

Val starfsmanna og starfa til fjarvinnu

<i>Fjarvinna</i>	2
<i>Val starfa</i>	4
<i>Val starfsmanna</i>	6
<i>Niðurstöður</i>	9
<i>Heimildaskrá</i>	10

Í þessari ritgerð verður leitast við að varpa ljósi á þá þætti sem þarf að hafa í huga þegar störf og starfsmenn eru valdir til að vinna fjarvinnu (*telework*). Einnig verður farið yfir helstu skilgreiningar sem tengjast fjarvinnu til að skerpa á skilningi á hugtakinu.

Fjarvinna (*telework*) hefur verið mikið í umræðunni og yfirlýsingar frá tækni- og fjarskiptafyrirtækjum um arðsemi hennar skjóta upp kollinum með reglulegu millibili. Það virðist oft vera sjálfgefið að ávinningur sé til staðar og oft vantar að tengja breytingar eins og fjarvinnu við markmið skipulagsheildarinnar. Oft á tíðum er ráðist út í slíkar breytingar til að skapa sveigjanleika í vinnu en ekki til að auka samkeppnishæfni eða árangur skipulagsheildarinnar. Sveigjanleiki í vinnu og jafnvægi einkalífs og vinnu getur þó verið þáttur sem skiptir máli í starfsmannastefnu fyrirtækisins en fyrir umfjöllun þessarar ritgerðar verður litið svo á sem að markmið skipulagsheildarinnar með því að innleiða fjarvinnu sé að ná meiri framlegð, afköstum eða öðrum markmiðum sem tengjast vinnuframlagi starfsmanna með beinum hætti.

Svo hægt sé að ræða um hugtakið fjarvinna þarf að skilgreina það og fjalla um mismunandi gerðir þess vinnufyrirkomulags. Það verður gert í fyrsta kaflanum hér á eftir. Að því loknu verður fjallað um val stafa sem henta til fjarvinnu og að lokum um val starfsmanna sem stuðlar að árangursríkri fjarvinnu. Fleiri þættir hafa áhrif á hvort árangur næst af því að vinna störf með þessum hætti eða ekki. Meðal þess má nefna vinnustaðamenningu og afstöðu yfirmanna. Þó þeir þættir hafi einnig áhrif verður þetta verkefni afmarkað við val á störfum og starfsmönnum því tenging þessara atriða við efni innan vinnusálfræðinnar eru sérlega sterk. Þar er sérstaklega átt við undirstöðuatriðin tvö starfsgreiningu (*job analysis*) og ráðninga / val starfsmanna (*employee selection*). Leitast verður við að kanna hvernig aðferðir vinnusálfræði við þessa þætti getur aukið líkurnar á að árangur náist af fjarvinnu. Fjallað verður um þessi tvö svið vinnusálfræði í hvorum kafla fyrir sig, starfsgreiningu í kafla um val starfa og ráðningar í kafla um val starfsmanna.

Fjarvinna

Hugtakið fjarvinna er notað yfir þá vinnu sem fer fram utan húsnæðis vinnustaðar og jafnvel utan hefðbundins vinnutíma. Gallup (2000) spurði hvort þátttakendur unnu launaða vinnu innan veggja heimilisins og í ljós kom að 22% gerðu það. Karlar (22%) unnu frekar heima en konur (20%), háskólamenntaðir (41%) frekar en aðrir (15-7%), stjórnendur (32%) og sérfræðingar (29%) frekar en aðrir (4%). Mennta, uppeldis og

rannsóknarstofnanir (44%) eru algengasti vinnuveitandinn, aðrir (29%), verslun (20%), opinber þjónusta (17%) og iðnaður og framleiðsla minnst með (13%). Óalgengast var að þeir sem væru með maka (9%) væru að vinna heima, minni hluti en allar aðrar fjölskylduaðstæður (á bilinu 24-30%) og án maka og barna (17%). *Það má því álykta að hinn hefðbundni íslenski fjarvinnustarfsmaður sé karl eða kona með háskólapróf í stjórnenda- eða sérfræðistarfi hjá mennta-, uppeldis- eða rannsóknarstofnun sem eru með um það bil 100 starfsmenn og séu foreldrar, líklegast einstæðir eða með barn yngra en sex ára.*

Svo mögulegt sé að skoða hugtakið fjarvinna þarf að skilgreina það en gert er gert að framan sem launaða vinnu innan heimilisins. Mismunandi útfærslur eru á fjarvinnu og verður hér á eftir fjallað um þær þrjár helstu (Daniels, Lamond og Standen, 2000). **Fjarvinna að heiman** (*telework from home*) þá hefur starfsmaðurinn vinnuaðstöðu heima hjá sér og aðgang að upplýsingakerfum með tilstilli upplýsinga- og samskiptatækni. Fjarvinnu að heiman má skipta í þrjá undirflokk, starfsmenn sem eru allan sinn vinnutíma heima, þá sem eru aðeins hluta af vinnutímanum heima hjá sér og þá sem eru sjálfstætt starfandi með aðsetur heima hjá sér (Stanworth, 1998, sjá í Bentley og Yoong, 2000). **Fjarvinna á skrifstofum** (*teleworking from remote offices, telecottages*) þá vinna starfsmenn í húsnæði sem fyrirtækið leigir eða á. Oft koma margir starfsmenn sama fyrirtækis saman á einum stað eða húsnæði er samnýtt er af mörgum fyrirtækjum. Mætti kalla slíkt fjarskrifstofur. **Fjarvinna á ferðalagi** (*mobile telework*) en þá hefur starfsmaðurinn möguleika á að vinna vinnu sína hvar sem er, á flugvöllum, lestum, hótélherbergjum, ráðstefnum og svo mætti lengi telja.

Telja má að það sem Íslendingum dettur flestum fyrst í hug þegar þeir heyra fjarvinna er sá möguleiki að geta unnið viðbótarklukkustundir heima hjá sér tengdir tölvukerfi eða í það minnsta tölvupóstkerfi vinnustaðarins. Það myndi þó að öllum líkindum ekki falla undir fjarvinnu að heiman samkvæmt skilgreiningunum hér að ofan því ef unninn er fullur vinnutími á vinnustað og svo bætt við aukalega heima eftir að þeim tíma er lokið þá er þetta líkara fjarvinnu á ferðalagi þar sem viðbótartími er notaður til vinnu þegar aðstæður leyfa. Útibú og fjarskrifstofur eru að mörgu leyti svipuð fyrirbæri og það sem greinir helst á milli er ef í útibúinu eru innviði (*infrastructure*) með yfirmönnum, stoðdeildum og svo framvegis. Ef stjórnun og samstarfsmenn eru flestir á öðrum stað, til dæmis ef tekið er dæmi af litlu söluumboði tryggingafélags eða litlu bankaútibúi í litlum kaupstað þar sem starfsmenn eru svo gott

sem allir jafnir og heyra undir yfirmann sem er annarsstaðar mætti í raun nota fjarskrifstofuhugtakið yfir þá starfsemi.

Sú útfærsla sem þessi ritgerð tekur helst til er fjarvinna að heiman að hluta eða öllu og fjarvinna á fjarskrifstofum. Það er að segja þegar starfsmenn eru utan vinnustaðar hluta af eða allan vinnutíma sinn. Viðbótarvinnutími að heiman með aðstoð upplýsinga- og samskiptatækni og þeir sem eru sjálfstætt starfandi með aðstöðu heima hjá sér falla ekki innan þessarar umfjöllunar. Það sem hér kemur á eftir á því einna helst við þegar að mörk skipulagsheildarinnar eru teygð yfir mismunandi staði og tíma. Þetta skapar bæði tækifæri og vandkvæði sem skipulagsheildir þurfa að taka á. Meðal annars má takast á við þær með að velja þau störf og starfsmenn sem á að bjóða upp á eða láta vinna fjarvinnu með skipulögðum hætti.

Val starfa

Starfsgreining (*job analysis*) er kerfisbundin skoðun á verkefnum, skyldum og ábyrgð starfs og þeim eiginleikum sem þarf til að uppfylla þær kröfur (Riggio, 2003). Til að hægt sé að gera sér grein fyrir hvaða eiginleikum starfsmenn þurfa að búa yfir til að geta sinnt störfum sínum þurfa kröfurnar að vera skýrara og skipulega framsettar. Þessar kröfur eru oft settar fram sem safn af þekkingu, færni, eiginleikum og öðru (*KSAO, Knowledge, Skills, Abilities and Other*). Slíkar upplýsingar eru notaðar inn í ráðningaferlið og aðstoða við val á starfsmönnum sem fjallað verður um síðar.

Starfsgreiningin sjálf getur verið byggð á ýmsum athugunum til að sjá hvaða verkefni (*tasks*) eru framkvæmd. Hægt er að skoða hvað er gert með því að horfa á hvað gert er (*observation*) eða með spurningalista (*questionnaire*). Hægt er að nota þessar aðferðir til að kanna eiginleika starfa og kortleggja með tilliti til þess hvort fjarvinnufyrirkomulag henti við þau störf. Störf sem til að mynda krefjast viðveru eins og öryggisvarsla og afgreiðsla henta til að mynda ekki til slíks vinnufyrirkomulags.

Til að gera sér grein fyrir tengslunum á milli fjarvinnu og starfa er hægt að nota líkan til flokkunar á störfum frá Lamond og félögum (1997, sjá í Daniels, Lamond og Standen, 2000). Það byggir á fimm víddum:

1. Notkun upplýsingatækni (*IT usage*), í hve miklu mæli er UT og samskiptatækni notuð til samskipta (tölvupóstur, myndsímar, símar, farsímar, vefsíður og fleira).
2. Þekkingarþörf (*knowledge intensity*), hve mikillar þekkingar er þörf til að sinna starfinu, hve auðvelt er að mæla afköst og sjálfræði (*autonomy*) vinnu.

3. Samskipti innan skipulagsheildar (*intra-organizational contact*), hve mikil samskipti við aðila innan skipulagsheildarinnar eru.
4. Samskipti utan skipulagsheildar (*extra-organizational contact*), hve mikil samskipti eru við aðila utan skipulagsheildarinnar.
5. Staðsetning (*location*), það er hve miklum tíma er varið á mismunandi stöðum: skrifstofu, heima, fjarvinnusetri eða á ferðinni.

Með því að skoða atriði tvö, þrjú og fjögur má flokka störf til að átta sig betur á hvort fjarvinna henti starfinu og þá hvers lags fjarvinnufyrirkomulag. Sem dæmi um starf sem er með háa þekkingarþörf, krefst mikilla samskipta innan og utan skipulagsheildarinnar eru sölustjórar og ýmsir sérfræðingar til dæmis verkfræðingar á verkfræðistofum. Starf sem krefst ekki mikillar þekkingar en mikilla samskipta innan og utan skipulagsheildar gæti til dæmis verið símaaðstoð eða símasvörun á þjónustuborði. Á hinn bóginn eru störf sem krefjast mikillar þekkingar en lítilla samskipta innan og utan skipulagsheildar eins og mörg störf sem tengjast þróun upplýsingakerfa og má nefna lögfræðinga hjá mörgum fyrirtækjum sem starf sem krefst mikillar þekkingar, mikilla samskipta utan skipulagsheildarinnar en lítilla innan hennar. Með því að skoða þessa þætti má kanna hvort störf henti til að vinna heima (*home-based telework*), á fjarvinnusetri (*remote office/telecottage*) eða á ferðinni (*mobile telework*).

Störf sem krefjast minni þekkingar hafa þann kost að auðveldara er að mæla afköst með ýmsum hætti. Svarhlutfall eða svartími hjá þjónustuborðum eru dæmi um slíkt og slíkar mælingar virka jafn vel hvort sem starfsmaðurinn er heima eða undir sama þaki og skipulagsheildin. Hægt er að nýta margar af þeim þekktu aðferðum sem eru til árangursmælingar og frammistöðumats á slíkum störfum þrátt fyrir breytt vinnufyrirkomulag. Það er vandasamara að mæla afköst starfa sem þarfnast meiri þekkingar og því ástæða til að skoða þann hóp starfa nánar í þessu samhengi.

Afurðir þekkingarstarfa má flokka í þrjá meginflokka (Bentley og Yoong, 2000). Þeir eru:

1. Deila þekkingu (*Knowledge sharing*). Þar deildir starfsmaðurinn þekkingu með samstarfsmönnum sínum, fær endurgjöf á hugmyndir sínar, hugmyndir eru skoðaðar og nýjar verða til.
2. Umhugsun (*Thinking/quiet*) eða sá tími sem fer fram án truflana til að finna nýjar hugmyndir eða nýstárlegar lausnir á vandamálum.

3. Rannsóknir/skrif (*Research/writing*) er sá tími sem starfsmaðurinn ver til að koma hugmyndum á framfæri eða afla upplýsinga í gagnasöfnum eða með öðrum aðferðum.

Mismunandi störf eru með mismikið af sínum tíma í hverjum af þessum flokkum. Umhugsun, rannsóknir og skrif má oft vinna utan vinnustaðar og það getur jafnvel verið æskilegt að vera í truflanalausum umhverfi ef þess er kostur. Fjarvera þegar kemur að því að deila þekkingu er þó meiri hindrun. Unnt er að nota tölvupóst og annað slíkt til að deila hugmyndum með öðrum á frumstigi en mjög fljótlega orðin þörf fyrir að vera á sama stað og vinna nánar og meira með hugmyndirnar. Því meiri tími sem fer í fyrsta flokkinn, að deila þekkingu, því minna fýsilegt er starfið til fjarvinnu.

Stór hluti þekkingarstarfsmanna fyrirtækja í dag eru stjórnendur og sérfræðingar og til að hægt sé að auka sveigjanleika þeirra með tilliti til staðsetningar og tíma þarf að endurskilgreina og endurskoða mörg af þeim störfum sem þeir vinna (Perez, Sanchez, Carnicer og Jimenez, 2002). Með því að beita þeim greiningarlíkönum sem kynnt hafa verið hér að framan má meta hvort störf henti til fjarvinnu eða ekki og þá í hversu miklu mæli. Það má vera að hægt sé að vinna hluta vinnutímans á ferðalagi eða heima hjá sér þó hluti starfsins krefjist þess að starfsmaðurinn sé á staðnum.

Val starfsmanna

Byggt á starfsgreiningu er hægt að velja hæfasta starfsmanninn fyrir ákveðið starf. Hið hefðbundna líkan um val á starfsmönnum segir til um að ráðningarferlið eigi að meta umsækjendur samkvæmt fyrirframákveðnum kröfum og reyna að hámarka forspárgildi valsins til að velja inn hæfustu einstaklingana í störf (Riggio, 2003). Með sama hætti má segja að þegar velja á starfsmenn til að sinna vinnu sinni fjarri vinnustaðnum þurfi að setja ákveðnar kröfur sem auka líkurnar á árangri. Svo þarf að haga ferlinu þannig að þeir séu valdir sem uppfylla kröfurnar. Þetta valferli er að mörgu umfangsmeira heldur en þegar er verið að ráða fólk til hefðbundinnar skrifstofustarfa milli níu og fimm, huga þarf að aðstæðum heima fyrir, fjölskylduhögum auk þátta sem tengjast vinnu einstaklingsins. Einnig þarf að skoða hæfni starfsmanna og hvatningu til að skila árangri í vinnu. Starfsmenn sem valdir eru til fjarvinnu frá upphafi stafs síns þurfa ekki eingöngu að passa í starfið (*job fit*) heldur þurfa þeir öðrum fremur að passa inn umhverfi skipulagsheildarinnar (*organizational fit*). Þetta eykur líkurnar á því að þegar

þeir starfa á vettvangi eða fjarri vinnustaðnum séu þeir að fara eftir þeim gildum og viðmiðum sem eru ríkjandi innan skipulagsheildarinnar (Omari og Standen, 2000).

Almennt er talið að þeir eiginleikar og hæfni sem einkenni þá sem farnast vel í fjarvinnu séu sjálfsagi, skipulagshæfileikar, tryggð við starfið, sjálfstæði í vinnu og skilvirk samskipti (Kinsman, 1987, sjá í Omari og Standen, 2000). Það er þó ljóst af umfjölluninni hér að framan um mismunandi tilhögun fjarvinnu og þau mismunandi störf sem hægt er að færa út fyrir veggj fyrirtækisins að ekki á allt þetta jafnt við um allar útfærslur og störf. Með aukinni og ódýrari tækni til að flytja fleiri gerðir starfa og möguleikunum á að vinna á fleiri stöðum, til að mynda um borð í lestum, verður erfiðara að gefa einfaldar leiðbeiningar um hvaða kröfur skuli gera til starfsmanna.

Skoða má eiginleika starfsmanna með tillit til ýmisa kenninga um persónuleika og persónuleikabætti (*personality and personality traits*). Ein slík er kenningin um hina fimm stóru (*Big 5*). Þeir eru tilfinningasemi (N), úthverfa (E), góðlyndi (A), samviskusemi (C) og víðsýni (O). Samviskusemi er almennt talin góð forspá um frammistöðu (Riggio, 2003). Margir telja að þeir sem sækjast eftir fjarvinnu séu lágir í úthverfu en sú þarf ekki að vera raunin, sérstaklega ef viðkomandi starf er skoðað með tilliti til víddana fimm hér að framan þá sjást að innan þeirra rúmast störf sem krefjast samskipta bæði innan og utan skipulagsheildarinnar og kemur úthverfa þá sér vel (Lamond, 2000). Víðsýni samkvæmt Lamond er einnig eiginleiki sem kemur sér vel fyrir þá sem vinna fjarvinnu þar sem þeir oft á tíðum þurfa að tileinka sér nýjar vinnuaðferðir.

Einnig þarf að skoða hvatann til þess að vinna utan húsnæðis fyrirtækisins, hæfni til að vinna fjarri vinnustaðnum og fyrir frammistöðu starfsmannsins hjá fyrirtækinu. Hvatinn fyrir fjarvinnu getur verið mismunandi og einstaklingsbundinn. Margir sækjast eftir þessu fyrirkomulagi og eru tilbúnir til að leggja mikið á sig til að halda því, þar með talið skila meiri afköstum. Margir nota þetta til að samræma kröfur vinnu og einkalífs en aðrir sækjast eftir meiri einbeitingu til að vinna betur vinnu sína (Omari og Standen, 2000). Langar leiðir til og frá vinnu spila þarna einnig inn í en þó frekar meðal minna menntaðra starfsmanna en meira menntaðir líta frekar á þætti tengda vinnunni eða lífsstíl þar með talin fjölskylda, áhugamál, vinir, líkamsrækt og annað slíkt (Omari, 1999, sjá í Omari og Standen, 2000).

Þeir sem sækjast eftir stöðuhækkunum, félagslegri virkni og framgöngu í starfi eiga það á hættu að upplifa minni tækifæri til slíkrar umbunar sem kalla mætti ytri

umbun (*instrumental*). Innri umbun (*intrinsic*) er svo það þegar bætt frammistaða, að læra nýja hluti og skila árangri í vinnu virkar hvetjandi á starfsmenn. Það þarf því að velja vinnufyrirkomulagi í samræmi við hæfni, eiginleika og hvatningu til að hámarka árangur.

Bolletino og félagar (1997, sjá í Lamond, 2000) tóku saman nokkur atriði sem einkenna þá sem eru líklegir til að skila árangri í fjarvinnu:

1. vera þroskaðir, sjálfsagaðir og færir um að vinna án mikils eftirlits
2. geta sýnt afköst í átta klukkustundir á dag eða þann tíma sem kveðið er á um á dag eða viku
3. geta lokið verkefnum á vinnutíma og verið sveigjanlegir
4. hafa mikla samskiptahæfni bæði skriflega og munnlega
5. hafi þekkingu á samskiptatækni
6. hafi vinnuvenjur sem eru skipulagðar og skili árangri, geti tekið ákvarðanir á eigin spýtur og sótt sér tæknilega aðstoð eftir þörfum

Þættirnir sem Bolletino og féлага annars vegar og Kinsman hins vegar benda á eru mjög svipaðir en það þarf að skoða þá í samhengi við það starf sem vinna á og hvort unnið sé á fjarskrifstofum, heimili eða á ferðalagi. Ef starfið krefst til dæmis lítillar þekkingar svo vísað sé til líkans Lamond og féлага (1997, sjá í Daniels, Lamond og Standen, 2000) eru ekki jafnmiklar kröfur um hæfni til að taka ákvarðanir á eigin spýtur, sem dæmi má nefna störf eins og gagnainnslátt eða símsvörun á þjónustuborði. Störf sem Lamond og félagar myndu flokka til þeirra sem krefjast lítilla samskipta innan og utan skipulagsheildar, til dæmis forritun eða þróun upplýsingakerfa myndu hins vegar gera minni kröfur á samskiptahæfni. Það má hins vegar deila um hvort slík störf krefjist í raun lítilla samskipta því forritarar verða að vera í góðum tengslum við þá sem þeir eru að vinna fyrir til að geta unnið samkvæmt kröfum þeirra sem biðja um verkefnið. Við sumar aðstæður mættu þó miðla þessu skriflega til forritarans, til dæmis ef þessari vinnu er úthýst eða ef fyrirtækið er með mjög þróaða verkefnastjórnunar- og hugbúnaðargerðarverkferla.

Kyn hefur einnig verið talið hafa áhrif á afstöðu til fjarvinnu, konur telja sig vera í betri tengslum við samstarfsmenn þegar notaður er tölvupóstur eða önnur samskiptatækni en karlar við sömu aðstæður (Manochehri og Pinkerton, 2003).

Niðurstöður

Þegar litið er til þeirra vídda sem kynntar voru hér að framan sem sýna mismunandi störf sem henta til fjarvinnu, þeirra mismunandi útfærslna sem hægt er að hafa á fjarvinnunni auk þeirra þátta sem tengjast starfsmanninum sjálfum er erfitt að sjá einhverjar einfaldar lausnir. Sennilega eru þær heldur ekki til. Hvert tilfelli þarf að veða og meta út frá eigin forsendum og þeim markmiðum sem fyrirtækið hefur sett sér með fjarvinnunni. Það er sá mælikvarði sem segir til um hvort árangri sé náð eða ekki. Sum fyrirtæki gætu ætlað sér að ná til starfskrafta utan síns athafnasvæðis með því að bjóða upp á fjarvinnuna, til dæmis til að halda í starfsmann sem vill búa fjarri þeim stað sem fyrirtækið er með aðsetur eða þarf að flytjast búferlum vegna maka eða annarra persónulegra ástæðna. Markmið annarra gæti verið að draga úr ferðatímum til og frá vinnu og þannig minnka álag á samgöngur og mengun og bæta lífsgæði starfsmanna með að leyfa þeim að verja meiri tíma með fjölskyldu og vinum en ekki í ferðalög til og frá vinnustað.

Fjarvinnan þarf einnig að passa inn í fyrirtækjameninguna og stjórnunarhætti hvers fyrirtækis sem og einnig þarf að taka tillit til aðstæðna og viðhorfa í þjóðfélaginu. Í sumum samfélögum er litið niður á vinnu sem fer fram inn á heimilunum til dæmis Frakklandi þar sem vinnuhugtakið er mjög nátengt skrifstofunni og vinnutímanum (Tregaskis, 2000), skýrir þetta að hluta litla notkun fjarvinnu þar í landi. Það er því bæði nauðsynlegt að skoða víðara samhengi við innleiðingu fjarvinnu og setja sér skýr markmið um hver árangurinn eða ávinningurinn á að vera. Fyrirtæki geta bæði verið að innleiða fjarvinnu sem hluta af langtímaáætlun til að ná fram ákveðnum markmiðum fyrir fyrirtækið eða notað þetta sem skammtímalausn á ákveðnu vandamáli. Sem dæmi um það síðara má nefna að bjóða starfsmanni sem veikist tímabundið upp á að vinna að heiman á meðan aðstæður leyfa ekki ferðalög til og frá vinnu.

Það þarf því að huga að mörgu þegar fjarvinna er innleidd og valið er hvaða störf og starfsmenn eigi kost á að vinna fjarri vinnustaðnum. Ef fyrirtæki hafa ákveðnar hugmyndir um hvaða markmið séu með fjarvinnunni gerir það alla vinnu við val á störfum og starfsmönnum markvissari. Það er auðveldara að gera sér grein fyrir þeim kröfum sem gera þarf til starfsmanna ef þessar forsendur liggja fyrir. Liggja þær ekki fyrir er hætta á að val starfa og starfsmanna verði ómarkvisst og ólíklegra að árangur náist.

Heimildaskrá

- Bentley, K. og Yoong, P. (2000). Knowledge work and telework: an exploratory study. *Brandford*, 10(4), 346-356.
- Daniels, K., Lamond, D. A. og Standen, P. (2000). Managing telework: an introduction to the issues. Í Daniels, K., Lamond, D.A., og Standen, P. (Ritstj.). *Managing Telework Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*. London: Business Press Thomson Learning.
- Gallup (2000). *Aukin lífsgæði með sveigjanleika? Rannsókn Gallup*.
- Lamond, D. (2000). Personality and telework. Í Daniels, K., Lamond, D.A., og Standen, P. (Ritstj.). *Managing Telework Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*. London: Business Press Thomson Learning.
- Manochehri, G. og Pinkerton, T. (2003). Managing telecommuters: Opportunities and challenges. *American Business Review*, 21(1), 9-17.
- Omari, M. og Standen, P. (2000). Selection for telework. Í Daniels, K., Lamond, D.A., og Standen, P. (Ritstj.). *Managing Telework Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*. London: Business Press Thomson Learning.
- Perez, M. P., Sanchez, A. M., Carnicer, P. og Jimenez, J. V. (2002). Knowledge tasks and teleworking: A taxonomy model of feasibility adoption. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 272-285.
- Riggio, R. E. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (4. útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.
- Tregaskis, O. (2000). Telework in the national context. Í Daniels, K., Lamond, D.A., og Standen, P. (Ritstj.). *Managing Telework Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*. London: Business Press Thomson Learning.