila de munca

Prof.dr. Bogdan GHILIC-MICU  
Catedra de Informatica Economica, A.S.E. Bucuresti

*Telenaveta înregistrează o acceptare tot mai largă în țările dezvoltate, atât ca răspuns la problemele interne ale lumii afacerilor, cât și ca strategie a managementului nevoii de transport. Cu toate acestea, nu s-a ajuns încă la un consens asupra definiției telenavetei, asupra a ceea ce cuprinde și ce nu cuprinde aceasta. În contextul varietății de opțiuni pentru lucrul la distanță, telenaveta este, în primul rând, un concept abstract care necesită o fundamentare teoretică completă și pertinentă. Fiecare dintre opțiunile de lucru la distanță este clasificată conform cu impactul asupra transporturilor și implicațiile manageriale. În al doilea rând, telenaveta tratează diversitatea formelor de lucru la distanță (dar nu lucrul la domiciliu), în contextul reglementărilor ecologice privind calitatea aerului, create pentru a reduce transportul urban.*

**Cuvinte cheie:** telenaveta, telelucru, lucru la distanță, lucru la domiciliu.

### Definiția conceptului de telenaveta

Telenaveta poate fi definită ca fiind utilizarea tehnologiei informației și telecomunicațiilor pentru a înlocui, complet sau parțial, deplasarea între locul de muncă și domiciliu. Aceasta formă flexibilă de lucru capătă o acceptare tot mai largă în țările dezvoltate în care există diferite stadii de cercetare, planificare, instituționalizare și implementare a programelor de telenaveta. Numeroase programe sunt în curs de dezvoltare, implicând guvernele locale și/sau sectorul privat. Eforturi semnificative pentru implementarea telenavetei se fac în SUA, Marea Britanie, Olanda, Finlanda, Germania, Franța și alte state europene, Japonia și Australia.

În SUA, în mod special, telenaveta a devenit un element important în planificarea transporturilor și calității aerului. Ca strategie de transport, telenaveta apare în mai multe documente politice publice importante, precum Planul de Management al Calității Aerului pentru Zona Coastei de Sud (1989), Regulamentul XV al Districtului Managementului Calității Aerului pe Coasta de Sud, Declarația privind Politica Natională de Transport (1990) etc. Președintele Bush a aprobat folosirea telenavetei, afirmând: *“Uneori cea mai bună politică de transport înseamnă să nu deplasăm oamenii ci locul lor de muncă ...*

*o tendință cunoscută sub denumirea de telenaveta. Milioane de oameni și-au dat deja seama că productivitatea lor crește atunci când munca lor se desfășoară alături de cei pentru care muncesc de fapt: familia. ... Gândiți-vă la aceasta ca la o deplasare la locul de muncă cu viteza luminii.”* Însăși Declarația privind Politica Natională cuprinde o secțiune privind telenaveta.

Deși telenaveta este foarte cunoscută și este utilizată din ce în ce mai mult, are o diversitate de definiții, modalități de implementare și norme juridice specifice. Nu toate aceste definiții sunt corespunzătoare, deoarece cuprind elemente contradictorii, redundante sau false:

- Termenul de telenaveta este adesea folosit cu sensul de “a lucra la domiciliu”. Există totuși mai multe forme de lucru de acasă care nu sunt considerate telenaveta, inclusiv în cazul firmelor care au sediul la domiciliul patronului sau munca peste program. Telenaveta nu trebuie să se desfășoare neapărat de acasă, unii experți considerând că centrul de lucru secundar (sau local) va deveni cea mai populară formă de lucru.
- Telenaveta este uneori pusă pe picior de egalitate cu lucrul la distanță, care presupune folosirea tehnologiei informației și telecomunicațiilor pentru desfășurarea

muncii. Nu orice lucru la distanta (de exemplu, teleconferinta) înlocuieste deplasarea la locul de munca. Lucrul la distanta poate sa înlocuiasca total, partial sau deloc deplasarea la locul de munca.

- Initial, telenaveta a fost considerata ca fiind o forma de lucru cu program complet. Multe dezavantaje ale telenavetei (de exemplu, izolarea) se manifesta foarte puternic în cazul lucrului la domiciliu cu program complet, dar nu se manifesta aproape deloc în alte forme de telenaveta. Aceste dezavantaje constituie înca obstacole serioase, desi se considera ca lucrul cu program complet la domiciliu va fi, în cele din urma, forma de telenaveta cea mai putin folosita.

- Uneori, telenaveta este definita tinând cont de densitatea ei în programul total de lucru. Unele programe chiar interzic lucrul acasa cu program complet. O definitie larg acceptata considera ca telenaveta înseamna *a munci o zi sau doua pe saptamâna într-un sediu secundar sau de acasa, fiind conectat electronic cu un sediu central*. Pe de alta parte, legislatia din unele tari acorda reduceri de impozite organizatiilor care implementeaza telenaveta, cu conditia ca participantii sa desfasoare telenaveta cel putin de trei ori pe saptamâna. Unele reglementari prevad reduceri de taxe (mai mici) si pentru cazul în care telenaveta are loc de doua ori pe saptamana.

- Primele discutii asupra telenavetei au presupus ca fara calculatoare nu se poate vorbi despre telenaveta, iar cei care participa la aceasta forma de munca sunt cel putin familiarizati cu tehnologia informatiei, daca nu sunt programatori sau lucratori în meserii apropiate. În prezent se accepta faptul ca munca nelegata de calculatoare (cititul, scrisul, gânditul, vorbitul la telefon) poate fi de asemenea calificata drept telenaveta. Desi stereotipul lucratorului în domeniul tehnologiei informatiei poate persista, angajatii care nu fac parte din aceasta categorie au de a face cu o catitate de informatii atât de mare încât sunt nevoiti sa lucreze în sistem de telenaveta cel putin o parte din program.

În unele cazuri, diferitele variatii ale definitiei se datoreaza dorintei de a sublinia aspecte particulare ale telenavetei sau de a pune în corespondenta telenaveta cu alte forme flexibile de munca, la distanta. Faptul ca nu s-a ajuns la un consens asupra a ceea ce este sau nu este telenaveta, are mai multe consecinte nedorite. În primul rând, termenul de telenaveta are înțelesuri diferite pentru oameni diferiti, ceea ce duce la confuzii si la o înțelegere gresita a fenomenului. Unii oameni resping telenaveta, tinând cont de ceea ce înțeleg ei prin acest termen (de exemplu, munca la domiciliu cu program complet), fara a analiza avantajele fiecărei forme de telenaveta. Estimările asupra extinderii telenavetei variaza foarte mult de la o sursa la alta, în principal datorita faptului ca se bazeaza pe definitii diferite ale telenavetei. În al doilea rând, impactul altor forme de munca alternative asupra transportului este subestimat, în cel mai bun caz sau ignorat, în cel mai rau caz, datorita concentrării asupra telenavetei în sine. În al treilea rând, este posibil sa se treaca cu vederea posibilitatea transferării asupra telenavetei a caracteristicilor altor forme alternative de munca, cu ajutorul cunostintelor deja dobândite prin studierea si implementarea acestora. În al patrulea rând, responsabilitii pentru dezvoltarea politicii publice în domeniul ecologic si social (de exemplu, privind calitatea aerului, reducerea noxelor, reducerea transportului urban, eliminarea stresului etc.) trebuie sa promoveze telenaveta prin identificarea de criterii practice si controlabile în vederea implementării acestora cu succes.

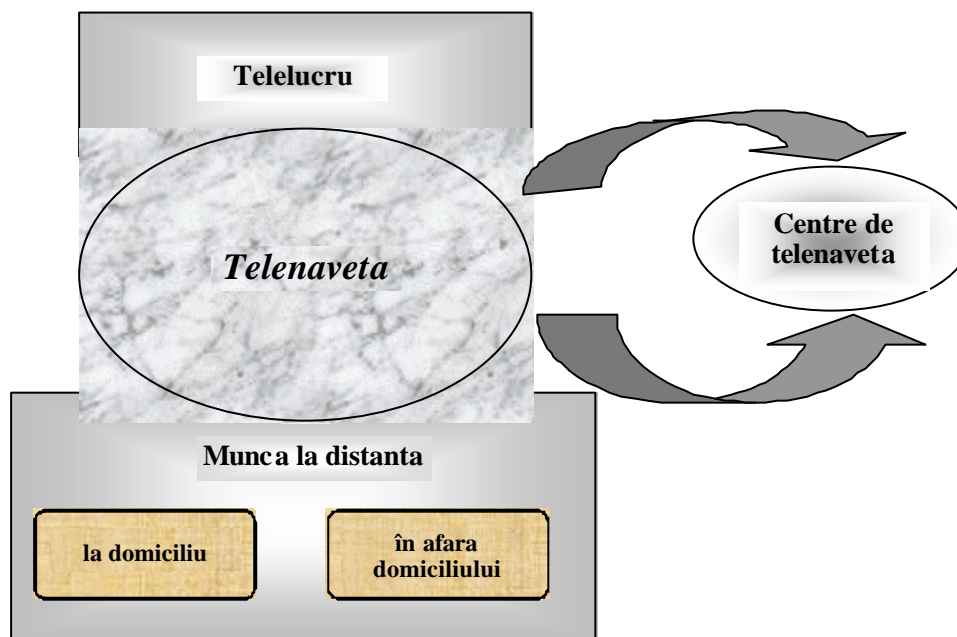
### **Telenaveta si formele de lucru la distanta**

Alaturi de alte forme de lucru, telenaveta poate fi considerata un tip de lucru la distanta. O definitie a lucrului la distanta suficient de generala si foarte clara pentru a fi folositoare celor interesati este dificil de gasit. O formulare acoperitoare si acceptata de o mare parte a teoreticienilor considera ca *lucrul la distanta reprezinta*

*munca efectuata de o persoana aflata într-un loc diferit de persoana (persoanele) care o supravegheaza direct si/sau o platesc pentru munca efectuata*”, în care accentul se pune pe lucratorul individual si nu pe organizatie.

Un aspect particular al acestei definitii este legat de faptul ca munca efectuata la distanta (dar din biroul obisnuit), nu este considerata telenaveta conform definitiei anterioare. Teleducrul înseamna simpla folosire a tehnologiei informatiei si teleco-

municatiilor pentru desfasurarea muncii, în care se încadreaza, de exemplu: teleconferintele, cautarea on-line în baze de date, transmiterea de documente prin fax, folosirea telefoanelor celulare, posta electronica (vocala sau simpla) si folosirea telefoanelor (într-un sens mai larg). Telenaveta este atât munca la distanta, cât si teleducrul. Formele de lucru la distanta pot fi clasificate în munca la domiciliu si munca în afara domiciliului (figura 1).



**Fig. 1.** Raportul telenavetei cu alte forme moderne de munca

**Formele de munca la domiciliu** includ:

- *O afacere proprie* ca singura ocupatie.
- *Dezvoltarea unei afaceri proprii la domiciliu* în paralel cu alta ocupatie, considerata primara.
- *Lucrul la domiciliu dupa program*, pentru terminarea unor sarcini de serviciu.
- *Lucrul la domiciliu în locul muncii la birou*, ca o forma clasica de telenaveta.

**Formele de munca la distanta, dar nu de la domiciliu**, includ:

- *Munca la un sediu secundar* al societatii, mai aproape de casa decât de sediul primar, ca o alta forma clasica de telenaveta. Au fost identificate cel puțin doua tipuri de centre de telenaveta. **Centrul de telenaveta satelit** este folosit

de angajatii unei singure firme si apartine acesteia, în timp ce **centrul de telenaveta local** (de cartier) este folosit în comun de mai multe societati. Unii specialisti fac distinctie între centrele de telenaveta locale si de cartier. Centrul de telenaveta de cartier este considerat o facilitate inferioara, aflata la mica distanta de casele celor care lucreaza acolo, iar centrul local este considerat o facilitate superioara, la distanta mai mare de zonele rezidentiale, dar mai aproape decât sediile principale ale societatiilor. Exemplele sunt destul de putine pentru ambele cazuri si nu se încadreaza perfect în nici una din cele doua clasificari.

- *Munca de teren*: vânzarile la domiciliu, service-ul la sediul clientului, colectarea de date etc.
- *Munca în timpul deplasărilor*: folosirea telefoanelor celulare, fax-urilor, calculatoarelor portabile, poștei vocale și/sau a altor tehnologii de telecomunicatie.
- *Conducerea unei filiale* în care directorul filialei lucrează la distanță de seful sau direct, aflat la sediul central. Majoritatea angajaților filialei sunt subordonați unor supervizori locali, deci nu se consideră lucrători la distanță. Aceasta este diferența majoră între un centru de telenaveta și un sediu de filială (figura 2).

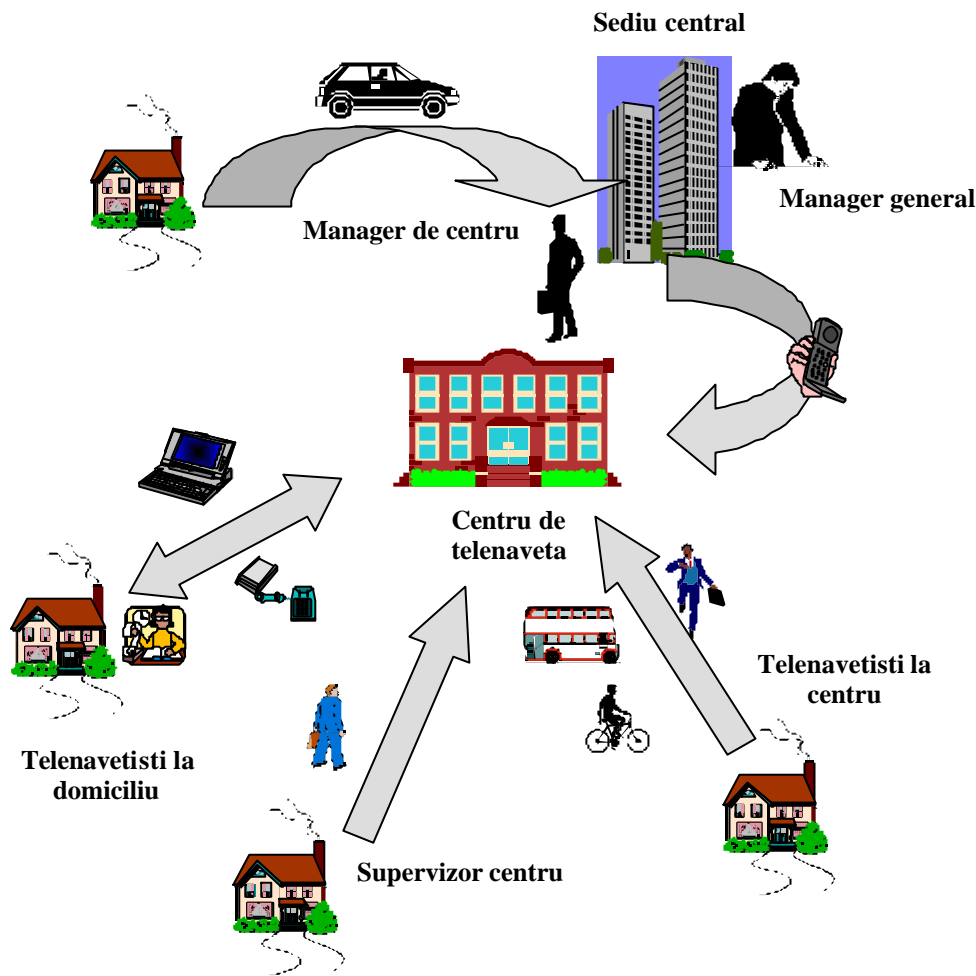


Fig. 2. Tipuri de telenaveta

**Forma de munca la distanță desfășurată atât la domiciliu, cât și în afara, include:**

- *Telenaveta la mare distanță*, reprezentând cazul în care o persoană locuiește într-o zonă metropolitană și lucrează pentru cineva aflat într-o altă zonă de acest gen sau chiar în altă țară. Cu toate că acest tip de telenaveta este mai rar întâlnit, există numeroase categorii posibile de telenavetisti: cei care fac lobby, savanți/ingineri, profesioniști în marketing și consultanță, scriitori, artiști grafici, operatori introduce-re de date, operatori procesare de texte etc.

Un caz special de telenaveta la mare distanță îl reprezintă munca în echipă ajutată de calculator (groupware).

Avantajele pentru companii ale centrelor de lucru constau într-o imagine mai profesională, un control mai ușor asupra problemelor de securitate/confidențialitate și o încredere sporită în productivitatea lucrătorului.

Avantajele pentru lucrători ale centrelor de lucru constau într-un spațiu de muncă adecvat, care ar putea să nu fie disponibil acasă, în minimalizarea distragerii atenției

de catre diversi factori de la domiciliu (inclusiv familia), în posibilitatea de a folosi în comun echipamente, facilitati si servicii prea scumpe pentru a fi folosite acasa, în contacte profesionale si sociale.

### **Caracteristicile telenavetei**

Pentru a stabili daca o forma de munca este telenaveta, se pot preciza caracteristicile acesteia pornind de la etimologia cuvântului, pe baza celor doua criterii importante: *tele* (la distanta), cu semnificatia ca lucratorul se afla fizic în alt loc decât locul de munca (de exemplu, în alt loc decât supervisorul) si *naveta* (deplasare la locul de munca), prin care se reduc sau chiar elimina deplasarile la locul de munca. Conform acestor criterii, o forma de munca la distanta este considerata telenaveta daca implica *conducerea de la distanta* si *reducerea deplasarilor la locul de munca*.

O observatie importanta consta în faptul ca telenaveta nu implica în mod necesar telecomunicatiile. O persoana care citeste si scrie acasa toata ziua, fara a folosi telefonul, desfasoara telenaveta la fel ca o alta care este conectata la o retea de calculatoare timp de 6-8 ore. În practica, cei care desfasoara telenaveta vor folosi telefonul cel puțin ca instrument de baza în comunicare, deoarece un program de telenaveta bine pus la punct accentueaza importanta comunicatiilor între sediul principal si ceilalti participanti. Cerinta existentei telecomunicatiilor pentru a numi o forma de munca telenaveta este prea restrictiva.

Conceptul de management la distanta, însa, este esential pentru telenaveta. Cel mai mare obstacol în calea acceptarii telenavetei de catre patroni este, fara îndoiala, întrebarea "De unde stiu ca ei muncesc?" Daca se demonstreaza ca alte forme de munca au cerinte manageriale similare, telenaveta ar putea fi acceptata mai usor. În plus, unele tehnici de management aparținând altor forme de munca ar putea fi adaptate telenavetei.

Clasificarea si tratarea fiecarui tip de munca fata de managementul la distanta se

realizeaza în functie de relevanta fata de telenaveta. Tratarea fata de reducerea deplasarilor la locul de munca are unele puncte în comun cu alte forme flexibile de lucru.

Lucrul peste program la domiciliu nu reduce necesitatea de transport la locul de munca. O exceptie o constituie cazul în care angajatul ar trebui sa se deplaseze înapoi la serviciu dupa cina, daca nu poate continua lucrul acasa, dar aceasta nu afecteaza traficul în perioadele de vîrf. Din punct de vedere tehnic, munca se desfasoara fara a fi direct supravegheata, dar situatia nu este relevanta pentru telenaveta. Munca peste program nu are, de obicei, un caracter permanent, regulat si are în fiecare caz un scop bine definit si un termen de finalizare pe baza carora se apreciaza munca depusa. Având posibilitati ample de supraveghere directa, managerii nu au, în general, reticente în a permite angajatilor sa continue munca acasa, dupa ce si-au terminat programul la birou.

Exista cel puțin un caz în care munca peste program acasa poate fi considerata telelucru. Unele firme acorda ajutoare financiare angajatilor pentru a-si cumpara calculatoare pentru uz personal (la domiciliu) în speranta ca acestia își vor îmbunatati deprinderile de lucru cu calculatorul în timpul liber, în loc sa consume timpul de lucru în acest scop si/sau vor fi mai tentati sa lucreze peste program, daca pot face acest lucru acasa. Indiferent cât de etica este aceasta strategie, ea creeaza o baza tehnologica si face un prim pas în ceea ce priveste politica manageriala, pentru o eventuala mutare a locului de munca acasa, în locul biroului.

La fel ca si munca peste program la domiciliu, munca în timpul calatoriilor nu reduce necesitatea de transport la locul de munca. Si în acest caz munca se desfasoara departe de manager, dar numai acest fapt nu va determina un manager sa implementeze un program de telelucru. Sistemul de clasificare decriis are implicatii asupra acceptarii telenavetei la nivel managerial si

asupra utilitatii acestuia ca masura de reducere a transporturilor.

În primul rând, caracteristica de supervizare la distanta nu este specifica numai telenavetei. Tehnici de management similare sunt folosite în forme de munca foarte raspândite, privind managerii de filiale, supervizorii celor care lucreaza pe teren, clientii firmelor de consultata etc. Daca se accepta ca exista lucruri în comun, telenaveta nu mai apare ca o modalitate de a munci atât de diferita. Exploatarea acestui segment ar trebui sa duca la tehnici îmbunatatite de management.

În al doilea rând, reducerea deplasarilor la locul de munca nu apartine numai telenavetei, deoarece si alte forme de lucru ar putea reduce aceste deplasari. De exemplu, considerând ca o persoana care lucreaza la domiciliu s-ar deplasa zilnic daca ar avea alt serviciu, se poate spune ca impactul unei afaceri proprii la domiciliu asupra transportului este identic cu acela al muncii cu program complet în sistem de telenaveta. Astfel, cei care fac planurile de transport ar trebui sa urmareasca si alte forme de lucru la distanta în afara de telenaveta.

☐ Pentru afacerile proprii, la domiciliu: numarul total de afaceri existente; rata de înfiintare; rata de faliment; perioada de timp parcursa de o afacere la domiciliu pâna la extinderea ei într-un alt sediu, cauzând astfel deplasari ale telenavetistilor; caracteristicile demografice ale detinatorilor de astfel de afaceri (sexul, numarul de copii, vârsta); natura slujbei anterioare a detinatorului (daca a existat) si relatia între noua afacere si slujba anterioara (de exemplu, daca fosta firma este acum clientul noii afaceri).

☐ Pentru descentralizarea partiala sau totala din punct de vedere geografic si/sau functional a societatii: numarul si proportia locurilor de munca implicate; deplasari medii între suburbii si între suburbii si centru; rolul tehnologiei informatiei si telecomunicatiilor în motivarea de descentralizare a companiilor.

☐ Pentru telenaveta: masura în care activitatile de telenaveta înlocuiesc deplasările, duc la comunicatii care altfel nu ar fi avut loc sau chiar creeaza noi nevoi de transport.

Predictiile privind impactul asupra transporturilor vor fi gresite daca se bazeaza numai pe telenaveta si se foloseste o definitie prea restrictiva. De exemplu, universul lucratorilor potentiali în sistem de telenaveta nu se reduce la lucratorii din domeniul informatiilor, asa cum s-a presupus în trecut. Un alt exemplu îl constituie faptul ca se pot elimina mai multe deplasari la locul de munca în cazul în care un numar mic de oameni sunt dispusi sa lucreze acasa o zi pe saptamîna, decât daca un numar mic ar lucra acasa permanent.

Centrele de telenaveta satelit/locale vor fi, în cele din urma, cea mai raspândita forma de telenaveta. Initial, centrele de lucru vor fi mai greu de implementat si poate mai scumpe decât programele de munca la domiciliu dar, potential, sunt mai atractive.

### Bibliografie

1. Andriessen, J.H.T.H. & A.M.D. Rikkelman, *Telework and teleworkers*, Jaargang 4, nr. 5, November 1997
2. Daft, R.L., *Organisation Theory and Design* – 4<sup>th</sup> ed., West Publishing Company, St. Paul, 1992
3. Greenbaum, J. & M. Kyng, *Design at Work: Cooperative Design of Computer Systems*, Lawrence Erlbaum Ass., Hillsdale, New Jersey, 1991
4. Jackson, P.J., *Teleworking: International perspectives; from telecommuting to the virtual organisation*, Routledge, London and New York, 1998
5. Kompast, M. & I. Wagner, *Telework, Managing spatial, temporal and cultural boundaries*, Routledge, London and New York, 1998
6. Limburg, D.O., *The participatory design of telework at EduInfo*, Second International Workshop on Telework, Amsterdam 1997