



Telecommuting sau munca de la distanță

**Kristen Shockley
Baruch College and The Graduate Center
City University of New York**

A White Paper prepared by the Scientific Affairs Committee of the Society for Industrial and Organizational Psychology.

440 E Poe Rd, Suite 101 Bowling Green, OH 43402

Abstract

Documentul de față prezintă rezultatele studiilor empirice care examinează modul în care munca de la distanță (engl. telecommuting) este asociat cu diferite consecințe la nivel individual și organizațional. De asemenea, documentul oferă recomandări cu privire la implementarea în mod adecvat a politicilor de muncă de la distanță, pe baza rezultatelor cercetărilor existente până în prezent.

Munca de la distanță - definire

Munca de la distanță este un mod de lucru alternativ (sau flexibil) în care angajații lucrează de la o altă locație decât cea pusă la dispoziție de organizație și folosesc mijloace de comunicare tehnologice pentru a rămâne conectați cu aceasta. În limba română nu există un termen oficial care să descrie astfel de practici, însă în limba engleză, pe lângă „telecommuting”, sunt folosiți termeni precum „telework”, „remote work”, „work from home” sau „flexplace”.

Programele de lucru de la distanță pot fi reglementate atât formal, cât și informal. Reglementarea formală se referă la existența unor politici organizaționale bine definite, iar cea informală se referă la o simplă înțelegere între angajat și manager.

Munca de la distanță este un fenomen răspândit în Statele Unite. Conform Studiului Național al Schimărilor Forței de Muncă (engl. the National Study of the Changing Work-force), 63% dintre angajatori le permit ocazional angajaților să lucreze de la distanță, iar 33% dintre aceștia permit lucrul de la distanță în mod regulat.



Munca de la distanță este un mod de lucru alternativ (sau flexibil) în care angajații lucrează de la o altă locație decât cea pusă la dispoziție de organizație și folosesc mijloace de comunicare tehnologice pentru a rămâne conectați cu aceasta. În limba română nu există un termen oficial care să descrie astfel de practici, însă în limba engleză, pe lângă „telecommuting”, sunt folosiți termeni precum „telework”, „remote work”, „work from home” sau „flexplace”.

Munca de la distanță – abordare științifică

Tema muncii de la distanță este una dintre temele actuale studiate în literatura de specialitate. Există peste 50 de studii și disertații publicate care vizează consecințele individuale și organizaționale ale lucrului de la distanță.

În general, tema muncii de la distanță este abordată în două tipuri de studii: experimentale sau cvasi-experimentale și corelaționale sau cross-secționale (de tip survey). Dintre acestea, design-urile experimentale și cvasi-experimentale sunt mai puternice, în schimb cele cross-secționale sunt mai slabe, dar mai des folosite.

În cadrul primului tip de studiu, sunt comparate două grupuri de angajați – unul dintre grupuri își păstrează modul tradițional de lucru la birou, iar cel de-al doilea grup începe un program de lucru de la distanță. Rezultatele sunt apoi comparate înainte și după programul de intervenție, diferențele inter-grup putând fi ulterior atribuite experienței de muncă de la distanță. Diferența dintre un experiment și un cvasi-experiment constă în prezența sau absența randomizării în grupuri.

În ceea ce privește al doilea tip de studiu, acesta implică folosirea de chestionare ce includ diferite întrebări despre variabilele de interes și despre gradul în care un angajat își desfășoară munca în afara organizației. Pe baza răspunsurilor angajaților, se pot efectua corelații care reflectă legătura mai mult sau mai puțin puternică dintre munca de la distanță și diferite consecințe. Însă, în cadrul acestui design, este dificil de inferat cauzalitatea (de exemplu, munca de la distanță determină o creștere a satisfacției în muncă sau o satisfacție mai mare în muncă îi determină pe angajați să lucreze într-o măsură mai mare de la distanță?).

Comparativ cu angajații tradiționali care lucrează de la birou, cei care lucrează de la distanță raportează:	Bazat pe un eșantion de [...] participanți
Un grad semnificativ mai mare de:	
Autonomie percepută	3,040
Performanță (pe baza unor indicatori obiectivi sau a evaluărilor supervizorilor)	484
Relații valoroase cu supervizorii	2,888
Un grad semnificativ mai scăzut de:	
Ambiguitate de rol	2,406
Nici o diferență semnificativă în ceea ce privește:	
Satisfacția la locul de muncă	7,764
Conflictul familie -muncă (engl. family-to-work conflict)	12,853
Conflictul muncă-familie (engl. work-to-family conflict)	16,456
Intenția de a părăsi organizația	7,580
Relații valoroase cu colegii	3,269
Performanța auto-evaluată	7,419
Perspective auto-percepute de carieră	1,038

Tabelul 1. Consecințe asociate cu lucrul de la distanță, pe baza studiilor cross-secționale

63% dintre angajatori le permit ocazional angajaților să lucreze de la distanță, iar 33% dintre aceștia permit lucrul de la distanță în mod regulat.



Munca de la distanță - consecințe

Rezultate bazate pe cercetări cross-seționale

Așa cum se poate observa și în Tabelul 1, rezultatele chestionarelor folosite în cercetările cross-seționale sugerează că munca de la distanță este corelat cu o serie de consecințe atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional. Aceste concluzii sunt derivate din studiul condus de Gajerdran și Harrison (2007), cu excepția conceptelor de conflict între familie și muncă și conflict între muncă și familie ale căror rezultate au fost derivate din studiul lui Allen, Johnson, Kirburs și Shockley (2013). În general, mărimea efectului acestor corelații este mică, dar semnificativă.

Este important de luat în considerare faptul că, în unele cazuri, variabilele studiate nu variază doar în funcție de cele două practici de lucru – tradițional și la distanță, ci și în funcție de gradul în care angajații lucrează de la distanță. De exemplu, în ceea ce privește conceptele de satisfacție la locul de muncă și satisfacție cu viața, studiile au arătat că reprezentarea grafică a relației dintre acestea și lucrul de la distanță ia forma unui „U” întors. Satisfacția cu munca atinge cel mai ridicat nivel atunci când gradul în care o persoană lucrează de la distanță este unul moderat (de exemplu, în jur de 2 zile pe săptămână).

Alte variabile, deși de interes au fost studiate mai puțin, iar cercetările raportează rezultate oarecum contradictorii. Într-un studiu longitudinal desfășurat pe un eșantion de femei, pe o perioadă de 7 ani, cercetătorii au observat faptul că personale care beneficiau de flexibilitate în ceea ce privește locația de muncă au înregistrat un nivel de creștere salarială mai mic decât cele care nu beneficiau de această flexibilitate. Acest efect s-a manifestat mai puternic în cazul femeilor cu roluri profesionale sau manageriale, precum și în cazul celor care au rămas la același angajator pe tot parcursul studiului. Pe de altă parte, într-un alt studiu derulat în Statele Unite, dar care a avut în vedere un eșantion mixt, a fost observat faptul că angajații care practicau munca de la distanță,

formal sau informal, au primit salarii mai mari decât cei care lucrau în mod tradițional la birou; cercetarea a avut în vedere compararea celor două practici de lucru la angajați care se aflau pe roluri asemănătoare. În mod similar, un alt studiu care vizează practicile de muncă flexibile (engl. flexible work practices), incluzând program de lucru flexibil (engl. flextime), lucrul de la distanță (engl. telecommuting), lucrul cu jumătate de normă (engl. part time work) și împărțirea sarcinilor locului de muncă (engl. job sharing), a raportat o asociere pozitivă (similară cu cea menționată mai sus), între nivelul flexibilității și cel al salariului, deși mărimea efectului a fost foarte mică.

Rezultate bazate pe cercetări experimentale

Există câteva studii în literatura de specialitate care au folosit design-uri experimentale sau cvasi-experimentale pentru a cerceta consecințele lucrului de la distanță asupra angajaților.

Descrierea Studiului	Comparativ cu angajații tradiționali care lucrează la birou, cei care lucrează de la distanță raportează un grad semnificativ mai mare de:	Comparativ cu angajații tradiționali de birou, cei care lucrează de la distanță raportează un grad semnificativ mai mic de:	Nu există nici o diferență semnificativă între angajații tradiționali și cei care lucrează de acasă în ceea ce privește:
Studii care vizează angajații care lucrează de la distanță			
Cvasi-experiment cu 249 de angajați IBM11	-productivitate (măsurată prin auto-raportare) -flexibilitate		-moralul -lucrul în echipă -echilibrul dintre serviciu și viață personală -numărul de ore lucrate
Cvasi-experiment cu 61 de angajați ai guvernului canadian12		-folosire a comunicatelor scrise de către o altă autoritate (de exemplu, un asistent administrativ)	-problemele de comunicare percepute -frecvența comunicărilor -utilizarea unor alte căi de comunicare media
Experiment cu 249 angajați de origine chineză ai unui call-center13**	-productivitate (cu 13% mai multe apeluri telefonice pe săptămână și cu 9.2% mai multe minute lucrate pe săptămână) -satisfacție la locul de muncă	-probabilitatea de promovare (atunci când nivelul performanței a fost controlat) -părăsire a organizației	-calitatea apelurilor efectuate
Studii care vizează medii de lucru în care contează exclusiv rezultatele			
Cvasi-experiment cu 775 de angajați dintr-o companie din topul Fortune 50014		-intenție de părăsire a organizației -părăsire a organizației	
Cvasi-experiment cu 659 de angajați dintr-o companie din topul Fortune 50014	-calitate a somnului -activitate fizică -vizite la doctor atunci când este necesar	-mers la serviciu pe timp de boală	-calitatea somnului -epuizarea emoțională -dezvoltarea profesională -distresul psihologic -starea de sănătate auto-raportată -nivelurile de energie
Cvasi-experiment cu 608 angajați dintr-o companie din topul Fortune 50014	-gestionarea timpului -potrivirea între programul cotidian și cel de la locul de muncă (engl. work-schedule fit) -controlul programului de lucru	-conflict dintre muncă și familie -extindere a conflictelor de la locul de muncă acasă (engl. negative work-home spillover)	

Tabelul 2. Consecințe asociate cu munca de la distanță, pe baza studiilor experimentale și cross-secționale

** Acest studiu este un manuscris în lucru și nu a fost supus niciunui proces de revizuire până acum.

Este important de luat în considerare faptul că, în unele cazuri, variabilele studiate nu variază doar în funcție de cele două practici de lucru – tradițional și la distanță, ci și în funcție de gradul în care angajații lucrează de la distanță.

Studiile au folosit desing-uri cvasi-experimentale pentru a măsura un concept similar cu munca de la distanță, denumit „medii de lucru bazate exclusiv rezultatele” (engl. results only work environments – ROWE). Intervențiile în acest sens presupun reorientarea angajaților și a managerilor către rezultate măsurabile și către un program de lucru în care nu mai este atât de necesară prezența fizică la locul de muncă un anumit număr de ore pe zi. Această inițiativă le oferă angajaților un grad mai mare de control asupra muncii lor, permițându-le să facă ce vor și când vor, cu condiția ca sarcinile să fie finalizate la timp. Așa cum se poate observa și în Tabelul 2, aceste studii au evidențiat, în general, rezultate pozitive.

Rezultate bazate pe alte forme de cercetare

Progresele tehnologice recente le-au permis cercetătorilor să studieze comunicarea dintre angajați într-un mod mai obiectiv. Concret, în cadrul Grupului Human Dynamics de la MIT, cercetătorii au folosit ecusoane sociometrice (engl. sociometric bagdes) pentru a înregistra interacțiunea dintre angajați. Ecusoanele sociometrice sunt dispozitive portabile care utilizează un transmițător cu infraroșu, un microfon și un pedometru pentru a recepționa mișcările, tiparele de vorbire și persoanele din imediata apropiere a participantului. Pe baza acestor date, s-a putut observa faptul că persoanele care au avut cele mai multe interacțiuni față-în-față au avut un profit cu 100,000 de dolari mai mare decât colegii lor. Această consecință a fost pusă pe seama faptului că rezolvarea de probleme, situație care apare des în interacțiune cu tehnologia, este mai ușoară atunci când persoanele abordează problemele complexe față în față cu un specialist, mai degrabă decât prin email sau mesaje. Așadar, munca de la distanță, care este caracterizată de reducerea interacțiunii față în față, poate avea un impact negativ asupra colaborării și inovării.

Este important de menționat faptul că, deși metodele de colectare a datelor sunt inovatoare, design-urile folosite sunt în continuare cross-secționale, bazate pe chestionare. Autorii unui studiu desfășurat pe 56 de echipe de ingineri au folosit un design bazat pe chestionar pentru a examina relațiile între mai multe caracteristici ale echipelor, printre care și dispersia geografică a echipei și dependența de tehnologie pentru desfășurarea sarcinilor de muncă – caracteristici potențial relevante pentru lucrul de la distanță. În urma studiului, s-a constatat că o diversitate geografică crescută, precum și dependența de mijloace tehnologice de comunicare au o corelație negativă cu inovația (măsurată prin completarea unui chestionar de către 2-3 angajați ca reprezentanți ai echipei). Aceste efecte au fost oarecum atenuate de prezența unui climat perceput ca fiind sigur pentru comunicare, definit printr-o atmosferă deschisă, suportivă, care încurajează exprimarea opiniilor și asumarea riscurilor.

D. Modul în care munca de la distanță influențează aceste consecințe

Atitudinile față de muncă

Rezumat: Cercetările experimentale sugerează că, în comparație cu cei ce lucrează în mod tradițional la birou, cei ce lucrează de la distanță raportează un grad semnificativ mai mare de productivitate, flexibilitate și satisfacție cu munca, precum și o potrivire mai bună între programul cotidian și cel de la locul de muncă.

Există mediatori prin care se poate explica relația dintre munca de acasă și atitudinile pozitive față de muncă, cum ar fi satisfacția locul de muncă. Controlul este considerat a fi o componentă importantă în formarea atitudinilor pozitive ale angajaților, iar multe situații în care angajații lucrează de la distanță le permit acestora un nivel mai ridicat de control asupra muncii lor. Atunci când angajaților li se oferă flexibilitate, aceștia câștigă mai mult control asupra modului în care își realizează sarcinile. În consecință, mulți dintre ei ajung să experimenteze emoții pozitive.

Alți cercetători au încercat să explice aceste relații folosind conceptul de conflict între muncă și familie ca mediator. În acest context, este important de luat în considerare faptul că, deși lucrul de la distanță corelează cu conflictul între muncă și familie, magnitudinea asocierii este foarte mică (deci are utilitate practică îndoielnică), iar corelația dintre lucrul de la distanță și conflictul din între familie și muncă nu este semnificativă. Așadar, conflictul redus dintre muncă și familie poate explica doar o mică parte a relației dintre lucrul de la distanță și atitudinile pozitive față de muncă.

În alte studii, s-a evidențiat faptul că munca de la distanță reduce epuizarea în contextul muncii, fapt ce relaționează cu atitudinile pozitive la locul de muncă.

Performanța

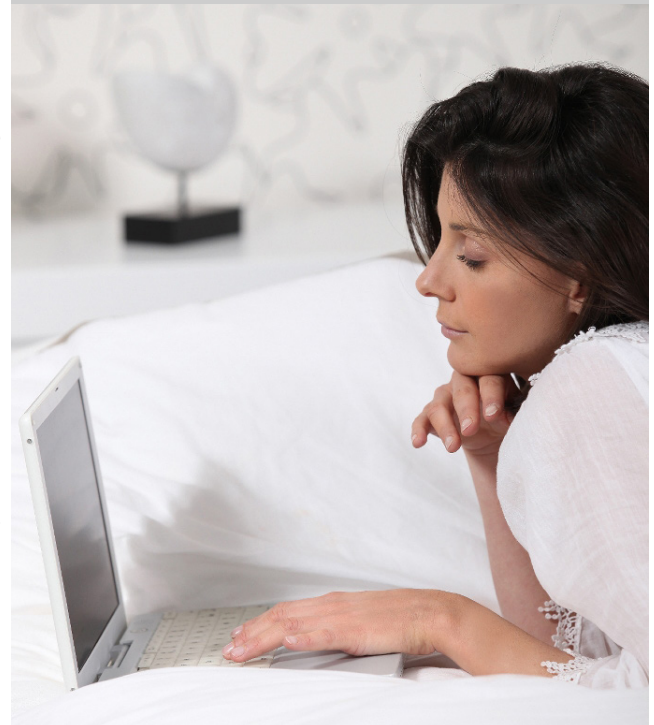
Chiar dacă majoritatea oamenilor percep angajații care lucrează de la distanță ca pe niște leneși care se bucură de luxul de acasă în timp ce „lucrează”, cercetările ilustrează o perspectivă diferită. Unele studii arată că acești angajați lucrează chiar mai multe ore decât angajații care lucrează de la birou. Acesta poate fi unul dintre motivele pentru care ei sunt mai productivi. În plus, angajații care lucrează de la distanță raportează faptul că sunt mai puțini distrași și au mai puține întreruperi atunci când lucrează, acest lucru rezultând într-o capacitate mai mare de concentrare.

Rezumat: Cercetările experimentale sugerează că, în comparație cu cei ce lucrează în mod tradițional la birou, cei ce lucrează de la distanță raportează un grad semnificativ mai mare de productivitate, flexibilitate și satisfacție cu munca, precum și o potrivire mai bună între programul cotidian și cel de la locul de muncă.

Managerii, munca de la distanță și impactul acestor practici asupra subordonaților

Există două studii în literatura de specialitate care abordează această problemă. Acestea studiază consecințe diferite și prezintă rezultate diferite.

Chiar dacă majoritatea oamenilor percep angajații care lucrează de la distanță ca pe niște leneși care se bucură de luxul de acasă în timp ce „lucrează”, cercetările ilustrează o perspectivă diferită.



Într-un studiu desfășurat pe 11.059 de manageri și subordonații lor dintr-o companie din topul Fortune 500, cercetătorii au observat faptul că subordonații ai căror manageri lucrau de la distanță au raportat mai puține atitudini pozitive decât subordonații ai căror manageri lucrau în mod tradițional de la birou. Concret, aceștia au raportat faptul că au primit mai puțin feedback, au avut mai puține oportunități de dezvoltare profesională, un nivel mai scăzut de satisfacție la locul de muncă, un nivel mai scăzut de împuternicire (engl. empowerment) și mai multe intenții de a părăsi organizația. În schimb, acești angajați au perceput climatul de lucru ca fiind mai orientat spre diversitate. Trebuie însă menționat faptul că, deși semnificativ statistic, magnitudinea diferențelor dintre cele două grupuri a fost destul de mică. În plus, rezultatele au fost, în general, mai favorabile atunci când angajații lucrau de la distanță.

Într-un alt studiu desfășurat pe 137 de subordonați și managerii lor (în număr de 41) din diferite organizații, a fost examinat rolul pe care munca de la distanță îl are asupra relațiilor manager-subordonat. Datele nu au putut susține efectele lucrului de la distanță în relația dintre angajați și superiori – faptul că managerul lucrează sau nu de la distanță nu influențează eficiența modului în care aceștia comunică sau percepțiile angajaților în ceea ce privește performanța superiorilor.

Munca de la distanță – consecințe organizaționale

Deoarece angajații care lucrează de la distanță tind să fie mai productivi și să adopte un comportament care conduce la îmbunătățirea stării de sănătate, se poate spune că organizațiile care au mai mulți astfel de angajați beneficiază de o creștere a producției și de o scădere a costurilor asociate cu absenteismul, fluctuația de personal (engl. attrition) și serviciile medicale oferite angajaților. Cu toate acestea, răspunsul la această întrebare poate fi adresat prin referirea la două studii care examinează în mod specific lucrul de la distanță și performanța organizațională. / Există două studii care adresează în mod specific relația dintre lucrul de la distanță și performanța organizațională.

Într-un studiu desfășurat pe un eșantion de 156 de companii spaniole, cel mai ridicat nivel de performanță organizațională (măsurat prin evaluările directorilor generali – CEO) a fost observat în companiile în care cea mai mare parte dintre angajați lucrau de la distanță.

Într-un alt studiu realizat pe 100 de companii listate în revista Working Mother la secțiunea „Cele mai bune 100 de companii pentru mamele care lucrează”, s-a constatat faptul că numărul de angajați care au participat în programe de lucru de acasă a relaționat pozitiv cu nivelul profitului organizațional, măsurat ca profit operațional.

Este important de menționat faptul că aceste cercetări sunt corelaționale, motiv pentru care nu se poate susține faptul că munca de la distanță cauzează creșterea performanței organizaționale. Este, de asemenea, posibil ca firmele recunoscute pentru performanța lor organizațională să dispună de suficiente resurse pentru a permite lucrul de la distanță.



Ce pot face organizațiile pentru a profita la maximum de avantajele muncii de la distanță?

Recomandarea #1

Încurajarea unor practici organizaționale care presupun ca angajații să nu lucreze exclusiv de la distanță sau exclusiv la birou.

Cercetările sugerează faptul că satisfacția la locul de muncă a angajaților atinge cel mai ridicat nivel atunci când gradul în care aceștia lucrează de la distanță este unul moderat (în jur de 2 zile pe săptămână), în special pentru locurile de muncă în care este necesar un nivel de interdependență ridicat. Astfel, aceste practici organizaționale care presupun ca angajații să nu lucreze în totalitate de la distanță sau de la birou pot conduce la niveluri crescute ale satisfacției și la un moral mai ridicat.

Recomandarea #2

Promovarea unei abordări diferențiate a politicilor în ceea ce privește munca de la distanță. Fiecare angajat este unic, iar aceste practici ar trebui să răspundă nevoilor fiecăruia.

Recomandarea #3

Încurajarea angajaților să își cultive auto-eficacitatea, în special atunci când se află în perioada de început. Pentru a fi mai productivi, angajații care lucrează de la distanță trebuie să aibă un sentiment puternic de auto-eficacitate sau să aibă încredere în capacitatea lor de a îndeplini sarcinile.

Recomandarea #4

Includerea angajaților în evenimentele organizației, în activități de socializare și în oportunități de training și dezvoltare care sunt disponibile angajaților care lucrează la birou.

Izolarea profesională, pierderea identificării cu organizația și percepția excluderii din mediul de lucru sunt amenințări reale pentru angajații care lucrează de la distanță, cu implicații asupra performanței și a părăsirii organizației. Pentru evitarea acestor sentimente, o acțiune ce ar avea efecte pozitive asupra angajaților este implementarea unui sistem virtual de comunicare (engl. „virtual water cooler”) printr-o rețea intranet sau un grup comun de email. De asemenea, managerii ar putea să depună mai mult efort pentru a ține la curent angajații care lucrează de la distanță cu ce se întâmplă în organizație, astfel încât aceștia să se simtă mereu incluși.

Recomandarea #5

Adaptarea culturii organizaționale pentru sprijinirea practicilor de muncă de la distanță.

:

Pentru eficientizarea practicilor de muncă de la distanță, trebuie îndeplinite următoarele aspecte: a) schimbarea normelor în ceea ce privește prezența la locul de muncă, astfel încât angajații să fie evaluați mai degrabă pentru rezultatele lor efective decât pentru timpul petrecut la birou. b) asigurarea faptului că sistemele de măriri de salariu și de promovări nu sunt de partea celor care lucrează în mod tradițional la birou. Angajații aduc, de obicei, în discuție frica de consecințe negative asupra carierei ca pe o justificare pentru nefolosirea beneficiilor lucrului de la distanță. c) asigurarea suportului la nivel de top management. Adevărata schimbare culturală de orice fel necesită ca managementul de top să fie convins de utilitatea acestor noi politici și crearea unui plan structural care evidențiază comportamentele specifice care pot favoriza schimbarea.

Recomandarea #6

Comunicarea și stabilirea încă de la început a detaliilor și așteptărilor legate de munca de la distanță. Stabilirea unui program de training pentru cei care lucrează de la distanță, managerii acestora și chiar colegii de la birou, reprezintă una din cele mai bune soluții.

Recomandarea #7

Oferirea beneficiului de a lucra de la distanță întregii companii, ținând cont de existența unui set de criterii clar stabilite cu privire la modul în care se iau deciziile legate de lucrul de la distanță.

Decizia cu privire la cine poate și cine nu poate să lucreze de la distanță poate fi o provocare și poate duce la percepții de nedreptate din partea angajaților dacă această practică nu este tratată corect. O abordare ideală ar fi oferirea acestui beneficiu întregii companii, însă nu este fezabil în toate organizațiile și în toate tipurile de posturi. Permiterea ambelor categorii de angajați, și celor tradiționali și celor care lucrează de la distanță, să își exprime punctul de vedere cu privire la stabilirea acestor criterii poate să aducă, de asemenea, beneficii.

Recomandarea #8

Supervizarea muncii, nu a angajatului.

Deoarece angajații care lucrează de la distanță nu pot fi supervizați în mod direct, este tentant pentru manageri să impună standarde stricte sau să le supra-monitorizeze comportamentul. Cercetătorii sugerează faptul că managerii ar trebui să gestioneze ambele categorii de angajați în exact aceeași manieră.

Recomandarea #9

Oferirea de sfaturi angajaților cu privire la modalitatea cea mai bună de gestionare a muncii de la distanță. Pentru mulți angajați, delimitarea clară a timpului alocat muncii și a celui alocat familiei este importantă. O rezolvare a acestei situații este alocarea unei camere separate pentru desfășurarea sarcinilor ce țin de locul de muncă, dacă aranjamentul casei permite acest lucru. În plus, angajații ar trebui să se asigure de faptul că membrii familiei înțeleg aceste delimitări dintre muncă și familie.

Recomandarea #10

Descurajarea angajaților să folosească munca de la distanță în scopul îngrijirii copiilor. Lucrul de acasă, concomitent cu îngrijirea copiilor, poate duce la conflicte de rol, ceea ce accentuează conflictul dintre muncă și familie și distrage atenția în timpul lucrului.

ACEST MATERIAL REPREZINTA O TRADUCERE A VERSIUNII ORIGINALE

References

1. Kossek, E. (2003). Telecommuting, A Sloan Work and Family Research Network Encyclopedia Entry. Chestnut Hill, MA: Sloan Work and Family Research Network.
2. Matos, K., & Galinsky, E. (2012). Workplace flexibility in the United States: A Status Report. Sloan Foundation. Retrieved from http://familiesandwork.org/site/research/reports/www_us_workflex.pdf.
3. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541.
4. Allen, T.D., Johnson, R.C., Kiburz, K., Shockley, K.M. (2013). A finer-grained meta-analytic assessment of the relationship between work-family conflict and flexible work arrangements. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.
5. Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319-340.
6. Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63(1), 137-154.
7. Golden, T.D., & Veiga, J.F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301-318.
8. Glass, J. (2004). Blessing or curse? Work-family policies and mother's wage growth over time. *Work and Occupations*, 31(3), 367.
9. Weeden, K. A. 2005. Is there a flexiglass ceiling? Flexible work arrangements and wages in the United States. *Social Science Research*, 34, 454 – 482.
10. Leslie, Manchester, Park, & Mehng. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428.
11. Hill, E.J., Miller, B.C., Weiner, S.P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), 667–683.
12. Duxbury, L., & Neufeld, D. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intraorganizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16, 1-28.
13. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z.J. (2011). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. Retrieved from <http://www.stanford.edu/~nbloom/WFH.pdf>
14. Moen, P., Kelly, E.L., & Hill, R. (2011). Does enhancing work-time control and flexibility reduce turnover? A naturally occurring experiment. *Social Problems*, 58(1), 69-98.
15. Moen, P., Kelly, E.L., Tranby, E., & Huang, Q. (2011). Changing work, changing health: Can real work-time flexibility promote health behaviors and well-being? *Journal of Health and Social Behavior*, 52 (4), 404-429.
16. Kelly, E., Moen, P., & Tranby, E. (2011). Changing workplaces to reduce work-family conflict: Schedule control in a white-collar organization. *American Sociological Review*, 76, 265-290.
17. Tennant, D. (2013). Why one informed voice says telecommuting by IT pros is a bad idea. IT Business Edge. Retrieved from <http://www.itbusinessedge.com/blogs/from-under-the-rug/why-one-informedvoice-says-telecommuting-by-it-pros-is-a-bad-idea.html>
18. Gibson, C.B., & Gibbs, J.L. (2006). Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51, 451–495.

19. Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016.
20. Lyness, K. S., Gornick, J. C., Stone, P., & Grotto, A.R. (2012). It's all about control: A cross-national study of the antecedents and consequences of worker control over and hours. *American Sociological Review*, 77 (6), 1023-1049
21. Fonner, K.L., & Roloff, M.E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
22. Golden, T.D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176-187.
23. Noonan, M., & Glass, J. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 135(6), 38-45.
24. Golden, T.D., & Fromen, A. (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human Relations*, 64 (11), 1451-1475.
25. Neufeld, D.J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), 227-246.
26. Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M.J. & de-Luis-Carnicer, P. (2007). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 7-31.
27. Meyer, C.S., Mukerjee, S., Sestero, A. (2001). Work-family benefits: Which ones maximize profits? *Journal of Managerial Issues*, 13(1), 28-44.
28. Lautsch, B.A., & Kossek, E.E. (2011). Managing a blended workforce: Telecommuters and non-telecommuters. *Organizational Dynamics*, 40(1), 10-17.
29. Ryan, A.M., Kossek, E.E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 42, 295-310.
30. Raghuram, S., Wiesenfeld, B., & Garud, R. (2003). Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 180-198.
31. Cooper, C.D., & Kurland, N.B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-532.
32. Thatcher, S.M.B., & Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *The Academy of Management Review*, 31(4), 1076-1088.
33. Golden, T.D., Veiga, J.F., & Dino, R.N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421.
34. Pas, B.R., Peters, P., Doorewaard, H., Eisinga, R. & Lagro-Janssen, A. (2011). Explaining Dutch female doctors' career motivation: The effects of children, views on motherhood and work home cultures. *Work, Employment & Society*, 25, 487-505.
35. Ratnasingam, P., Spitzmueller, C., King, W., Rubino, C., Luksyte, A., Matthews, R. A., & Fisher, G. G. (2012). Can on-site childcare have detrimental work outcomes? Examining the moderating roles of family supportive organization perceptions and childcare satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 435-444.
36. Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
37. Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influences of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and workfamily conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
38. Shockley, K.M., & Allen, T.D. (2010). Uncovering the missing link in flexible work arrangement utilization: An

individual difference perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 131-142.

39. Perlow, L. (2001). Time to coordinate: Toward an understanding of work-time standards and norms in a multi-country study of software engineers. *Work and Occupations*, 28, 91 -111.
40. Harrington, B., & James, J. B. (2006). The Standards of Excellence in Work-Life Integration: From Changing Policies to Changing Organizations. In M. Pitt-Catsoupes, E. Kossek, S. Sweet (Eds.) , *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches* (pp. 665-683). Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
41. Gensing-Pophal, L. (1998). Training employees to telecommute: A recipe for success. *HRMagazine*, 43(13), 76-79.
42. Nippert-Eng, C. (1996). Calendars and keys: The classification of 'home' and 'work'. *Sociological Forum*, 11, 563-582.
43. Desrochers, S., Hilton, J.M., & Larwood, L. (2005). Preliminary Validation of the Work-Family Integration-Blurring Scale. *Journal of Family Issues*, 26, 442-466.