



以電傳勞動促進工作生活平衡 — 兼論芬蘭的經驗與啟示

臺北市立大學社會暨公共事務學系副教授 黃煥榮

壹、前言

「工作彈性化」和「工作生活平衡」是近年來勞動及就業相關領域所關切的議題¹。我國勞動部也分別針對這兩項議題編印了指導手冊（勞動部，2015, 2016）。由此可知我國勞工行政機關對此議題也相當重視，究竟工作彈性化的方式有哪些？工作彈性化能否有效促進工作生活平衡？我們現行的制度是否充分地運用這些模式，本文將進行進一步地檢視和探討。本文主要探討工作彈性化中相對較受到忽略的模式，即電傳勞動。雖然近年來國內已有一些學者針對此種新興工作型態加以引介，不過學者較多是從法制及勞

資關係權益的角度進行討論，而較少涉及員工工作生活平衡的層面（王方，2002, 2003, 2004；徐婉寧，2016；張其恆，2014, 2016）。本文則希望就電傳勞動（telework）對員工工作生活平衡的影響進行討論，同時為了突顯電傳勞動與其他彈性工作模式的差異，本文首先介紹彈性工作安排的主要類型，接著討論電傳勞動的理念和模式，並進一步論述電傳勞動與工作生活平衡的關係；接續論述芬蘭推動電傳勞動的實施經驗，最後則從芬蘭經驗，提出對於我國未來推動電傳勞動的省思。

1. 近年來「工作生活平衡」有逐漸取代「工作家庭平衡」的趨勢，基本上「工作生活平衡」的概念，是以更寬廣的角度，將個人生命週期中所面臨的各種生活需求與壓力，除了家庭活動之外，包括參與社團、宗教，及休閒活動等，都納入討論的範疇，不過家庭仍然是主要關切的重心，故本文在論述上可能交互使用這兩個概念而不做嚴格的區分。

貳、彈性工作安排與電傳勞動的意義和類型

歐美國家近年來興起所謂「彈性工作安排」(flexible working arrangements, 簡稱 FWAs)·其指完成規定的工作任務或固定的工作時間長度的前提下·員工可以自由選擇工作的具體時間安排·以代替統一固定的上下班時間的制度·如此不僅對員工的身心健康有益·而且能幫助員工的家庭更加融洽 (Eurofound, 2017; Russell, O'Connell, & McGinnity, 2009)·此彈性化的工作模式·近年來不論在學術界或實務界皆引起相當地關注·其原因主要是此種新的工作模式·有別於固定上班時間和地點的傳統工作型態·其不受時間和空間的限制·賦予了個人、組織及社會·新而多變的意涵 (Kurland & Bailey, 1999)·大體上 FWAs 可以根據「時間」、「工作量」及「地點」分成三大類型·即工作時間的彈性、工作量的彈性及工作地點的彈性·分別說明如下 (Ashoush, Elsayed, & Younis, 2015) :

一、工作量的彈性

工作場所可以根據工作量或工作負擔的程度·來賦予工作彈性的空間·主要方式又可以分成以下幾類 :

(一) 減少工時或工作負擔

此種方式是讓勞工在每週 40 小時的基本工作時數之內·減少工作的時數。

(二) 部分時間工作

相較於全職的工作·學者認為部分時間工作更能夠減少來自於工作對於家庭的干擾。

(三) 工作分享

由兩位員工共同來承擔一項工作的任務和責任·每位勞工的工作時數是低於全職勞工的工作時數。

(四) 臨時性工作

在臨時性的工作時程下·對於勞工的僱用是基於短暫性期間的契約。

上述 4 種工作量彈性的安排·雖然能夠調整部分工作時間於家庭·這對於工作家庭平衡應有助益·但缺點是必須以勞工減少工作時為代價·即其薪資會減少·對其收入會產生某種程度的影響·對於女性或家庭照顧需求而言·恐怕會造成更加弱勢的情形 (Masuda et al., 2012; Scandura & Lankau, 1997)。

二、工作時間的彈性

管理者可以規定核心時間·全體員工必須在工作崗位上·而核心時間以外則是彈性時間·勞工可以選擇不同的時間來執行工作·此種工作時間的彈性又可以分成兩類·即壓縮工作時間和輪班工作·然而·並非所有的彈性工作模式對於工作生活平衡都是有助益的·例如·有學者指出輪班工作對於工作生活平衡·反而會有負面的影響 (Dizaho, Salleh, & Abdullah, 2017)。

三、工作地點的彈性

工作地點的彈性，勞工不必然在傳統工作場所工作，其主要又可以分成不同的型態。許多學者認為電傳勞動是彈性工作最具創新的方式，而在家工作又是電傳勞動最主要的模式。雖然，何謂電傳勞動至今尚未獲得一致的定義；然而，一般來說，電傳勞動使組織必須運用資訊與通信科技的工具，使員工或管理者得以從遠端處理其業務和工作(Nilles,1998; Sullivan,2003)。故電傳勞動的興起與資訊和通訊科技技術的蓬勃發展，有相當密切的關連，尤其是網路及無線通訊技術不斷地創新，更是提供電傳勞動最有力的技術支援。具體來說，由於工作地點的不同，電傳勞動可分成幾種不同型態(Kurland & Bailey, 1999)：

(一) 在家工作

(home-based telecommuting)

以自家為工作地點，而不需要通勤至原來的場所。員工每週有幾小時至幾天可在家工作，並透過電話、電子郵件、個人電腦、傳真機等器材與傳統工作場所連結。

(二) 分區工作場所 (satellite office)

是由單一機關或機構所設立，一班設於都會郊區，使到該中心上班者的通勤距離小於原來通勤到傳統主要工作場所的距離。衛星職場是組織中的獨立單位，在地理位置上遠離組織的主要營運場所，以通訊設備加以聯繫。

(三) 鄰里工作中心

(neighborhood work center)

以鄰里或社區為單位，在該範圍內選擇一地點作為工作中心，不同的組織管理者或勞動者，共同運用居家附近的工作處所與電腦通訊設備。

(四) 行動化工作 (mobile working)

行動化工作者的工作場所經常是不固定的，他們可能在路上或車上透過行動電話為民眾或顧客解答問題，在飛機上或咖啡廳管理輸入工作進度報告，或在旅管理透過網路連結公司的資料庫，這些行動化工作者總是拿著行動電話、筆記型電腦、個人數位助理及各式科技產品在外奔波，在各式各樣的場所執行工作，以求更即時的達成工作任務。

(五) 全球虛擬團隊

(Worldwide virtual team)

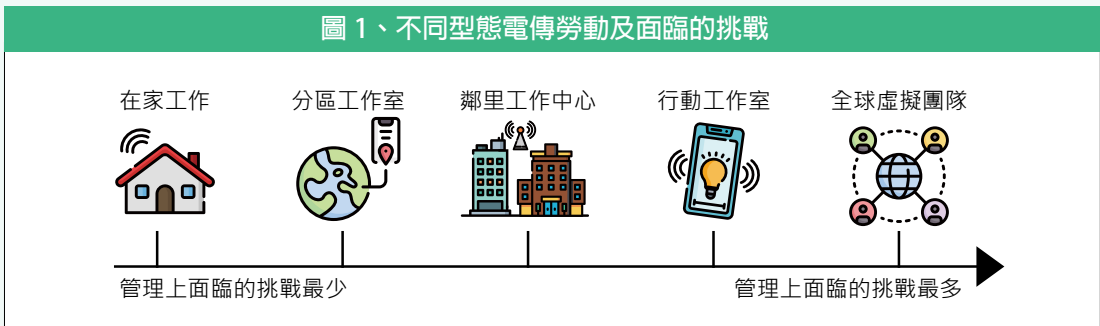
指的是一個團隊為了達到共同目標，擁有共同理想，達成共同利益而透過網際網路以及傳播科技來進行跨時空的合作，這種容許地域分散的團隊讓企業在挑選以及保留人才的彈性加大。虛擬團隊的成員主要透過電子媒體進行互動，也許這個團隊的成員從未打過照面，但大多數的虛擬團隊某些時候會需要碰面。雖然虛擬團隊允許成員在家工作，但大多數擁有虛擬團隊的組織還是會希望，虛擬團隊的成員能夠某些時間在不同地域的工作室中進行工作與互動。



從上述可知，電傳勞動基本上是運用先進的電腦網路與通訊科技而產生的工作型態，且電傳勞動者通常都是在遠距提供服務，並在彈性的時間內，透過連線作業或離線作業，可由個人獨立作業或集體作業，它也可以是勞動職務者的部分或全部；然而，由於每種型態的電傳勞動其所面臨管理上的挑戰不同，從圖 1 不同型態電傳勞動面臨的挑戰可知，在家工作相對面臨的挑戰最小，而虛擬團隊則須面臨極大的挑戰。

再則電傳勞動並不一定要所有上班日皆實施，傳統研究電傳勞動的學者認為組織實施此制度後，員工在所有上班日皆不需要至傳統工作室工作，而且電傳勞動與傳統通勤上班的工作模式並非互相排斥，組織可以按照整體策略、工作特性、外在環境限制、員工素質等因素，來決定實施電傳勞動計畫；事實上電傳勞動是可以事先安排的，僅在每週上班日的部分時間實施，即員工可每週安排實施電傳勞動 1 至 3 天，不需要到工作室簽

圖 1、不同型態電傳勞動及面臨的挑戰



資料來源：修改自 Kurland and Bailey (1999: 64)。

到上班，而其他時間仍照常至原來的工作地點上班。

參、電傳勞動與工作家庭平衡的關聯性

在上述彈性工作模式的 3 大類型當中，應屬在家工作與工作家庭平衡的關係最為密切，因此種模式讓勞工將工作與家庭更緊密的結合在一起。工作與家庭之間究竟存在何種關係，是思考如何促進工作與家庭平衡的起點。電傳勞動是否有助於工作家庭平衡？換言之，電傳勞動能否解決工作 - 家庭衝突的問題？還是讓工作 - 家庭衝突更嚴重，是關鍵的議題。自從 Greenhaus and Beutell (1985) 的經典著作發表之後，工作如何干擾非工作的相關研究逐漸地受到重視，而這些研究的分析也愈來愈細緻，例如，早期的研究多將重點放在工作 - 家庭衝突。然而，近年來此領域已逐漸地擴展到家庭以外的其他生活領域，這些角色包括配偶、小孩照顧者、老年照顧者、學習者、社區服務者、朋友、



宗教成員等不一而足，這些角色早已超越了家庭的範疇 (Breugh & Farabee, 2012)。故許多文獻以工作生活平衡來取代工作家庭平衡的概念，然而工作家庭衝突仍應是最核心的議題 (Helfat, 2002)。

基本上，對於電傳勞動與工作家庭平衡可以分為兩種不同的觀點，分別說明如下 (Duxbury, Higgins, & Neufeld, 1998)：

一、電傳勞動會減少工作家庭衝突

第一種觀點是認為電傳勞動可以平衡工作與家庭需求，減少工作家庭衝突，此種觀點，主要是基於以下幾個面向的考量。

- (一) 彈性：電傳勞動最大的優點是彈性，因為彈性能夠整合來自工作與生活的需求，在家工作可以同時滿足來自家庭的需求。
- (二) 控制：因為在家工作，勞工可以自行掌控工作的進度、家務的責任及受照顧者的需求，同時也能夠節省往返亦工作場所和家裡的通勤時間，減少舟車勞頓之苦。
- (三) 時間：電傳勞動減少通勤時間，可以讓勞工有更多的時間可以陪伴家人。
- (四) 對於受照顧者的照顧：對於家中有人生病，電傳勞動者可以在家中工作，一方面也能就近來提供照顧。

(五) 家庭關係的維繫：由於與家人能夠有更多的相處時光，與家中成員能夠維繫更好的關係。

二、電傳勞動會增加工作家庭衝突

第二種觀點則認為電傳勞動會增加工作家庭衝突，認為會造成工作與家庭的界限遭到破壞，反而會構成更大的工作家庭衝突。此種看法，學者也是從以下幾個面向來進行分析：

(一) 角色負荷

雖然電傳勞動某種程度上可以同時滿足勞工在工作與家庭角色的需求，但這也會造成其角色負荷 (role overload) 過大的問題，尤其是對於女性勞工除了工作之外，往往被賦予更多的家務責任。

(二) 形成工作狂 (workaholism)

因為勞工在家也在工作，會形成過度工作的情況。學者認為在家工作會產生高層次的工作集中性 (concentration) 和吸附性 (absorptiveness)。Hill, Hawkins, and Miller (1996) 認為工作彈性與工作家庭並非線性的關係，給予勞工太多的彈性可能在某種程度上會對人們造成傷害，這反而造成他們在區分家務與工作造成混淆和困擾。

(三) 工作與家庭的界限破壞，招致更多的干擾

傳統的工作模式，將家庭和工作的界限明確地區分，勞工知道在「何時」、「何地」該擔負何種責任，扮演何種角色，也知道在

那些地點該做什麼事是最適當的。而電傳勞動將此種界限打破之後，會使得勞工產生難以掌握工作與家庭的區隔，進而造成在從事這兩項活動時作會有彼此干擾的情況。

(四) 隨時必須待命，造成心理的負擔

勞工若採行電傳勞動雖然不必全工作，但必須讓雇主、同事及顧客能夠聯繫得到，故往往必須處於全天待命的狀態，此種狀態往往造成相當大的心理壓力 (Reima Suomi, 2012)。

對於上述兩種不同的觀點，事實上需要更多的實證研究來進行瞭解，因為每位勞動者所面臨的個人及家庭條件並不相同，而且其所處的組織和社會文化差異亦必須考量，不能一概而論。但整體來說，如 Gajendran and Harrison (2007: 1538) 進行後設分析所歸納的結論：「電傳勞動對個人比較可能是利大於弊」。以下就以芬蘭為例進一步的說明電傳勞動所產生的影響。

肆、芬蘭電傳勞動的經驗與作法

根據歐盟委託進行的一項調查結果，芬蘭是歐洲領先的電傳勞動國家。各種形式的資訊通訊科技的普及使用是電傳勞動背後的主要驅動力量。這項歐盟調查的結果顯示，芬蘭 16.8% 的勞動力由電傳勞動者組成，最接近的亞軍是瑞典佔 15.2%，其次是荷蘭 14.5%，丹麥，10.5%¹，故以芬蘭為例應具有相當的代表性和參考性。從 1980 年代後

1. SAK (2018) Finland Leads Teleworking in Europe Retrieved from <http://netti.sak.fi/sak/englant/Articles/teleworking.htm>

期開始，隨著失業率增加及國際企業競爭的壓力，促使芬蘭社會必須認真思考如何提昇生產力及生產彈性的課題，尤其在蘇聯解體之後，芬蘭比其他歐洲國家面臨更多經濟的挑戰，故如何增加勞動市場的彈性，便成為芬蘭政府和企業努力改革的方向之一。以下分別就芬蘭在推動電傳勞動上的一些特色和現象進行說明。

一、電傳勞動的特質

電傳勞動是一個多面向的現象，必須從整個社會脈絡的面向來理解，在芬蘭其電傳勞動有幾個特質 (R. Suomi & Pekkola, 1998)：

- (一) 電傳勞動是從工業社會邁向資訊社會中，整體工作環境和組織文化變革過程中的一部分。
- (二) 財貨和勞務的生產能夠在不同地區加以整合，而此種過程中，必須密集的使用現代的資訊和通訊科技。
- (三) 組織文化必須轉變為尋求合作及顧客導向。
- (四) 勞工必須能夠學習和接受教育訓練，扮演關鍵的角色。
- (五) 電傳勞動是基於彈性工作的類型和內容。

二、電傳勞動的運作和契約內容

由於受歐盟的規範，其電傳勞動是屬於自願性 (voluntary)，雇主和勞工對於電傳勞動都有參與或拒絕的權力，一般而言，電傳勞動的契約包括以下的主題 (Pyöriä, 2012)：

- (一) 自願性 (voluntary) 參加，雇主和勞工對於電傳勞動都有參與或拒絕的權利。
- (二) 若參與電傳勞動的情況不如人意，可以回到一般工作模式的權利。
- (三) 採用電傳勞動的勞工，其權利和地位與一般的勞工平等。
- (四) 對於電傳勞動的安排和工作條件能提供適當的資訊。
- (五) 雇主必須提供執行電傳勞動的設備及相關的費用。
- (六) 雇主必須提供勞工執行電傳勞動所必要的訓練課程或活動。
- (七) 雇主必須確保電傳勞動者的衛生和安全。
- (八) 關於電傳勞動者工作時間的訂定。
- (九) 資料的保護。
- (十) 保護個人的隱私權。

(十一) 與同事聯繫、集體權利及平等就業機會。

三、電傳勞動推動的現況

雖然，芬蘭企業很早就推動電傳勞動，但近年來的進展似乎有限，這代表電傳勞動仍有一些瓶頸必須克服。事實上，某些特定工作要運用電傳勞動有其困難性。例如，傳統製造業和工廠，其必須運用複雜的生產機具

和設備，這些不太可能在一般家庭中設置，故並非所有的組織或工作都能運用在電傳勞動，這點是吾人必須要認知之處，故電傳勞動仍以在一段所謂知識型工作 (knowledge work) 的適用性較高 (Pyöriä, 2003, 2009)。

從表 1 芬蘭在家工作受薪者的變動情況的統計顯示，芬蘭受薪工作的就性別來看，男

表 1、1990-2008 年芬蘭在家工作受薪者的變動情況 (%)

項目	在就業契約下的電傳勞動					補充性在家超時工作				
	1990	1997	2003	2008	變動	1990	1997	2003	2008	變動
性別										
男性	10	13	11	13	+3	16	18	21	23	+7
女性	10	15	11	13	+3	16	18	20	22	+6
全體	10	14	11	13	+3	16	18	21	22	+6
年齡										
15-24	6	9	7	8	+2	7	8	8	8	+1
25-34	10	12	11	17	+7	18	22	20	21	+3
35-44	12	14	12	16	+4	19	19	25	27	+8
45-54	10	15	11	12	+2	16	16	22	25	+9
55-64	12	14	11	10	-2	13	16	18	21	+8
社經地位										
高階白領	26	32	27	27	+1	44	42	43	45	+1
低階白領	10	11	9	11	+1	16	17	18	20	+4
藍領階層	4	6	2	4	0	4	4	6	6	+4

資料來源：Pyöriä (2012: 1116)。



女幾乎沒有差異，而在年齡方面，不同年齡之間的差異就比較明顯，其中以 25-34 歲和 35-44 歲，這兩個年齡階層運用在家工作的比例最高，推想其原因是這兩個階段，應該在育兒的階段，故父母對於家庭照顧的需求較高所致；換言之，這個年齡階層勞工以電傳勞動來做為解決工作與家庭衝突，應有其意義。另外，在社會經濟地位方面來看，以高階白領階層的比例最高，中階白領階層的比例次之，而一般藍領階層的比例則非常偏低，從此資料顯示，對於不同的工作性質對於電傳勞動的需求應有不同。屬於知識工作者適用的可能性較高。

另外，學者從芬蘭的電傳勞動者在時間運用的情況，歸納出幾點特色值得關注 (Nätti, Tammelin, Anttila, & Ojala, 2011)：

- (一) 從持續的時間的角度，則可分為部分時間電傳勞動或全時的電傳勞動，從資料顯示，在家裡為唯一的工作場所的情況並不多，大部分的情況是部分時間的在家工作。根據 2005 歐洲工作狀況調查顯示，歐洲的勞動者僅有 3% 是全時的在家上班，而有 20% 的勞工是採部分時間的在家上班。
- (二) 從資訊運用的角度，絕多數在家工作是運用資訊或通訊科技於工作活動當中，但也有少數的在家工作是沒有運用任何電腦或通訊設備。
- (三) 不同勞動市場的地位，是自行創業或是受僱者。以領薪的受僱者通常是白領的知識工作，其通常只有部分時間是在家工作，以補充在一般組織或機關等場所工作上的不足。
- (四) 從報酬的角度，有些在家工作是有報酬，有些在家工作並未領取報酬。通常超時工作並未領取報酬。
- (五) 從時間運用的角度，從時間運用的角度，在家工作是犧牲了個人的休閒活動時間，而在家工作通常是為了更長時間的工作。芬蘭女性的勞動力參與率和教育水準都較高，這使得芬蘭雙薪家庭的比列也高。芬蘭女性屬白領的知識工作者，其使用電傳勞動的比例亦較高。而電傳勞動，使得勞動者的工作時數並沒有減少，反而是更長。

伍、芬蘭經驗對臺灣的省思—代結語

芬蘭推動電傳勞動具有一些優勢，包括：第一，擁有較高的教育水平：電傳勞動需要運用大量的資訊和通訊科技，而芬蘭人民普遍有不錯的教育水平，在運用電傳勞動有其優勢。第二，良好的遠端通訊和資訊的基礎建設，芬蘭在此方面也有優勢。第三，來自行政上的支持：在推動電傳勞動的過程中，芬蘭勞動部扮演積極主動的角色，透過許多大學的研究和實務計畫，對於推動電傳勞動有相當助益，而其他政府部門對於電傳勞動也多予以支持和配合。反觀臺灣其也有類似的背景，包括上述前兩點，即較高的教育水平及良好的遠端通訊和資訊基礎建設，若政府在行政上願意支持，則與芬蘭一樣，都有良好的推展電傳勞動的條件。

芬蘭國度地廣人稀，主要的城市就只有首都赫爾辛基，故電傳勞動可以相當程度地解決通勤所耗費時間的問題，臺灣雖然沒有像芬蘭一樣有那麼高的都市集中化問題，但城鄉差距依然相當明顯。反觀臺灣因為都市入口密集，而如汽機車等個人化的交通工具使用比例甚高，若鼓勵使用電傳勞動，對於減少碳排放及空氣污染應該會有相當的助益。

另外，從芬蘭的經驗也顯示，並非所有的職業或工作都適合於採行電傳勞動的方式，在芬蘭電傳勞動的政策是強調是創造出平等的機會，使得員工能夠轉換到電傳勞動。為了達成此種目標，則必須建立「合適度」(fit)的標準，故電傳勞動的資格，包括電傳勞動

的核心能力、技能，以及員工的人格特質等方面都必須加以考慮。一般而言，適合採用遠距工作的員工包括較高的動機、努力工作且樂在工作、具有開放心胸、能以創造性方式解決問題者、不需要嚴密監督也能具高的工作生產力、能夠有意願並樂於運用電腦和資通訊網路、願意以遠距方式來達成其主要工作。由於電傳勞動者需要高度的運用資訊和通訊設備，他們必須嫺熟地運用這些軟硬體的能力，通常一位電傳勞動者具有以下的特質：機動性、願意改變、快速反應、創新精神、時間管理技巧、科技運用能力。由於年輕的世代 ICT 運用的能力愈來愈強。科技運用能力的要求 - 此方面的問題不大。

再則從芬蘭經驗看出，多數的組織仍是依循傳統的工作典範，並不會積極地去引入電傳勞動方案。雇主通常認為電傳勞動會削弱管理者的監督員工的權力。電傳勞動增加了員工的自主性和獨立性，此可能會增加了管理者監控的困難。雇主也會擔心電傳勞動會使得組織結構變得更為複雜。是以推動電傳勞動組織先備的條件的一個主要問題，是如何使員工採行電傳勞動作為傳統工作形式之外，補充性的工作模式。換言之，電傳勞動應該是一種動態和彈性的工作模式，可以靈活地運用於傳統工作模式當中，可以彌補傳統工作模式的不足，故我們不且將電傳勞動當作是完全取代傳統工作的形式，它不是全有或全無的概念。故在推動電傳勞動方面，組織文化的改變，可能比較硬體設備的更新更為關鍵。

最後，推動電傳勞動意願是非常重要，如何讓其落實，這與過去工會運動相比擬，並不是由雇主這端來推動，而應是由員工這端來推動。從芬蘭的經驗顯示，員工是由很強的意願能夠在家上班，而雇主通常是被迫勉強才會採行此種方式。事實上，一個電傳勞動實施成功的經驗必須組織的雇主和員工必須同時達成協議才會有推動的可能性，故未來電傳勞動能否落實，雇主的意向扮演重要的地位。對雇主而言最大問題是如何相信員工，在其不在工作現場下，仍願意努力於工作。若缺乏彼此的信任，確實會是個很大的障礙，故包括雇主和員工都必須能相互信任，如此電傳勞動才能較有效地運作。

參考文獻

- 王方 (2002)。「電傳勞動」對福利的影響--新工作型態對勞工福利帶來的省思。臺灣社會福利學刊，2：155-181。
- 王方 (2003)。SARS 與新工作方式：電傳勞動之工安與相關福利問題。社區發展季刊，104：136-144。
- 王方 (2004)。「E時代」的新勞工問題：電傳勞動者權益之社會學研究。勞工研究，4(1)：7-38。
- 徐婉寧 (2016)。日本對於電傳勞工勞動權益之保護 - 兼論對我國建構相同制度之啟示。臺北大學法學論叢，99：187-248。
- 張其恆 (2014) 電傳勞動之勞動基準 - 歐盟經驗的啟示。載於勞動基準法施行30週年回顧與前瞻研討會 (2014.11.15) · 頁85-102。新北市：勞動部主辦。
- 張其恆 (2016)。綜觀美、日電傳勞動之發展與調適政策。臺灣勞工季刊，45：25-35。
- 勞動部 (2015)。工作生活平衡推動手冊。臺北市：勞動部
- 勞動部 (2016)。保留工作與家庭生活平衡的空間：工時制度及工作彈性化措施手冊。臺北市：勞動部。
- Ashoush, M. A. A.-L., Elsayed, A. A., & Younis, R. A. (2015). Flexible work arrangements: Related topics and directions. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(1), 36-45.
- Breaugh, J. A., & Farabee, A. M. (2012). Telecommuting and flexible work hours: alternative work arrangements that can improve the quality of work life. In N. Reilly, M. Sirgy, & C. Gorman (Eds.), *Work and Quality of Life: International Handbooks of Quality-of-Life*. (pp. 251-274). Dordrecht: Springer.
- Dizaho, E. K., Salleh, R., & Abdullah, A. (2017). Achieving work life balance through flexible work schedules and arrangements. *Global Business and Management Research*, 9(1s), 455-465.
- Duxbury, L., Higgins, C., & Neufeld, D. (1998). Telework and the balance between work and family: is telework part of the problem or part of the solution? In *The Virtual Workplace* (pp. 218-255), Igarria M, Tan M (eds). Idea Group Publishing: Hershey
- Eurofound. (2017). *Work-life Balance and Flexible Working Arrangements in the European Union*. Retrieved from <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.tw/&httpsredir=1&article=1634&context=intl>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *The Journal of applied psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Helfat, C. E. (2002). Work-life issues in academia and business: The current state of affairs. *Journal of Management Inquiry*, 11(3), 329-331.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., & Miller, B. C. (1996). Work and family in the virtual office. *Family Relations*, 45(3), 293-301.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Masuda, A. D., Poelmans, S. A. Y., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapiere, L. M., Cooper, C. L., ... Woo, J. M. (2012). Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters: Corrigendum. *Applied Psychology: An International Review*, 61(2), 347-347.
- Nätti, J., Tammelin, M., Anttila, T., & Ojala, S. (2011). Work at home and time use in Finland. *New Technology, Work and Employment*, 26(1), 68-77.
- Pyöriä, P. (2003). Knowledge work in distributed environments: issues and illusions. *New Technology, Work & Employment*, 18(3), 166-180.
- Pyöriä, P. (2009). Virtual collaboration in knowledge work: from vision to reality. *Team Performance Management*, 15(7/8), 366-381.
- Pyöriä, P. (2012). Distributed and Mobile Work in Finland. An Empirical Assessment. Paper presented at the Proceedings in Advanced Research in Scientific Areas, The 1st Virtual International Conference.
- Russell, H., O'Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 73-97.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377-391.
- Suomi, R. (2012). Telework in Finland. *日本テレワーク学会誌*, 10(1), 44-47.
- Suomi, R., & Pekkola, J. (1998). Inhibitors and motivators for telework: some Finnish experiences. *European journal of information systems*, 7(4), 221-231.