

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Dziedzina nauki: Nauki społeczne
Dyscyplina naukowa: Nauki o zarządzaniu i jakości

Aneta Waszkiewicz

**BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W WARUNKACH PEŁNEJ
PRACY ZDALNEJ**

Rozprawa doktorska

Promotor: dr hab. Bernard Ziębicki, prof. UEK
Promotor pomocniczy: dr Michał Teczek

Kraków, 2024

Spis treści

Wstęp	6
1. PSYCHOSPOŁECZNE i ORGANIZACYJNE ASPEKTY PRACY ZDALNEJ	14
1.1. Wprowadzenie	14
1.2. Ewolucja form pracy na tle rozwoju społeczno-gospodarczego	15
1.3. Wpływ pandemii COVID-19 na rozwój pracy zdalnej	19
1.4. Pojęcie, zakres i formy pracy zdalnej	25
1.5. Aspekty prawne w modelach pracy na odległość	34
1.6. Uwarunkowania organizacyjne i techniczne pracy zdalnej	47
1.6.1. Techniczne aspekty pracy na odległość	47
1.6.2. Budowanie zespołów wirtualnych vs. zespołów stacjonarnych	50
1.6.3. Rola bezpośredniego przełożonego w zespołach wirtualnych	53
1.6.4. Czynniki komfortu i dyskomfortu	55
1.7. Problem równoważenia życia zawodowego i prywatnego	58
2. ZAANGAZOWANIE PRACOWNIKÓW I JEGO DETERMINANTY	64
2.1. Wielowymiarowość problematyki zaangażowania w pracę	64
2.1.1. Definicja zaangażowania	64
2.1.2. Zróżnicowanie kategorii zaangażowania	68
2.1.3. Determinanty zaangażowania	72
2.1.4. Skale oceny zaangażowania	75
2.1.5. Znaczenie zaangażowania pracowników	78
2.2. Uwarunkowania budowania zaangażowania pracowników	84
2.2.1. Wpływ motywacji i motywatorów na poziom zaangażowania pracowników	84

2.2.2.	Metody budowania zaangażowania organizacyjnego	86
2.2.3.	Przywództwo angażujące	88
2.2.4.	Rola zaufania	93
2.3.	Proces budowania zaangażowania pracowników.....	94
2.3.1.	Kluczowe etapy procesu.....	94
2.3.2.	Proces rekrutacji i dobór pracowników	95
2.3.3.	Delegowanie uprawnień i odpowiedzialności	97
2.3.4.	Komunikacja i informacja zwrotna	99
2.4.	Wyzwania budowania zaangażowania w XXI wieku	102
2.4.1.	Identyfikacja wyzwań.....	102
2.4.2.	Zaangażowanie z perspektywy różnych generacji pracowników	104
2.4.3.	Zaangażowanie w warunkach pracy zdalnej	106
2.4.4.	Nowe technologie a budowanie zaangażowania	109
2.4.5.	Nowe wyzwania dla działów zarządzania kadrami.....	111
3.	ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W WARUNKACH PRACY ZDALNEJ – BADANIA WŁASNE	114
3.1.	Założenia i cele badawcze	114
3.2.	Metodyka badań	118
3.3.	Badania jakościowe	119
3.3.1.	Cel i założenia badań jakościowych.....	119
3.3.2.	Problem badawczy	119
3.3.3.	Projektowanie badań jakościowych	123
3.3.4.	Schemat badania jakościowego.....	124
3.4.	Wyniki badań jakościowych	126
3.4.1.	Charakterystyka badanej grupy	126
3.4.2.	Skala i wyobrażenie pracy zdalnej	127
3.4.3.	Więź z organizacją i postrzeganie kultury organizacyjnej.....	132
3.4.4.	Postrzeganie roli przełożonego w pracy zdalnej	137
3.4.5.	Postrzeganie zaangażowania pracowników	143
3.5.	Wnioski z badań jakościowych	155

3.6.	Hipotezy badawcze	161
3.7.	Badania ilościowe	164
3.7.1.	Cel i zakres badań ilościowych	164
3.7.2.	Metodyka badań	165
3.7.3.	Charakterystyka badanej grupy	167
3.8.	Wyniki badań – testowanie hipotez	171
3.8.1.	Charakterystyka hipotez	171
3.8.2.	Zaangażowanie organizacyjne w warunkach pracy zdalnej	175
3.8.3.	Ocena zaangażowania w pracy zdalnej	177
3.8.4.	Efektywność w pracy zdalnej w ocenie respondentów	182
3.8.5.	Preferencje w zakresie wymiaru pracy zdalnej	187
3.8.6.	Hipotezy – podsumowanie i wnioski	192
4.	MODEL BUDOWANIA ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W WARUNKACH PEŁNEJ PRACY ZDALNEJ	195
4.1.	Motywatory wyboru modelu pracy zdalnej	195
4.2.	Aspekty związane z decyzją o wyborze pracy zdalnej	197
4.3.	Ustalanie wymiaru pracy zdalnej	199
4.4.	Elementy komfortu i dyskomfortu w warunkach pracy zdalnej	202
4.5.	Osłabienie zaangażowania organizacyjnego w warunkach pracy zdalnej	208
4.6.	Diagnoza stanu zaangażowania i efektywności pracowników zdalnych	210
4.7.	Wpływ pracy zdalnej na dobrostan pracownika	212
4.8.	Ocena angażującego przywództwa w warunkach pracy zdalnej	215
4.9.	Założenia modelu budowania zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej	219
4.9.1.	Schemat budowania modelu	219
4.9.2.	Określenie motywatorów wprowadzenia możliwości pełnej pracy zdalnej	222
4.9.3.	Określenie wymiaru pracy zdalnej	225
4.9.4.	Konsekwencje pełnej pracy zdalnej	230
4.9.5.	Budowanie zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej – zaangażowanie organizacyjne	233

4.9.6. Optymalizacja przywództwa w warunkach pracy zdalnej	236
4.9.7. Działania w obszarze czynników komfortu i dyskomfortu.....	240
4.10. Rekomendacja wdrożenia modelu.....	246
4.10.1. Identyfikacja barier i ograniczeń wprowadzenia modelu budowania zaangażowania	246
4.10.2. Określenie korzyści wdrożenia modelu	249
4.11. Stan niewiedzy do dalszej eksploracji.....	251
Zakończenie.....	254
Załączniki	261
Bibliografia.....	276
Spis tabel	291
Spis rysunków	295

Wstęp

Pandemia niewątpliwie spełniała kryteria charakterystyczne dla tzw. czarnych łabędzi¹, powodując, że w krótkim czasie wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw musiało ulec reorganizacji. Jednym z nich była konieczność wprowadzenia pracy zdalnej w zakresie i tempie wcześniej niewystępującym. Wiosną 2020 roku nastąpiła eskalacja problemu, w wyniku której wymiar pełnej pracy zdalnej w biurach (pięć dni w tygodniu) wzrósł z 1,9% do niemal 86%². W sposób nagły i radykalny zupełnie zmieniło to jej rolę i znaczenie. W rezultacie wiele zespołów na czele z menedżerami rozpoczęło pracę zdalną bez wystarczającego przygotowania, zarówno technologicznego, jak i mentalnego. Sytuacja pozazawodowa większości pracowników (przymusowe przebywanie w domu całych rodzin, obawa o zdrowie, niepewność finansowa, brak możliwości spędzania czasu wolnego w sposób, do którego się przywykło itp.) także spowodowała znaczny dyskomfort. W tym kontekście praca zdalna, postrzegana dotychczas jako przywilej wybranych pracowników i model rozwoju organizacji, stała się sytuacją kryzysową, wynikającą z braku możliwości pracy stacjonarnej.

Praca zdalna traktowana jako przywilej oraz praca zdalna wynikająca z konieczności stanowią dwie zupełnie różne sytuacje w kontekście budowania zaangażowania i wymagają innego podejścia. Warto na to zagadnienie spojrzeć perspektywicznie, gdyż po zakończeniu pandemii, pomimo możliwości pełnego powrotu do biur, na rynku pracy nie wrócono do stanu sprzed COVID-19, praca zdalna się upowszechniła. Wobec stosunkowo krótkiej historii nieznany pozostaje wpływ długotrwałej pełnej i powszechnej pracy zdalnej na rozwój przedsiębiorstw i zaangażowanie pracowników. Może ona stanowić zarówno szansę, jak i zagrożenie. A. Bradley zauważa³, że nagłe, nieprzygotowane przejście do pracy zdalnej jest bazą do zbudowania nowej jakości zespołów – gdyż sytuacja wymusza większą kreatywność i współodczuwanie. Tempo i skala zmian, jakie zaszły w marcu 2020 roku w zakresie udziału pracy zdalnej, dały podstawy nazwania tego zjawiska wymuszonym eksperymentem społeczno-ekonomicznym⁴. Można zatem stwierdzić, że praca zdalna w tym

¹ J. Runde, *Dissecting the black swan*, „Critical Review” 2009, nr 21(4), s. 491–505.

² A. Dolot *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „E-mentor” 2020, nr 1(83).

³ A. Bradley, *Maintaining engagement in a world of remote work*, 2020, <https://www.publicfinance.co.uk/feature/2020/05/maintaining-engagement-world-remote-work> (data dostępu: 14.11.2020).

⁴ K.A. Renzulli, *Work from Home Nation*, „Newsweek Global” 2020, nr 174(10).

okresie stanowiła innowację społeczną⁵, której źródłem była pandemia, a czynnikiem sprzyjającym – odpowiednia technologia⁶. To może oznaczać, że wiele obszarów z zakresu zarządzania należy poddać weryfikacji w odniesieniu do wyzwań XXI wieku⁷, z uwzględnieniem opcji pełnej pracy zdalnej. Błędem w tym względzie byłoby skupienie się na technologii⁸ jako kluczowym zagadnieniu w budowie wirtualnych zespołów. Równie ważną rolę mogą odgrywać aspekty miękkie, takie jak budowanie zaangażowania pracowników, dostosowane przywództwo, rekrutacja, ocena pracownicza, szkolenia, wartości organizacji i inne. Przykładowo w przypadku oceny pracowniczej, która jest subiektywna i zależy od oceny moralnej⁹, należałoby zweryfikować, czy w sytuacji ograniczonej ilości interakcji z innymi osobami zarządzającymi oraz współpracownikami opinia bezpośredniego przełożonego nie jest zbyt jednostronna i nieweryfikowalna. Innym przykładem może być podejście do kontroli pracowników – czy w warunkach pracy zdalnej uniemożliwiającej bieżącą obserwację należy zwiększyć kontrolę, czy ją zmniejszyć, stawiając na zaufanie do pracownika. Takich przykładów można podać więcej, a element wspólny może stanowić dążenie do maksymalizacji zaangażowania pracowników. Istnieje jednocześnie zagrożenie, że wobec wagi tematów zewnętrznych, często wpływających bezpośrednio na kondycję przedsiębiorstwa, elementy związane z tworzeniem zaangażowanych zespołów schodzą na drugi plan, ustępując kwestiom finansowym, organizacyjnym czy optymalizacyjnym. W tym kontekście zadanie sobie pytania o budowanie zaangażowania pracowników w nowych i zmieniających się warunkach jest jak najbardziej zasadne. Dlatego jako temat pracy wybrano budowanie zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej.

Przystępując do badań w tym zakresie, należało dokonać przeglądu literatury, weryfikacji definicji, prześledzenia rozwoju teorii zarówno w zakresie samego zagadnienia zaangażowania, jak i tematyki pracy zdalnej. Za ważny element badań uznano korelację pomiędzy pracą zdalną a zaangażowaniem, determinanty zaangażowania w modelu pracy

⁵ M. Huczek, M. Smolarek, *Social innovations in the process of managing organizations*, „Humanitas University's Research Papers Management” 2018, nr 19(4), s. 9–19.

⁶ Tamże, s. 13.

⁷ *Przywódcy XXI wieku: na styku tradycji z innowacją*, Human Capital Trends 2019, Deloitte Insights, luty 2020, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/przywodztwo-XXI-wieku/przywodcy-XXI-wieku-na-styku-tradycji-z-innowacja.html> (data dostępu: 14.11.2020).

⁸ R. Jones, R. Oyung, L. Pace, *Working Virtually: Challenges of Virtual Teams*, Cybertech Publishing, London 2005, s. 174.

⁹ J. Dzieńdziora, *Ocenianie pracowników: ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2008, s. 16.

z domu oraz określenie powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy czynnikami zaangażowania a modelem pracy.

W pierwszej części pracy przeprowadzono badanie literaturowe na temat pracy zdalnej. Obejmuje ono zarówno historię jej wprowadzenia, jak i analizę przyczyn jej występowania w przeszłości. Sama definicja pracy zdalnej nie jest ujednolicona w prawodawstwie i występują różnice w ujmowaniu tego zagadnienia w polskich, ale też unijnych aktach prawnych, głównie dotyczące skupienia się na miejscu świadczenia usług i narzędziach umożliwiających pracę poza biurem¹⁰. Na potrzeby badań jako kluczowy element uznano brak możliwości bezpośrednich kontaktów interpersonalnych i wynikającą z tego konieczność zorganizowania pracy bez możliwości korzystania z biura. By uzmysłwić sobie brak adekwatności w tym zakresie, należy mieć świadomość, że Kodeks pracy w czasie wybuchu pandemii nawet nie definiował modelu pracy zdalnej, odnosząc się jedynie do telepracy. Rozróżnienie tych pojęć i związanych z tym zmian w prawie wymagało szczegółowej analizy zapisów, tak aby zrozumieć, w jaki sposób zmiana prawa może wpłynąć na zastosowanie modelu pracy zdalnej i czy wprowadzane po pandemii poprawki do Kodeksu pracy będą wspierać zaangażowanie pracowników.

W rozdziale pierwszym zgromadzono dostępne dane na temat skali i tempa wprowadzenia pracy zdalnej w 2020 roku zarówno w ujęciu globalnym, jak i dotyczące Europy i Polski. Rozdział ten opiera się w dużym stopniu na badaniach literatury z okresu pandemii, kiedy to powstawały liczne opracowania nawiązujące do aspektów technologicznych, prawnych, organizacyjnych czy mentalnych pracy zdalnej. Należy mieć jednak na uwadze, że wszelkie analizy z tamtego okresu mogły opierać się jedynie na analizie krótkookresowej, gdyż nigdy wcześniej praca zdalna w tak dużej skali nie wystąpiła. Głównym celem tej części pracy było uporządkowanie zagadnień związanych z pracą zdalną, gdyż natłok publikacji z okresu jej eskalacji powodował, że literatura nie była jednolita i spójna. Dlatego jako cel postawiono sobie przybliżenie definicji, historii, rozwoju pracy zdalnej, uporządkowanie aspektów z nią związanych, przedstawienie rysu prawnego i technologicznego oraz wskazanie wyzwań, jakie ten model pracy może stawiać w kontekście organizacji przedsiębiorstw, budowania komfortu pracy oraz zapewnienia równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Część ta stanowi jednocześnie

¹⁰ M. Trziszka, *Model organizacji i zarządzania systemem pracy zdalnej w branży IT*, Politechnika Poznańska, Poznań 2019, s. 65–68.

przygotowanie do głównego celu pracy, czyli znalezienia odpowiedzi na pytanie o to, jak w warunkach pracy zdalnej budować zaangażowanie pracowników.

Rozdział drugi poświęcono gruntownemu omówieniu pojęcia zaangażowania. O ile w literaturze tematu kwestia zaangażowania pracowników nie jest tematem nowym, o tyle weryfikacja tego, czy jego definicja i determinanty pozostają bez zmian w warunkach pracy poza biurem, stanowi nowatorskie podejście. Jako przykład można wskazać fakt, że zaangażowanie pracowników zależy między innymi od przywiązania organizacyjnego i współpracy międzyludzkiej, a w sytuacji braku osobistych kontaktów ze współpracownikami czy braku interakcji w miejscu pracy – obydwa te aspekty powinny zostać prawdopodobnie przededefiniowane. Praca zdalna tworzy zupełnie nową kulturę organizacyjną i warto podejść do niej w nowoczesny sposób¹¹, określając również istotę kultury organizacyjnej w warunkach pracy zdalnej. Podobnie może zmienić się rola bezpośredniego przełożonego, który w warunkach pracy zdalnej może być dla pracowników głównym źródłem wiedzy o organizacji. W drugim rozdziale postawiono sobie za cel wykazanie, że umiejętność budowania zaangażowania jest jednym z najważniejszych zagadnień przywództwa XXI wieku, a zrozumienia różnic w kontekście modelu pracy jest kluczowe. Szeroka analiza literatury pozwoliła uporządkować te aspekty i przedstawić w spójnej formie. Wyzwaniem było określenie korelacji pomiędzy modelem pracy a zaangażowaniem. W literaturze poświęconej budowaniu zaangażowania i określeniu czynników wpływających na jego zmianę¹² nie pojawia się wątek pracy zdalnej, ani jako determinanty, ani jako próby badawczej, nawet w kontekście oczekiwań pokolenia Y¹³. W tej sytuacji warto postawić pytanie, czy praca zdalna nie zmienia badań wskazujących na poziom zaangażowania. Idąc dalej, należałoby określić, jak powinno się charakteryzować pracę zdalną i jej wpływ na zaangażowanie w nowej sytuacji: czy jako jeden z czynników zaangażowania, czy wręcz przeciwnie –przyjąć, że istnieją dwa modele organizacyjne i w każdym z nich ten sam czynnik zaangażowania może mieć różną siłę wpływu, łącznie z tym, że w jednym modelu ten sam czynnik może mieć korelację pozytywną, a w drugim – negatywną. Lukę badawczą stanowi wyraźna zmiana podejścia do pracy z domu – z ukazywania jej jako benefitu i wskazywania na pracowników „zdalnych” jako

¹¹ G. Biesok, J. Wyród-Wróbel (red.), *Człowiek w organizacji. Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*, CeDeWu, Warszawa 2018, s. 177.

¹² D. Smarżewska, *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników jako nowa koncepcja zarządzania*, „Academy of Management” 2018, nr 2(4), s. 34.

¹³ I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zaangażowania pracowników w różnym wieku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 2, s. 93.

uprzywilejowanych, do uznania, że praca na odległość będzie stałym elementem organizacji pracy w wielu firmach, a uprzywilejowaniem może być wręcz praca w biurze.

Po studiach literaturowych, które potwierdziły złożoność tematu budowania zaangażowania, szczególnie w ujęciu różnych potrzeb poszczególnych grup pracowników, oraz możliwość powiązania jego definicji i determinant z modelem pracy, jako hipotezę główną przyjęto, że budowanie zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej wymaga stosowania motywatorów ukierunkowanych na indywidualne cechy pracownika. Jako cechy zaproponowano takie elementy, jak: wiek, płeć, doświadczenie z pracą zdalną, poziom stanowiska, wielkość organizacji, w której pracownik jest zatrudniony, fakt posiadania dzieci wymagających opieki i ewentualne inne. Doprecyzowaniu tych cech i ich istotności służą badania jakościowe, toteż założono, że muszą one być przeprowadzone na grupie respondentów reprezentujących różne pokolenia, różnej wielkości przedsiębiorstwa i odmienne stanowiska. Badania zaplanowano w formie wywiadów strukturyzowanych, przeprowadzono je w okresie pandemii, a wspólną cechą wszystkich respondentów było ich doświadczenie w pracy zdalnej. Przyjęto, że pomimo niewielkiej liczby respondentów w badaniach jakościowych zostanie przeprowadzona analiza statystyczna pozwalająca wskazać ewentualne nieprzypadkowe powiązania lub ich brak.

W badaniach właściwych przyjęto metodę ilościową opartą na kwestionariuszu (kwestionariusze badań ilościowych i jakościowych zostały zamieszczone w Załącznikach), zawierającą zarówno metryczkę uwzględniającą cechy indywidualne pracowników, jak i pytania mające na celu testowanie hipotez doprecyzowanych po badaniach jakościowych. Takie ujęcie pozwala na weryfikację, czy potwierdzenie lub brak potwierdzenia danej hipotezy dotyczy całej grupy respondentów, czy też grup o specyficznych cechach. Przed przystąpieniem do badań uporządkowano cele pracy, dzieląc je na poznawcze, związane z przeglądem literatury, cele metodyczne, porządkujące podejście do badań jakościowych i ilościowych, cele empiryczne, powiązane z wynikami badań i testowaniem hipotez, oraz cele utylitarne, związane z zaprojektowaniem modelu adaptacji wyników badań na potrzeby organizacji stosujących model pracy zdalnej. Jako główny cel rozprawy przyjęto cel utylitarny, czyli opracowanie modelu budowania zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej.

Po części teoretycznej rozprawy (rozdział 1 i 2), realizującej cele poznawcze, w kolejnym, trzecim rozdziale zaprezentowano badanie i testowanie hipotez, zaś w ostatnim, czwartym rozdziale sformułowano propozycję modelu budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej. Kluczową kwestią było doprecyzowanie po badaniach jakościowych właściwych hipotez, które pozwoliłyby na końcu określić, czy budowanie

zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej wymaga ukierunkowania na indywidualne cechy pracowników (hipoteza główna). Przyjęto, że hipotezy szczegółowe powinny uwzględniać zarówno różnorodność definicji zaangażowania (np. rozróżnienie zaangażowania w organizację i w pracę), jak i ujawnione w badaniach jakościowych rozróżnienie tych samych hipotez w zależności od cech badanych (w takich wypadkach do hipotez szczegółowych postawiono dodatkowo hipotezy pomocnicze). Wykaz wszystkich testowanych hipotez jest częścią rozdziału trzeciego. Bardzo ważnym elementem badań było zastosowanie właściwego słownictwa pozwalającego zastąpić nazewnictwo naukowe pojęciami używanymi przez respondentów. To oznacza, że zaplanowane wywiady w badaniach jakościowych zawierają pytanie o rozumienie poszczególnych pojęć oraz o znaczenie tych pojęć w kontekście zaangażowania. W pracy dopuszczono używanie wymiennie pojęć powszechnych i literaturowych, tak aby zachować spójność z częścią teoretyczną, a jednocześnie zrealizować cel główny, czyli dostarczenie praktycznego (zrozumiałego dla menedżerów) modelu budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej. Przykładem może być zastąpienie pojęcia zaangażowania organizacyjnego określeniem „więź z firmą” czy samo używanie terminu „firma” zamiast „organizacja” czy „przedsiębiorstwo”.

Rozdział trzeci rozprawy zawiera w szczególności opis metodyki badań jakościowych oraz ich wyniki uzupełnione analizą quasi-statystyczną, sformułowane hipotezy szczegółowe i pomocnicze poddane następnie testowaniu w badaniach ilościowych, opis metodyki badań ilościowych, przedstawienie wyników oraz sumaryczne podsumowanie hipotez potwierdzonych oraz niepotwierdzonych.

Na podstawie wyników badań przygotowano ostatnią część rozprawy, opisującą praktyczny model budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej. Biorąc pod uwagę fakt, że obecnie (po pandemii i aktualizacji Kodeksu pracy) organizacje stoją przed wyborem docelowego modelu pracy, część dotyczącą modelu budowania zaangażowania rozpoczęto od zebrania motywatorów i skutków utrzymania modelu pracy zdalnej. Wykorzystano też te elementy badań jakościowych, które nie były bezpośrednio związane z testowaniem hipotez, jak na przykład preferencje dotyczące wymiaru czasu pracy zdalnej w odniesieniu do cech indywidualnych, takich jak np. poziom stanowiska czy przynależność pokoleniowa. Ważną częścią rozdziału czwartego jest uporządkowanie czynników dyskomfortu i komfortu pracy zdalnej dla pracowników, co pozwoliło uwzględnić potrzeby i zagrożenia we wprowadzeniu docelowego modelu pracy, a także o zadbanie o dobrostan pracowników.

Główny cel rozprawy ma charakter użyteczny i skierowany jest do menedżerów, toteż istotną częścią wprowadzenia do modelu budowania zaangażowania było uporządkowanie, na podstawie badań, elementów pracy menedżera, które wpływają na poziom zaangażowania. Sam model zbudowany jest na zasadzie ścieżek wyboru, w których pozytywna lub negatywna odpowiedź prowadzi do kolejnych zadań związanych z budowaniem zaangażowania, takich jak wybór skali pracy zdalnej, walidacja celów i wartości, weryfikacja dostosowania organizacyjnego czy modelu przywództwa. Wskazano konkretne narzędzia do budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej oraz przykłady ich zastosowania. Rozdział kończy podsumowanie w postaci rekomendacji dotyczących wdrożenia modelu oraz wskazania barier i ograniczeń, a także korzyści wynikających z jego wprowadzenia. Schemat porządkujący strukturę pracy w powiązaniu z lukami badawczymi, celami, metodyką i hipotezami, przedstawiono na rys. W1.

Główny cel pracy oparto na założeniu, zgodnie z którym budowanie zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej wymaga uwzględnienia indywidualnych cech pracownika. Badania poprzedzono studiami literaturowymi pozwalającymi na uporządkowanie dotychczasowej wiedzy na temat zaangażowania oraz pracy zdalnej, a także na doprecyzowanie luk badawczych. Przyjęto, że obecna skala pracy zdalnej oraz pandemia jako czynnik jej gwałtownego upowszechnienia (bez pewności co do jej rozwoju w wymiarze długookresowym) są nowym zjawiskiem, toteż może istnieć wiele luk poznawczych, które wymagają dalszych badań. Nie zamierzano zidentyfikować ich wszystkich, a jedynie wskazać kierunki i możliwości dalszych badań. W rozprawie jako kluczowy czynnik wyboru obszarów badań przyjęto realizację celu głównego, traktując pozostałe cele jako elementy niezbędne do przygotowania modelu budowania zaangażowania. Ważny aspekt badań stanowiła metodyka – przyjęto, że ze względu na użyteczny charakter rozprawy konieczne jest przeprowadzenie badań jakościowych, kluczowych dla zrozumienia sytuacji przedsiębiorców, menedżerów i pracowników w pracy zdalnej, ustalenie właściwego słownictwa zrozumiałego dla respondentów badań właściwych, zrozumienia różnic w podejściu w zależności od cech indywidualnych, a tym samym zdefiniowanie tych cech. Kwestionariusz badań ilościowych jest następstwem badań jakościowych i analizy quasi-statystycznej. Opracowano go w celu weryfikacji hipotez uwzględniających zarówno preferencje w zakresie pracy zdalnej, jak i jej wpływ na efektywność czy przywiązanie organizacyjne. W ramach testowania hipotez rozróżniano odpowiedzi w zależności od cech indywidualnych, takich jak na przykład wiek czy poziom stanowiska. Pozwoliło to na zbadanie hipotezy głównej głoszącej, że budowanie

zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej wymaga stosowania motywatorów ukierunkowanych na indywidualne cechy pracownika.



Rys. W1. Schemat koncepcji rozprawy

Źródło: opracowanie własne.

1. PSYCHOSPOŁECZNE I ORGANIZACYJNE ASPEKTY PRACY ZDALNEJ

1.1. Wprowadzenie

W okresie pandemii zjawisko pracy zdalnej stało się powszechne. Warto zauważyć, że w kontekście stosunku pracy nazewnictwo dotyczące pracy zdalnej nie jest unormowane, pomimo że powszechnie używa się właśnie tego określenia. Pod względem prawnym najlepiej ten przypadek odzwierciedla definicja terminu „telepraca”. Niezależnie jednak od sformułowań w zakresie prawa pracy zjawisko pracy zdalnej doczekało się wielu definicji i określeń. Co do zasady łączą je następujące cechy: wykonywanie pracy z użyciem rozwiązań informatyczno-telekomunikacyjnych, przekazywanie wyników pracy poprzez komunikację elektroniczną¹ oraz wykonywanie pracy przynajmniej częściowo poza siedzibą firmy². Jako pojęcia zamienne stosowane są określenia: teledojazdy, praca na odległość, praca elastyczna, praca mobilna, praca zdalna, e-praca, a w języku angielskim: *telework*, *remote working*, *virtual officing*, *telecommuting*, *e-work*, *work from home*, *networking*³, przy czym to ostatnie pojęcie z czasem nabrało zupełnie innego znaczenia i obecnie nie jest powszechnie wiązane z pracą zdalną. Abstrahując od kwestii nazewnictwa, należy stwierdzić, że praca zdalna wywołuje skutki społeczne, psychologiczne, prawne organizacyjne i biznesowe⁴, toteż literatura tematu jest szeroka⁵.

¹ B. Chomątowska, P. Chłopek, *Telepraca – nowa forma organizacji pracy. Nowy obszar dysfunkcji i patologii?* [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

² K. Karbownik, *Optymalizacja organizacji pracy w przedsiębiorstwie na przykładzie telepracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2017, nr 1(25).

³ A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „E-Mentor” 2020, nr 1(83); K. Karbownik, *Optymalizacja organizacji pracy...*, dz. cyt.; T. Zalega, *Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, „Master of Business Administration” 2009, nr 17(4), s. 35–45.

⁴ M. Makowiec, B. Miłkuła, *Dehumanizacja w telepracy domowej*, „Studia i Materiały” 2014, nr 18(1), s. 61–70; K. Karbownik, *Optymalizacja organizacji pracy...*, dz. cyt.; A. Najmiec, *Psychologiczne, społeczne i organizacyjne uwarunkowania telepracy*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 2003, nr 1, s. 20–23; G. Szytek-Bandurska, *Telepraca jako nietypowa forma zatrudnienia w Polsce. Aspekty prawne i społeczne*, Oficyna Wydawnicza Aspra, Warszawa 2015.

⁵ P. Sliż, *Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego*, „E-mentor” 2020, nr 3(85), s. 52.

1.2. Ewolucja form pracy na tle rozwoju społeczno-gospodarczego

Pojęcie pracy zdalnej (*telecommuting*) pojawiło się już w latach 70. XX wieku. Pierwszy raz zostało ono użyte w 1962 roku w Wielkiej Brytanii⁶, niemniej w tym okresie było ono traktowane raczej jako pojęcie awangardowe, przyszłościowe⁷, zaś terminu *telework* pierwszy raz użyto na łamach „The Washington Post” w 1972 roku w artykule Jacka Shiffa⁸. Powszechnie za twórcę tego pojęcia uważa się Jacka Nillesa, który opisał tę formę pracy w 1976 roku w aspekcie przeciwwagi dla kryzysu energetycznego i rosnących cen paliwa⁹. O jej rozwoju można mówić dopiero w okresie upowszechniania się komunikacji internetowej: w Stanach Zjednoczonych od lat 90. ubiegłego wieku, a w Europie od około 1995 roku, kiedy to Komisja Europejska przyznała, że może ona stanowić część życia zawodowego¹⁰. Na rozwój pracy zdalnej w początkowym okresie wpłynęły różnego typu działania eksperymentalne, podejmowane głównie przez organizacje w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, przykładowo takie jak zatrudnianie kobiet w ich własnych domach (Wielka Brytania, lata 60. XX wieku, firma F-International), wprowadzenie programu telepracy dla osób niepełnosprawnych przez American Express w 1982 roku czy rozpoczęcie upowszechnienia telepracy w 1992 roku w firmie AT&T, w czego wyniku w ciągu sześciu lat 55% pracowników oddziałów przeszło na tę formę pracy¹¹.

W Polsce o realnym rozwoju pracy zdalnej można mówić od początku XXI wieku¹². Początkowo ta forma świadczenia pracy miała umożliwić aktywność zawodową osobom, które ze względu na sytuację życiową nie mogły dojeżdżać do biur, np. osobom z niepełnosprawnościami, matkom wychowującym dzieci czy też pracownikom, których miejsce zamieszkania wykluczało codzienne dojazdy, a pracodawca chciał skorzystać z ich

⁶A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „E-mentor” 2020, nr 1(83); B. Chomątowska, P. Chłopek, *Telepraca – nowa forma organizacji...*, dz. cyt., s. 399.

⁷M. Trziszka, *Telepraca jako przejaw zmian rynkowych*, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom 2020, s. 8.

⁸PARP, *Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracownika, pracodawcy i gospodarki. Raport tematyczny stan na 15.12.2021*, 2021, parp.gov.pl/Praca-zdalna_stan-na-15-XII-2021.pdf, s. 3 (data dostępu: 17.01.2023).

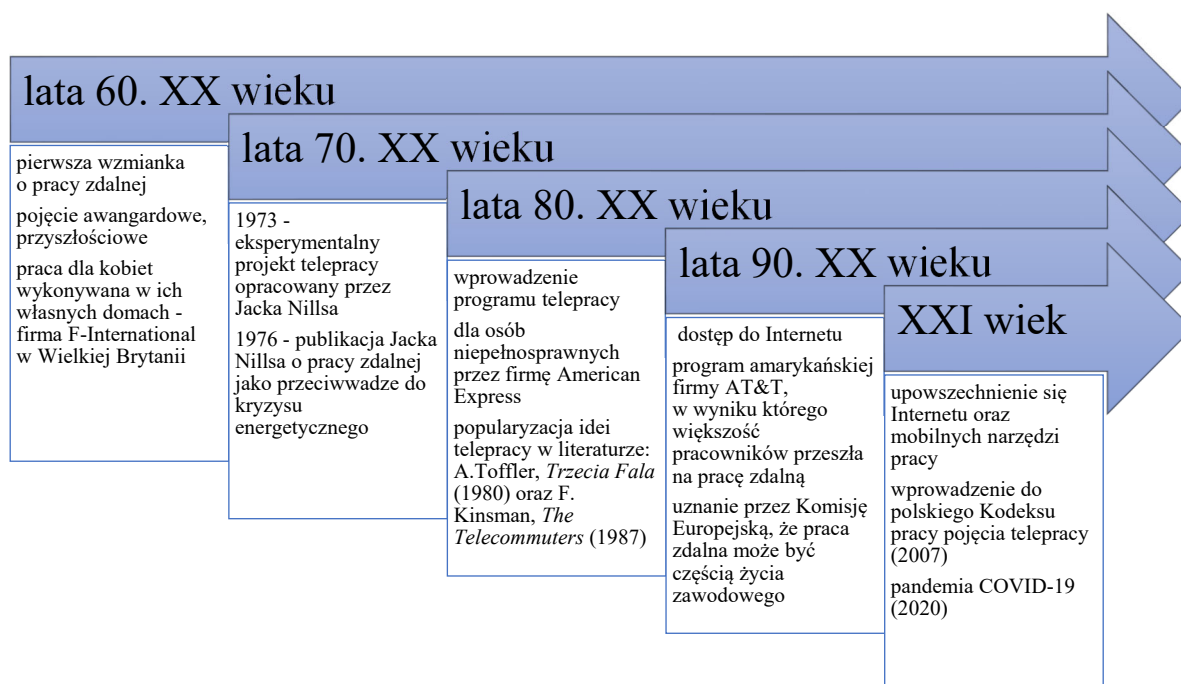
⁹J.M. Nilles, F.R. Carlson Jr., P. Gray, G.J. Hanneman, *The Telecommunications-Transportation Tradeoff. Options for Tomorrow*, John Wiley & Sons, New York 1976.

¹⁰D. Nojszewski, *Telepraca*, „E-mentor” 2004, nr 3(5).

¹¹M. Trziszka, *Telepraca jako przejaw...*, dz. cyt., s. 9.

¹²K. Sęczkowska, *Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej*, „Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka” 2019, nr 2, s. 11.

wiedzy i kompetencji^{13 14}, co stwarzało sytuację obopólnych korzyści¹⁵. Historię rozwoju pracy zdalnej w czasie z uwzględnieniem kluczowych wydarzeń obrazuje rys. 1.1.



Rys. 1.1. Kluczowe wydarzenia w rozwoju pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PARP, *Aspekty pracy zdalnej...*, dz. cyt.; P. Wróbel, T. Stefaniuk, *Wdrażanie pracy zdalnej w organizacjach. Ludzie, procesy, technologie, bezpieczeństwo*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2021; A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19...*, dz. cyt.; B. Chomątowska, P. Chłopek, *Telepraca – nowa forma organizacji...*, dz. cyt., s. 399.

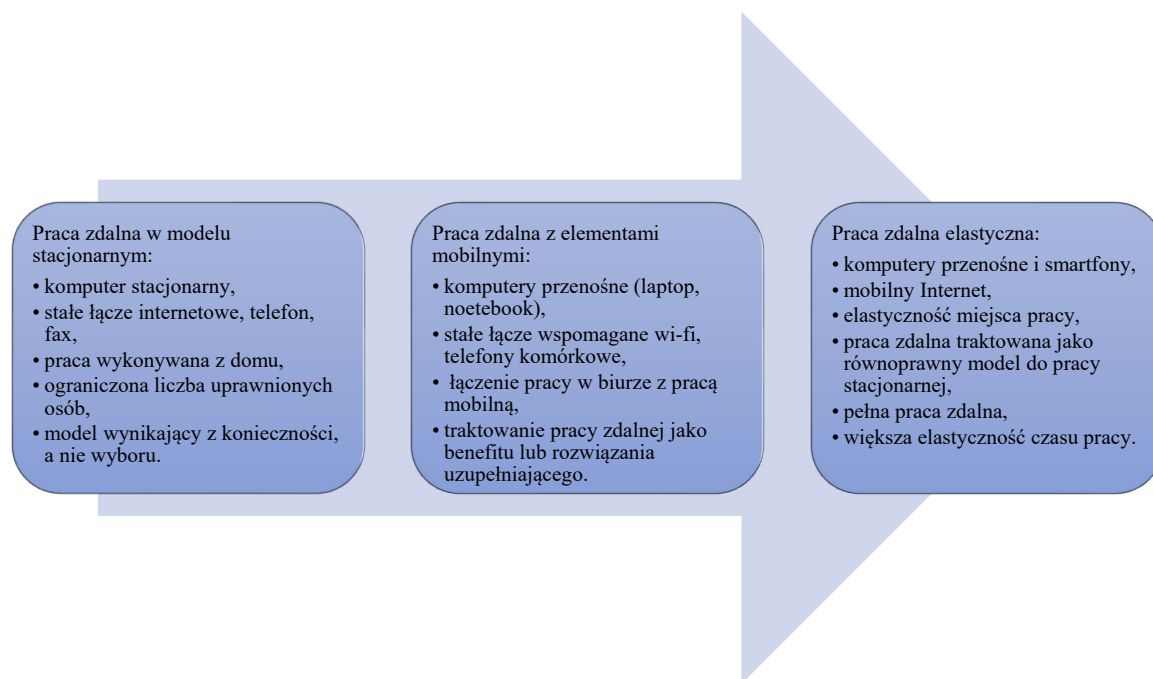
Należy pamiętać, że rozwój i modele pracy zdalnej łączą się ściśle z rozwojem technologii internetowych, cyfrowych i telekomunikacyjnych oraz wynikających z nich zmian w stylu życia i pracy (np. smartfon jako narzędzie codziennej egzystencji, zarówno prywatnej, jak i zawodowej). Ewolucję wdrażania pracy zdalnej można w tym zakresie podzielić na trzy etapy¹⁶, w których potrzeby, rozwój technologiczny i zmiana podejścia wzajemnie się uzupełniały (rys. 1.2).

¹³ K. Karbownik, *Optymalizacja organizacji pracy...*, dz. cyt., s. 58.

¹⁴ B. Wyrzykowska, *Przedsiębiorstwo bez pracowników – telepraca*, „Logistyka” 2014, nr 4, s. 3810.

¹⁵ A. Kampa, G. Gołda, *E-learning i telepraca w kształceniu i rehabilitacji osób niepełnosprawnych* [w:] *VI Konferencja Uniwersytet wirtualny: model, narzędzia, praktyka*, red. J. Kisielnicki, Warszawa 2007, s. 238–240.

¹⁶ P. Wróbel, T. Stefaniuk, *Wdrażanie pracy zdalnej...*, dz. cyt., s. 16.



Rys. 1.2. Etapy rozwoju pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PARP, *Aspekty pracy zdalnej...*, dz. cyt.; P. Wróbel, T. Stefaniuk, *Wdrażanie pracy zdalnej...*, dz. cyt., s. 16.

Pierwszy etap oparty był na pracy z domu, ale z wykorzystaniem sprzętu stacjonarnego, gdzie ze względu na sytuację uniemożliwiającą pracę w biurze (odległość, sytuacja zdrowotna, sytuacja rodzinna) tworzyło się odpowiednik biura w domu. Etap ten charakteryzował się nadal przywiązaniem do jednego miejsca pracy, ograniczoną mobilnością wynikającą z pracy na komputerze stacjonarnym i uzależnieniem od stałego łącza internetowego. Często też takie domowe biuro było wyposażone w fax czy stacjonarny numer telefoniczny. Drugi etap w rozwoju pracy na odległość wiązał się już z elementami pracy mobilnej – dostęp do Internetu był powszechny, a pracownicy zdalni pracowali na komputerach przenośnych. Głównymi beneficjentami tak wykonywanej pracy byli pracownicy, którzy bądź za względu na charakter pracy (częste delegacje), bądź z powodu ograniczonych możliwości pracy w biurze (odległość, sytuacja zdrowotna/rodzinna) nie mogli pracować na co dzień w siedzibie pracodawcy. W tym modelu praca zdalna stanowiła uzupełnienie pracy stacjonarnej. Pojedyncze wskazane dni pracy zdalnej traktowane były także jako benefit dla pracowników. Trzeci etap rozwoju wdrażania pracy zdalnej to praca elastyczna – zarówno co do miejsca jej świadczenia, jak i ram czasowych, w których jest ona wykonywana. Pracownicy mogą pracować z dowolnego miejsca na świecie, często

dopasowując godziny pracy do stylu życia, są bowiem rozliczani z efektów i sumy godzin, a nie przebywania przy komputerze. Ten etap nadal ewoluuje i przybiera różne formy.

Podsumowując, na rozwój pracy zdalnej wpłynęły zarówno potrzeby pracowników wynikające z ich sytuacji życiowej, jak i rozwój wykorzystywanych w pracy narzędzi i technologii, ale także coraz większa akceptacja elastyczności i niestandardowych metod jej świadczenia. Obecnie przedsiębiorstwa, oferując pracę zdalną, pomimo możliwości technologicznych, a często także oczekiwań pracowników, nadal chcą utrzymać ograniczoną elastyczność, starając się wskazać godziny wykonywania pracy oraz jej miejsce.

Rozwój pracy zdalnej nie przebiegał równomiernie – przykładowo w Stanach Zjednoczonych w 2019 roku do czynienia z pracą zdalną miała większość pracowników (około 60%)¹⁷, podczas, gdy w Polsce, według raportu Kantar, 70% pracowników twierdziło, że ich pracodawca w ogóle nie proponuje takiej formy pracy¹⁸. Kluczowym i jednocześnie niezbędnym czynnikiem rozwoju telepracy były warunki techniczne związane z dostępnością do komputerów przenośnych, przepustowością i stabilnością łączy internetowych czy rozwojem komunikatorów. Jako motywator do jej rozwoju należy natomiast wskazać potrzeby leżące zarówno po stronie pracodawcy (głównie związane z chęcią obniżenia kosztów i zwiększenia atrakcyjności zatrudnienia), jak i po stronie pracownika (oszczędność czasu przeznaczanego na dojazd do pracy, poprawa równowagi pomiędzy życiem osobistym a pracą)¹⁹. Pomimo występowania tych czynników oraz rozwiniętych technologii, w odniesieniu do czasów przed 2021 rokiem nie można mówić o pracy zdalnej jako powszechnym modelu. Bariery stanowiły wówczas ograniczony kontakt ze współpracownikami, słabsza dostępność do szkoleń, ograniczone możliwości rozwoju, dezorganizacja oraz zmniejszenie efektywności wykonywanej pracy²⁰. Skala pracy zdalnej przed okresem pandemii w krajach rozwiniętych, w zależności od grupy respondentów, wymiaru czasu pracy, branży czy kraju, wahała się od kilku do kilkunastu

¹⁷ *Working Remotely: Statistics, Data, How, and Why*, Brosix, <https://www.brosix.com/files/docs/Working-Remotely-Statistics-and-Data.pdf> (data dostępu: 23.03.2022).

¹⁸ Kantar TNS, *Raport. The Remote Future. Rynek pracy zdalnej a oczekiwania pracowników. Edycja polska*, branden.biz 2018, <http://branden.biz/wp-content/uploads/2018/06/The-Remote-Rynek-pracy-zdanej.pdf>, s. 6–7 (data dostępu: 17.06.2021).

¹⁹ K. Lorenz, *Telepraca a środowisko naturalne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 27, s. 155–156.

²⁰ A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19...*, dz. cyt.

procent²¹, przy czym nawet jeśli pracownicy wykonywali pracę na odległość, to nie była to forma dominująca w przedsiębiorstwach. Przykładowo 66% przedsiębiorstw deklaruujących stosowanie pracy zdalnej w praktyce zatrudniało tylko jednego pracownika w tej formie²².

W Polsce w 2007 roku jedynie 7% przedsiębiorstw umożliwiało pracę zdalną, jednakże nie w szerokiej i powszechnej formie, lecz w specyficznych przypadkach. W 2014 roku korzystało z niej w skali kraju mniej niż 5% ogółu zatrudnionych²³.

Na częstość zastosowania przez przedsiębiorstwa pracy zdalnej najistotniejszy wpływ, jak się wydaje, miał wybuch pandemii COVID-19 w marcu 2020 roku. Szczególne warunki, w jakich znalazła się nagle gospodarka, w skali globalnej zmieniły postrzeganie tej formy wykonywania pracy. Ze sporadycznej i traktowanej jako uzupełniająca, telepraca stała się równoprawnym modelem zatrudnienia. Oczywiście nie jest możliwe rozważanie wprowadzenia pracy zdalnej w branżach, gdzie wymagana jest fizyczna obecność pracownika (produkcja, serwis itp.), jednakże w odniesieniu do pracy biurowej, opartej na pracy przy komputerze, model telepracy zaczął być postrzegany jako alternatywny.

1.3. Wpływ pandemii COVID-19 na rozwój pracy zdalnej

Pandemia COVID-19 spowodowała zmianę sposobu myślenia o pracy zdalnej – z traktowania jej jako usprawnienie czy benefit na postrzeganie jej jako konieczność związaną z ochroną wartości wyższych, czyli życia i zdrowia. Można więc przyjąć, że tam, gdzie było to możliwe pod względem organizacyjnym, została ona wprowadzona na poziomie, który w maju 2020 roku wyniósł 35% w skali zatrudnionych²⁴. Wiosną 2020 roku, w pierwszych miesiącach pandemii, w okresie wysokiej niepewności co do jej zasięgu, dynamiki rozwoju i konsekwencji, działaniem mającym ograniczyć rozpowszechnianie się epidemii było umożliwienie pracownikom pracy z domu. Trend ten występował w większości krajów i w dużej skali. Przykładowo z badań przeprowadzonych w Stanach

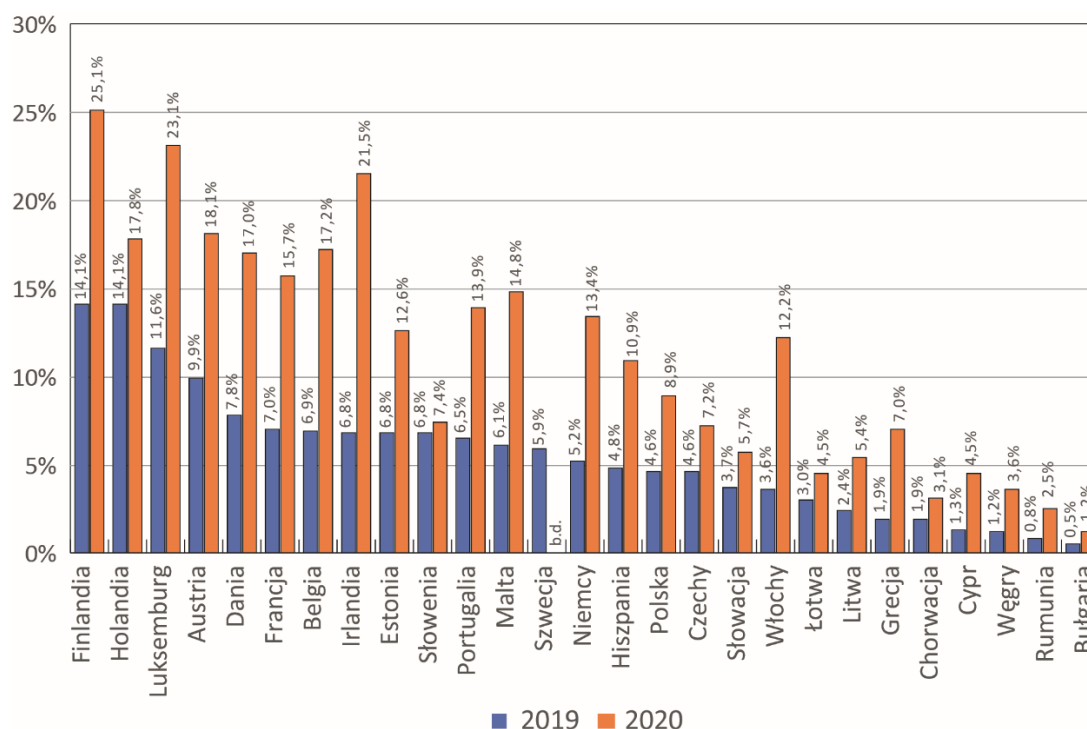
²¹ A. McCarthy, A. Ahearne, K. Bohle Carbonell, T. Ó Síocháin, D. Frost, *Remote Working during COVID-19: Ireland's National Survey Initial Report*, Galway Whitaker Institute & Western Development Commission, Galway, Ireland 2020, s. 3; P. Wróbel, D. Jendza, *Telepraca – regulacje prawne a praktyka rynku pracy*, „E-mentor” 2018, nr 3(75), s. 59; M. Trziszka, *Telepraca jako...*, dz. cyt., s. 31–33; M. Hajec, *Czy telepraca poprawia efektywność pracowników?*, rynekpracy.pl, 2015, <https://rynekpracy.pl/artykuly/czy-telepracapoprawia-efektywnosc-pracownikow> (data dostępu: 15.09.2015); IDC, *Future People. Workplace Evolution in the Age of Digital Transformation*, 2016, https://st.ilssole24ore.com/pdf2010/Editrice/ILSOLE24ORE/Online/_Oggetti_Embedded/Documenti/2016/07/12/IDC_FUTURE%20PEOPLE_ricerca-completa.pdf (data dostępu: 10.06.2021).

²² P. Wróbel, D. Jendza, *Telepraca – regulacje prawne...*, dz. cyt., s. 59.

²³ M. Trziszka, *Telepraca jako przejaw...*, dz. cyt., s. 33.

²⁴ Deloitte, *Tech Trends 2022*, Deloitte Insights Publications, 2022, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends.html>, s. 76 (data dostępu: 30.01.2022).

Zjednoczonych w kwietniu 2020 roku na grupie 25 tys. respondentów wynikało, że z powodu COVID-19 na pracę zdalną w ciągu czterech tygodni poprzedzających badanie przeszło ok 34% pracowników²⁵. Wyniki badań przeprowadzonych w Europie, w których porównywano skalę pracy zdalnej w 2019 roku (przed pandemią) i w 2020 roku (po wybuchu pandemii), w większości krajów odsetek osób pracujących zdalnie co najmniej się podwoił (rys. 1.3).



Rys. 1.3. Odsetek pracowników pracujących zdalnie jako procent całkowitego zatrudnienia w latach 2019 i 2020

Źródło: PARP, *Aspekty pracy zdalnej...*, dz. cyt., s. 14.

Biorąc pod uwagę to, że na wykresie przedstawiono odsetek pracy zdalnej w stosunku do całkowitego zatrudnienia, czyli również z uwzględnieniem pracowników wykonujących zawody niemożliwe do realizacji w formie zdalnej, można przyjąć, że osiągnięcie poziomu 25% jest we współczesnej rzeczywistości górnym możliwym pułapem. Uzasadnieniem takiego twierdzenia jest fakt, że w 2020 roku obawa przed COVID-19 była tak duża, że za pomocą wszelkich środków unikano kontaktów bezpośrednich, dlatego wszędzie tam, gdzie było to możliwe, wprowadzono pracę z domu. W skali badanych krajów

²⁵ E. Brynjolfsson, J. Horton, A. Ozimek, D. Rock, G. Sharma, H. Yi Tu Ye, *COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data*, „NBER Working Papers from National Bureau of Economic Research” 2020, nr 27344, s. 3–4.

odsetek ten średnio wzrósł o 5,8%, w większości z nich co najmniej się podwajając. W krajach słabiej rozwiniętych nadal wynosi on jednak mniej niż 10%. Należałoby rozważyć, jaka jest przyczyna tego zjawiska – bo może ono świadczyć zarówno o większym odsetku pracowników wykonujących zawody wymagające fizycznej obecności, jak i o ograniczeniach technologicznych czy mentalnych. Można się spodziewać, że z upływem czasu, wraz z upowszechnianiem się automatyzacji odsetek osób wykonujących pracę zdalną nadal będzie rosnąć. W Polsce badania GUS wskazały, że branżami, w których praca zdalna najbardziej się upowszechniła, są informacja i komunikacja. W szczytowym momencie pandemii odsetek pracujących zdalnie w zawodach z tych branż wzrósł do ponad 77%, dla porównania w finansach i ubezpieczeniach wyniósł on ponad 66%²⁶.

W wyniku wymuszonego upowszechnienia się omawianego modelu pracy musiała nastąpić weryfikacja przekonań na temat pracy zdalnej i jej skutków, zaczęto więc zgłębiać zagadnienie potencjalnych perspektyw jej rozwoju. Przykładem mogą być szerokie badania (7241 respondentów) przeprowadzone wiosną 2020 roku w Irlandii. Na ich podstawie ustalono, że przed pandemią 51% respondentów nie pracowało zdalnie w ogóle, ale aż 78% spośród wszystkich badanych deklaroowało, iż po kryzysie nadal chcieliby wykorzystywać tę formę pracy²⁷. W badaniach Deloitte prowadzonych w 2021 roku²⁸ 71% respondentów przyznało, że przekształcenie modelu i miejsca pracy jest ważne lub bardzo ważne dla budowania odporności w ich organizacji. Walidacji powinny zostać więc poddane wcześniejsze bariery i ograniczenia we wprowadzeniu tego modelu (tabela 1.1).

Tabela 1.1. Walidacja ograniczeń i barier pracy zdalnej dotyczących jej upowszechnienia w okresie pandemii COVID-19

Bariery pracy zdalnej	Podejście do ograniczeń w świetle badań przed pandemią	Walidacja postrzegania barier w związku z upowszechnieniem się pracy zdalnej
Konieczność samodzielnego zarządzania sobą w czasie	Ponad półowa pracowników (56%) wyrażała obawę, że poświęca na pracę więcej czasu niż w przypadku pracy stacjonarnej, a 33% uważało,	Większa elastyczność w zarządzaniu własnym czasem, zauważalne zadowolenie z dodatkowych

²⁶ PARP (2021), *Aspekty pracy zdalnej...*, dz. cyt.

²⁷ A. McCarthy, A. Ahearne, K. Bohle Carbonell, T. Ó Síocháin, D. Frost, *Remote Working...*, dz. cyt., s. 3.

²⁸ Deloitte, *Kryzys katalizatorem zmian: przyspieszenie transformacji*, 2022, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/consumer-business/articles/kryzys-katalizatorem-zmian-przyspieszenie-transformacji.html> (data dostępu: 16.11.2021).

	że nie będą wystarczająco skoncentrowani na pracy	możliwości wynikających z pracy z domu
Bycie „stale w pracy”	W okresie przed pandemią praca z domu była wskazywana jako element poprawiający równowagę między życiem zawodowym a prywatnym	Brak możliwości wyłączenia się z pracy wskazywany jako element pogarszający równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Oczekiwanie, że w sytuacji pracy z domu ten element powinien być zrekompensowany większą elastycznością przełożonych, pozwalającą na zaspokojenie prywatnych potrzeby. Możliwość zadbania o dobre samopoczucie (<i>well-being</i>) poprzez organizację aktywności i wsparcia psychicznego przez zajęcia/doradztwo zdalne
Obniżenie efektywności	Przekonanie, że wydajność w pracy może być niższa	Przekonanie, że wydajność pracy zdalnej może być wyższa niż stacjonarnej
Ograniczony dostęp do zasobów przedsiębiorstwa	Konieczność zadbania o bezpieczny dostęp do danych spoza siedziby organizacji jako kluczowe ograniczenie dotyczące wprowadzenia modelu pracy zdalnej	Powszechność narzędzi umożliwiających dostęp do zasobów organizacji. Potrzeba regularnej komunikacji, inicjatyw i wirtualnych spotkań niekoniecznie związanych z zadaniami
Brak przystosowania mieszkania do celów zawodowych	Obawa związana z zawodnością infrastruktury w domu, otoczeniem (hałas), zwiększonymi kosztami	Oczekiwanie wsparcia pracodawcy w organizacji przestrzeni roboczej (np. zakup krzesła). Większa tolerancja na ewentualne problemy organizacyjno-techniczne
Ograniczony kontakt ze współpracownikami	Ponad 80% wskazań, że komunikacja jest regularna i pracownicy czują się poinformowani o bieżących sprawach	Poczucie izolacji jako jeden z głównych problemów w modelu pracy zdalnej
Ograniczenia techniczne	Kluczowe w dyskusji o wprowadzeniu modelu pracy zdalnej	Zdecydowana większość potwierdza możliwości techniczne pracy z domu
Deprecjonowanie pracy zdalnej (brak sprzyjającej kultury organizacyjnej)	62% pracowników zgłasza obawę, że pracownicy stacjonarni będą sądzili, iż	Zmniejszona deprecjacja pracowników zdalnych

	zdalni nie pracują równie ciężko	
Brak bezpośredniego kontaktu z przełożonym	32% pracowników obawia się, że poprzez brak osobistego kontaktu z przełożonym utracą możliwość awansu ²⁹	Wyrównanie szans pomiędzy pracownikami zdalnymi a stacjonarnymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19...*, dz. cyt.; A. McCarthy, A. Ahearne, K. Bohle Carbonell, T. Ó Síocháin, D. Frost, *Remote Working...*, dz. cyt., s. 3–4; P. Sliż, *Praca zdalna podczas epidemii...*, dz. cyt., s. 58; M. Trziszka, *Telepraca jako przejaw...*, dz. cyt., s. 36–37; Future Workplace, *Remote Work: Navigating the Flexible Workplace*, <https://www.linkedin.com/company/future-workplace/>, s. 8–9 (data dostępu: 25.05.2020).

Jeżeli spojrzeć na pracę zdalną pod kątem jej ograniczeń i wad identyfikowanych przed pandemią³⁰ oraz wyniki badań prowadzonych już po nagłym upowszechnieniu się pracy zdalnej, można zauważyć, że część z nich w sytuacji krytycznej (brak możliwości pracy stacjonarnej) okazała się mniej istotna. Ważniejszą rolę zaczęły natomiast odgrywać czynniki psychiczne, w szczególności nastroje pracowników, często powiązane z ich sytuacją rodzinną – np. osoby samotne gorzej znosiły pracę zdalną niż osoby w związkach³¹. Kolejną trudność stanowiło przystosowanie do pracy zdalnej pod kątem technologii, procesów czy umiejętności zarządzania zespołami osób wykonujących pracę z miejsca zamieszkania. Przed pandemią występowały duże różnice w skali pracy zdalnej pomiędzy krajami. Przykładowo w krajach Unii Europejskiej rozbieżność ta mieściła się w przedziale od mniej niż 3% przedsiębiorstw deklarujących wprowadzenie możliwości pracy zdalnej w Bułgarii do ponad 40% w Szwecji³². Charakterystyczne było to, że większy odsetek organizacji deklaruujących możliwość pracy zdalnej występował w krajach rozwiniętych (północna i zachodnia Europa), a najslabiej model ten rozwijał się w krajach południowych i wschodnich. Pandemia natomiast dotknęła wszystkie kraje, toteż te najmniej rozwinięte stanęły przed o wiele większym wyzwaniem organizacyjnym i technologicznym, dysponując mniejszymi zasobami i doświadczeniem.

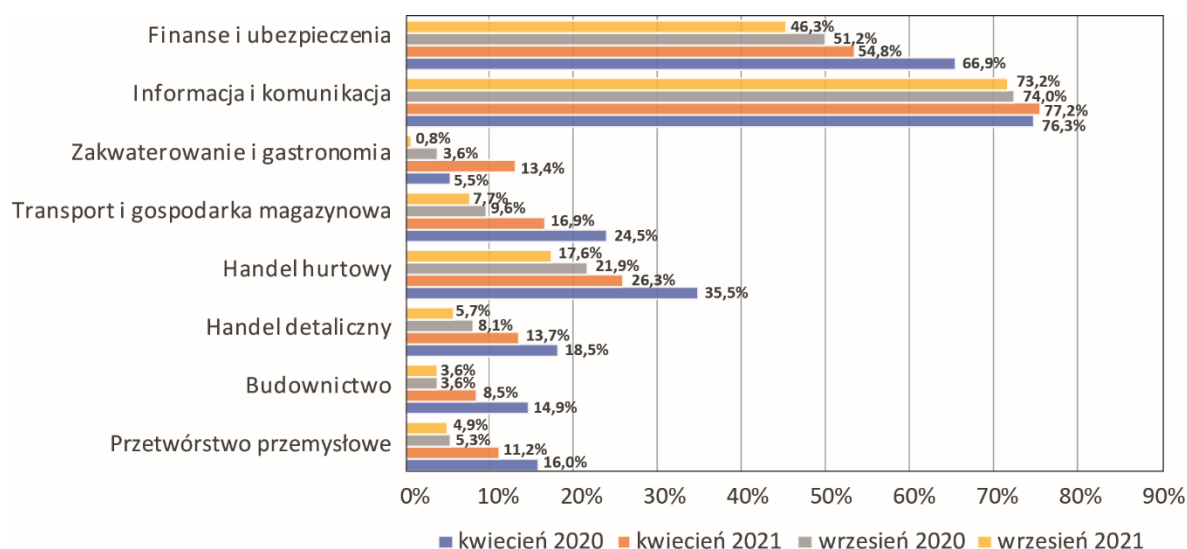
²⁹ Future Workplace, *Remote Work: Navigating ...*, dz. cyt.

³⁰ A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19...*, dz. cyt.

³¹ ITA Group, *The Psychological Toll of COVID-19 on the Workforce*, 2020, <https://www.itagroup.com/insights/psychological-toll-covid-19-workforce> (data dostępu: 13.03.2021).

³² European Union, *Telework in the EU before and after the COVID-19: Where We Were, Where We head to*, Joint Research Centre, 2020, [joint-research-centre.ec.europa.eu 2020, https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf) (data dostępu: 20.04.2022).

Pandemia COVID-19 sprawiła, że praca zdalna z benefitu przekształciła się w konieczność i jej rozwój stał się, pod względem skali i tempa wprowadzania, bardziej rewolucją niż ewolucją. W badaniach ITA Group przeprowadzonych w pierwszym roku pandemii COVID-19, ukierunkowanych na oszacowanie jej wpływu na emocje i odczucia pracowników³³, jako konsekwencje pandemii na pierwszym miejscu wskazano konieczność pracy z domu (42%). Te same badania wykazały, że osoby pracujące z domu miały gorsze nastroje w stosunku do pracowników, którzy mieli możliwość pracy w siedzibie przedsiębiorstwa. Zasadne więc stało się pytanie, czy praca z domu nadal powinna być przedstawiana jako benefit. W statystykach GUS w Polsce dotyczących odsetka pracowników pracujących zdalnie w okresie pandemii (od kwietnia 2020 roku do września 2021 roku) w wybranych ośmiu branżach widać tendencję spadkową (rys. 1.4). To może rodzić dyskusję, czy wpływ pandemii COVID-19 na skalę omawianego zjawiska był przejściowy i wystąpią dalsze spadki w tym względzie, czy jedynie dokonana się korekta skali wynikająca z zaniku pandemii, ale długookresowy trend odnośnie do występowania pracy zdalnej będzie rosnący.



Rys. 1.4. Odsetek pracowników wykonujących pracę zdalnie według rodzajów działalności PKD

Źródło: PARP, *Aspekty pracy zdalnej...*, dz. cyt., s. 15–16.

Patrząc na niewielką korektę w najbardziej zaawansowanej technologicznie branży (informacja i komunikacja) i największy spadek w budownictwie, można domniemywać, że

³³ ITA Group, *The Psychological Toll...*, dz. cyt.

trend ten będzie zależał od charakteru pracy. W branżach, gdzie zdecydowana większość pracowników pracuje stacjonarnie, gdyż praca zdalna nie jest możliwa (przemysł, budownictwo, transport itp.), również kadra menedżerska będzie dążyła do pracy stacjonarnej, unikając pozostawienia podwładnych bez bezpośredniego, stacjonarnego dozoru. W następstwie tego również osoby pracujące w biurze (asystentki, pracownicy księgowości itp.) znajdą się pod presją rezygnacji z pracy z domu, gdyż ich przełożeni będą wykonywać swoje obowiązki w siedzibie organizacji. Odwrotnej sytuacji można się spodziewać w branżach o wysokim nasyceniu pracownikami biurowymi, w których, poza niewielką korektą po wyeliminowaniu bezpośredniego zagrożenia, wysoki odsetek pracujących zdalnie utrzymał się i może mieć charakter trwały. W warunkach, kiedy większość współpracowników pracuje z domu, to przyjeżdżanie do biura celem poprawy współpracy traci sens. Może natomiast być alternatywą w sytuacji, gdy ze względów organizacyjnych praca z domu jest niemożliwa lub kiedy zaistnieje potrzeba pracy w grupie (szkolenia, warsztaty, odprawy, burze mózgów itp.). Do tego typu pracy odnosi się pojęcie pracy hybrydowej, polegającej na łączeniu pracy zdalnej i stacjonarnej. Można postawić tezę, że dotychczasowe definicje pracy wykonywanej z domu muszą zostać rozbudowane i ponownie zweryfikowane na podstawie rzeczywistych praktyk.

1.4. Pojęcie, zakres i formy pracy zdalnej

Praca zdalna opisywana jest w literaturze za pomocą takich pojęć, jak: telepraca, praca z domu, e-praca, teleaktywność, praca elastyczna, praca mobilna, e-praca, lub przyjętych z języka angielskiego terminów: *teleworking*, *e-work*, *remote working*, *home office*, *work from home*, *virtual officing*³⁴. W literaturze stosowane są równolegle pojęcia telepracy i pracy zdalnej, w większości przypadków traktowane jako synonimy³⁵, przy czym według definicji wynikającej z Kodeksu pracy telepracę charakteryzuje regularne wykonywanie obowiązków poza zakładem pracy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej³⁶. Na tej podstawie można założyć, że z telepracą mamy do czynienia w sytuacji regularnego świadczenia usługi w tej formie, a z pracą zdalną – w każdym

³⁴ P. Sliż, *Praca zdalna podczas epidemii...*, dz. cyt., s. 51; K. Sęczkowska, *Konsekwencje psychospołeczne...*, dz. cyt., s. 10; K. Karbownik, *Optymalizacja organizacji pracy...*, dz. cyt., s. 58; A. Ślęzak, *Przegląd badań dotyczących telepracy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 30, s. 220.

³⁵ A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19...*, dz. cyt.; T. Zalega, *Praca zdalna...*, dz. cyt., s. 37.

³⁶ BSJP, *Telepraca a praca zdalna na gruncie Kodeksu pracy*, 2020, <https://bsjp.pl/pl/article/title;telepraca-a-praca-zdalna-na-gruncie-kodeksu-pracy/> (data dostępu: 13.08.2021).

przypadku jej wystąpienia. Pracę zdalną możemy również traktować jako formę pracy elastycznej, w wypadku której wymiarem elastyczności jest miejsce jej wykonywania³⁷, przy czym czas pracy może być określony lub nieokreślony (tabela 1.2).

Tabela 1.2. Modele pracy w zależności od czasu i miejsca jej wykonywania

Czas pracy	Miejsce pracy	
	Wyznaczone	Niewyznaczone
Wyznaczony	W biurze, 9.00–17.00	Gdziekolwiek, 9.00–17.00
Niewyznaczony	W biurze, kiedykolwiek	Gdziekolwiek, kiedykolwiek

Źródło: L. Gratton, *How to Do Hybrid Right*, „Harvard Business Review” 2021, May–June, <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right> (data dostępu: 22.03.2022).

Wybór modelu pracy związany jest często z powodem wprowadzenia pracy zdalnej – przykładowo firmy zmieniające model pracy z powodu pandemii skupiły się na ograniczeniu pobytu pracowników w biurze (niewyznaczone miejsce pracy), a przedsiębiorstwa mające swoje oddziały w wielu strefach czasowych lub pracujące w trybie ciągłym mogły wybierać model z niewyznaczonym czasem pracy.

Patrząc przez pryzmat kompleksowego podejścia do założeń pracy zdalnej, można wytypować następujące modele³⁸:

- telepraca z domu – która od pracy stacjonarnej różni się miejscem wykonywania pracy i rozliczaniem efektów pracy poprzez komunikację elektroniczną;
- telepraca uzupełniająca (obecnie nazywana hybrydową) – w której, w zależności od potrzeb pracodawcy lub pracownika, część pracy może być wykonywana w domu, niemniej pracownik część czasu pracy spędza w biurze, zatem model rozliczania efektów pracy może być podobny jak w pracy stacjonarnej;
- telepraca nomadyczna³⁹, traktowana jako praca w podróży (głównie związana z obsługą klientów) – dotyczy pracowników wykonujących np. prace serwisowe, sprzedaż

³⁷A. Jeran, *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica” 2016, nr 2(16), s. 50.

³⁸M. Trziszka, *Telepraca jako przejaw...*, dz. cyt., s. 14.

³⁹Coraz częściej pojęcie nomadyzmu wiązane jest ze stylem życia, nie z obsługą klientów – praca zdalna pozwala wykonywać swoje obowiązki z dowolnego miejsca na świecie, co umożliwia pracownikom zmianę miejsca zamieszkania nawet co kilka miesięcy, adekwatnie do np. stref klimatycznych – G. Mouratidis, *Digital Nomads: Travel, Remote Work and Alternative Lifestyles*, Lund University, Department of Arts and Cultural Sciences, Lund 2018, <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/organization/v10000762018> (data dostępu: 16.07.2022).

akwizycyjną i inne usługi, które wymagają docierania w miejsca wskazane przez klientów;

- telepraca w systemie SOHO (*small office/home office*) – stosowana poprzez osoby samozatrudnione;
- praca w telecentrach, czyli wyposażonych w sprzęt biurowy i teletechniczny biurach (często wynajmowanych na godziny), umożliwiających pracownikom pracę zdalną w przypadku gdy biuro macierzyste znajduje się w znacznej odległości od pracownika, ale jednocześnie pracownik z różnych przyczyn nie może wypełniać obowiązków z domu.

Na podstawie przytoczonych definicji można wskazać trzy kluczowe kryteria ich wyodrębnienia, przy czym pamiętać należy, że nazewnictwo wciąż ewoluuje. Są to: wymiar czasu pracy poza biurem, miejsce świadczenia pracy oraz forma zatrudnienia. Połączenie tych kryteriów umożliwia odpowiedź na pytanie, jaki model pracy dana osoba wykonuje. Granice tych wymiarów i definicje z tym związane nadal należy jednak traktować jako płynne.

Jeśli praca poza biurem jest sporadyczna lub/i wynika głównie z pełnionych obowiązków (delegacje, praca w terenie itp.), to mówić należy o pracy stacjonarnej. W takiej sytuacji pracownik ma najczęściej swoje miejsce pracy w siedzibie przedsiębiorstwa, określone godziny pracy, a sytuacje kiedy jest nieobecny w miejscu pracy, wynikają z pełnionych obowiązków (np. wizyta u klienta), sytuacji losowych (np. choroba) lub nieobecności związanej z dniami wolnymi. Pracownik w swojej umowie o pracę jako miejsce wykonywania ma wskazaną siedzibę przedsiębiorstwa lub powiązaną z nim jednostkę (oddział, telecentrum, filie, biuro).

Kolejnym modelem jest praca hybrydowa, w ramach której pracownik łączy pracę zdalną z pracą stacjonarną. O pracy hybrydowej należy mówić w każdym przypadku, kiedy umowa o pracę dopuszcza dla pracownika taką formę pracy i pracownik z niej systematycznie korzysta. Częstotliwość wykorzystania tej możliwości ma tu mniejsze znaczenie – czyli o pracy hybrydowej można mówić zarówno w sytuacji, kiedy pracownik korzysta z pracy zdalnej jeden dzień w tygodniu, jak i cztery dni w tygodniu. Istotniejsza wydaje się kwestia organizacji tego modelu. W sytuacji gdy pracownik korzysta z pojedynczych dni pracy z domu, za zgodą przełożonego, w uzasadnionych przypadkach (np. choroba dziecka), to nadal wykonuje on pracę stacjonarną. Jeśli pracownik jako standard swojej pracy, niezależnie od przyczyny, ma wyznaczone dni pracy z domu lub samodzielnie może o tym decydować, kiedy pracuje z domu, kiedy w biurze, to należy

przyjąć, że pracuje on w modelu hybrydowym. W modelu tym zazwyczaj wskazane są dwa (lub więcej) miejsca pracy i wykorzystywany jest sprzęt umożliwiający pracę z dowolnego z nich – komputer przenośny, dobre łącze internetowe, narzędzia do telepracy (np. platforma MS Teams). W warunkach pracy hybrydowej współpracownicy mają świadomość, że organizacja spotkań, wspólnych działań czy wymiany informacji musi uwzględniać zarówno sytuacje, kiedy pracownicy pracują zdalnie, jak i czas, kiedy wykonują oni pracę w biurze. Kwestie uporządkowania pracy w taki sposób, żeby aspekt pracy zdalnej nie dezorganizował współpracy, zazwyczaj porządkuje regulamin pracy zdalnej lub wewnętrzne ustalenia dokonywane w poszczególnych działach przez kadrę zarządzającą. W przypadku wprowadzenia przez przedsiębiorstwo telepracy lub pracy zdalnej jako dopuszczalnego modelu powstaje pewnego rodzaju akceptacja społeczna dla pracy poza siedzibą firmy i następuje dostosowanie się do jej specyfiki.

Jako kolejny model można wskazać pracę zdalną z nieregularnymi wizytami w biurze. W takiej sytuacji pracownik jako miejsce pracy wskazany ma dom lub inny określony przez niego adres oraz zawiera umowę na telepracę, ze wszystkimi tego prawnymi konsekwencjami (np. rozliczenia). Nie wyklucza to jednak sytuacji, kiedy pracodawca oczekuje jego obecności w biurze związanej z charakterem spotkań (np. szkolenia, istotne spotkania) czy też pracy w terenie (np. wizyty u klientów). Wizyty w biurze nie mają jednak charakteru systematycznego, pracownikowi najczęściej nie wyznaczono w siedzibie własnego miejsca pracy, podczas rekrutacji na stanowisko mające charakter pracy zdalnej miejsce zamieszkania w niedalekiej odległości od firmy nie ma dużego znaczenia, niemniej należy się liczyć z tym, że okazjonalne wizyty będą konieczne.

Ostatnim modelem jest całkowita (pełna) praca zdalna, w wypadku której co do zasady pracownik w biurze się nie pojawia lub czyni to w wyjątkowych okolicznościach (przykładem może być coroczna impreza integracyjna). W całkowitej pracy zdalnej pracownik może oczekiwać, że pracodawca nie będzie oczekiwał wskazania miejsca wykonywania jego pracy, często też ustalając dużą elastyczność czasu pracy. Jest on w stanie pracować z dowolnego miejsca na świecie, nie obawiając się, że pojawi się oczekiwanie przyjazdu do siedziby. Taka forma często wiąże się z innym stosunkiem pracy niż umowa o pracę – np. stosuje się umowę o dzieło, zlecenie czy kontrakt B2B, a w rozliczeniu bierze się pod uwagę efekty lub przepracowane godziny, a nie etat.

Przytoczone modele (rys. 1.5) należy traktować jako umowne. W ostatnich dwóch latach ewaluowały one i pojawiły się formy pośrednie, takie jak właśnie praca hybrydowa. Z pewną ostrożnością należy także podchodzić do modelu pełnej pracy zdalnej. Praktyka

pokazuje, że osoby, które z założenia pracowały zdalnie, zwyczajowo akceptowały potrzebę odwiedzenia siedziby na wezwanie przełożonego, szkolenie czy inne spotkanie. Normą również jest to, że od osób pracujących zdalnie oczekiwano się wyjazdu do klienta czy innej pracy w terenie. Niezależnie więc od zdefiniowania ich jako pracowników zdalnych, w odniesieniu do świadczenia przez nich pracy występowały elementy związane z miejscem jej wykonywania. Pandemia sprawiła jednak, że preferencje pracowników zdalnych ewaluowały – pojawiły się idee pracy z dowolnego miejsca na świecie, bez potrzeby osobistego uczestnictwa w jakichkolwiek wydarzeniach czy spotkaniach. Ta forma pracy (tu nazywana pełną pracą zdalną) nadal nie jest popularna i pracownicy pytani o to, czy pracują w pełni zdalnie, najczęściej w praktyce mieli na myśli trzeci typ pracy – czyli pracę zdalną z okazjonalnymi wizytami w siedzibie przedsiębiorstwa.



Rys. 1.5. Modele pracy według kryterium czasu, miejsca i stosunku pracy

Źródło: opracowanie własne.

Należy zwrócić także uwagę na samo rozróżnienie pojęcia telepracy i pracy zdalnej, których przykładowe definicje zamieszczono w tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Przykładowe definicje pracy zdalnej i telepracy

Źródło	Definicja
European Framework Agreement on Telework of 2002	Telepraca jest formą organizacji i/lub wykonywania pracy przez pracowników etatowych z wykorzystaniem technologii informacyjnej. Telepraca dotyczy zadań, które mogłyby być wykonywane w siedzibie pracodawcy, ale są wykonywane w innym miejscu w regularny sposób
J.M. Nilles, 2003	Telepraca – każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą techniką informacyjną; „przemieszczanie” pracy do pracowników zamiast pracowników do pracy. Kategorią telepracy są teledojazdy – okresowa praca poza siedzibą firmy, wykonywanie pracy w domu, u klienta lub w telecentrum co najmniej jeden dzień w tygodniu
E. Bąk, 2006	Praca zdalna – każda praca umysłowa wykonywana przez pracownika poza tradycyjnym miejscem pracy, w efekcie której następuje przesłanie jej rezultatów za pomocą współczesnej technologii i narzędzi teleinformatycznych
M. Janiec, T. Czerniak, W. Kreft, R. Piontek, 2006	Telepraca to każdy rodzaj pracy umysłowej wykonywanej przez co najmniej jeden dzień w tygodniu poza tradycyjnym miejscem pracy (siedziba pracodawcy), o ile jej wyniki są dostarczane pracodawcy z wykorzystaniem technologii teleinformatycznej
Kodeks pracy (stan obowiązujący do 7 kwietnia 2023 r.)	Za telepracę uważa się pracę, która jest wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (art. 67 ⁵ § 1 k.p.). Telepracownikiem jest pracownik, który wykonuje pracę w warunkach określonych w § 1 i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej (art. 67 ⁵ § 2 k.p.)
Kodeks pracy (stan obowiązujący – styczeń 2024 r.) ⁴⁰	[Pojęcie pracy zdalnej:] Praca może być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość (praca zdalna) (art. 67 ¹⁸ k.p.)
T. Zalega, 2009	Praca zdalna to praca wykonywana w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się na jej efekty lub gdzie byłaby wykonywana w ramach tradycyjnego systemu zatrudnienia, przy

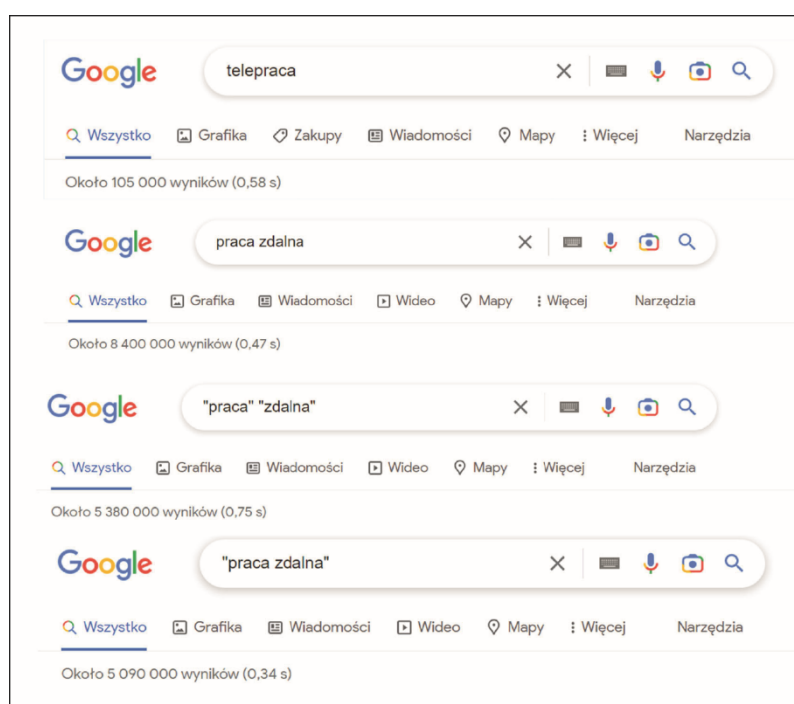
⁴⁰ Definicja dodana przez autorkę pracy.

	użyciu dostępnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych
WorldatWork, 2011	Telepraca – praca wykonywana przez pracownika lub samozatrudnionego w domu lub w innej zdalnej lokalizacji. Telepracownicy – pracownicy lub samozatrudnieni pracujący zdalnie co najmniej jeden dzień w miesiącu w czasie normalnych godzin pracy
Hynes, 2014	Telepraca ma miejsce, gdy technologia teleinformatyczna umożliwia wykonywanie pracy w innym miejscu niż to, w którym wykorzystywane są jej rezultaty, bądź w innym miejscu niż to, w którym zadania były tradycyjnie wykonywane w przeszłości
G. Spytek-Bandurska, 2015	Telepraca to świadczenie pracy z dala od konwencjonalnego miejsca zatrudnienia, przy użyciu nowoczesnych technik (urządzeń) informatycznych i komunikacyjnych oraz z indywidualnie kształtowanym czasem pracy
L. Bajzikova, H. Sajgalikova, E. Wojcak, M. Polakova, 2016	Telepraca jest stosunkowo nową formą organizacji pracy, która zapewnia pracownikom swobodę w zakresie wyboru jej czasu i miejsca
P. Wróbel, D. Jendza, 2018	Telepraca to forma organizacji pracy, w której zadania, które mogłyby być wykonywane w siedzibie organizacji, są realizowane dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej w innym miejscu

Źródło: P. Wróbel, T. Stefaniuk, *Wdrażanie pracy zdalnej...*, dz. cyt., s. 16; na podstawie: *Framework Agreement on Telework*, 2002, https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2020-09/Telework%202002_Framework%20Agreement%20-%20EN.pdf (data dostępu: 11.01.2023); J.M. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003; E. Bąk, *Elastyczne formy zatrudnienia*, C.H. Beck, Warszawa 2006; M. Janiec, T. Czerniak, W. Kreft, R. Piontek, *Prowadzenie działalności biznesowej z wykorzystaniem telepracy*, PARP, Warszawa 2006; Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 2022 r. poz. 1510 z późn. zm.; Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2023 r. poz. 240; T. Zalega, *Praca zdalna...*, dz. cyt.; WorldatWork, *Telework. A WorldatWork Special Report*, Scottsdale, June 2011; Hynes M., *Telework Isn't Working: A Policy Review*, „Economic and Social Review” 2014, nr 45(4); G. Spytek-Bandurska, *Telepraca jako nietypowa...*, dz. cyt.; L. Bajzikova, H. Sajgalikova, E. Wojcak, M. Polakova, *How Far Is Contract and Employee Telework Implemented in SMEs and Large Enterprises? (Case of Slovakia)*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2016, nr 235; P. Wróbel, D. Jendza, *Telepraca – regulacje prawne...*, dz. cyt.

Definicje przytoczone w tabeli pozwalają sprecyzować różnice między pracą zdalną a telepracą, przy czym warto zauważyć, że częściej definiowane w literaturze jest pojęcie

telepracy. Zdarzają się opracowania, w których warunek rozróżnienia stanowi regularność⁴¹ wykonywania pracy poza biurem – gdzie w przypadku jej występowania mówimy o telepracy, a w jeżeli brak tej regularności – o pracy zdalnej. Częstsze używanie w definicjach pojęcia telepracy może być wynikiem zastosowania w Kodeksie pracy terminu „telepraca”, oznaczającego formę pracy wykonywanej spoza siedziby przedsiębiorstwa, a tym samym ukonstytuowania tej nazwy. W praktyce i potocznym użyciu częściej mówi się o pracy zdalnej niż telepracy, czego uzasadnieniem może być liczba wyników w popularnej wyszukiwarce internetowej, gdzie dla „telepracy” wynoszą one setki tysięcy, a dla „pracy zdalnej” (niezależnie od zapisu dwuczłonowej nazwy) miliony (rys. 1.6).



Rys. 1.6. Porównanie liczby wyników wyszukiwań określeń „telepraca” i „praca zdalna” w wyszukiwarce Google

Źródło: opracowanie własne, wyniki na dzień 11.01.2023.

Wydaje się, że pożądaną zmianę stanowiłoby zastąpienie w prawodawstwie określenia „telepraca” określeniem „praca zdalna”, tak aby utrzymać spójność nazewnictwa formalnego i praktycznego.

W definicjach wynikających z Kodeksu pracy mamy do czynienia z relacją pracodawca–pracownik. Odnosząc się do kwestii organizacyjnych, możemy natomiast

⁴¹ D. Krysiński, *Raport z badania. Możliwości zastosowania pracy zdalnej w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych*, Instytut Badawczy IPC, Wrocław 2021, s. 8–9.

mówić o pracy zdalnej/telepracy w ujęciu relacji zawodowych opartych na umowach współpracy czy umowach cywilnoprawnych. Nie są to więc pojęcia zamienne⁴², ale niezmienny pozostaje fakt, że pod nimi kryje się wykonywanie pracy poza siedzibą firmy i z użyciem komunikacji elektronicznej. Od 2013 roku widać trend w zastępowaniu w literaturze określenia „telepraca” terminem „praca zdalna”⁴³. Zdefiniowaniem pojęcia pracy zdalnej zajmowało się wielu badaczy, przy czym większość nawiązywała do charakterystycznych cech takiej formy pracy. Jako główne wymieniane cechy pracy zdalnej wskazać można: wykonywanie pracy poza siedzibą firmy, korzystanie z Internetu lub łączności telekomunikacyjnych zarówno w komunikacji, jak i dostarczaniu efektów swojej pracy, brak codziennych bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami, elastyczność, czas pracy zależny od potrzeb i efektywności, samodzielność w organizacji⁴⁴. Analiza definicji w ujęciu chronologicznym pozwala zauważyć trend wskazujący na uwypuklanie wątku elastyczności i braku osobistych kontaktów z innymi pracownikami. Można z tego wyciągnąć wniosek, że praca zdalna pierwotnie była formą uzupełniającą pracę stacjonarną, bardziej związana z podróżami niż z przyjętym modelem pracy. Dopiero jej upowszechnianie i zwiększający się zakres spowodowały nawiązanie do takich aspektów jak samoorganizacja czy ograniczone kontakty interpersonalne. Wskazywano również na specyfikę niektórych zawodów i ról (przykładowo wolne zawody, personel pomocniczy, np. tłumacze; pracownicy operujący w terenie, np. akwizytorzy, ankierzy; pracownicy biurowi, np. wprowadzający dane do systemów)⁴⁵, w których telepraca wydawała się bardziej odpowiednia niż w tradycyjnym zatrudnieniu. Próbowano także dokonać podziału na poszczególne typy telepracy⁴⁶, niemniej obecnie, w kontekście bogatych doświadczeń w zakresie pracy zdalnej związanej z pandemią, wcześniejsze podziały wydają się nieadekwatne. Współcześnie należałoby przyjąć, że kluczowe są następujące wątki:

⁴²K. Sęczkowska, *Konsekwencje psychospołeczne...*, dz. cyt., s. 10–11.

⁴³P. Sliż, *Praca zdalna podczas epidemii COVID-19...*, dz. cyt., s. 52.

⁴⁴A. Jeran, *Praca zdalna jako źródło...*, dz. cyt., s. 50; J.M. Nilles, *Telepraca. Strategie...*, dz. cyt., s. 21; N. Ellison, *Telework and Social Change. How Technology Is Reshaping the Boundaries between Home and Work*, Westport 2004; L. Vortrup, *From Telework to Networking: Definitions and Trends* [w:] P. Jackson, J. van der Wielen (red.), *Teleworking: International Perspectives from Telecommuting to the Virtual Organisation*, Routledge, London 1998; M. Kerrin, K. Hone, *Job Seekers' Perceptions of Teleworking: A Cognitive Mapping Approach*, *New Technology, „Work and Employment”* 2001, nr 16(2); C. Sullivan, *What's in a Name? Definitions and Conceptualizations of Teleworking and Homeworking*, *„New Technology, Work and Employment”* 2003, nr 18(3).

⁴⁵Stroińska E., *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną*, Poltext, Warszawa 2012, s. 77–78.

⁴⁶R. Blainpain, *Legal and Contractual Situation of Teleworkers in the Member States of the European Union Labour Law Aspects Including Self-employed*, „The Jagiellonian University Yearbook of Labour Law and Social Policy”, nr 10, Kraków 1999, s. 46.

możliwość wykonywania pracy z dowolnego miejsca na świecie z wykorzystaniem Internetu, elastyczność czasu pracy, konieczność samoorganizacji oraz ograniczone kontakty twarzą w twarz ze współpracownikami.

1.5. Aspekty prawne w modelach pracy na odległość

Zgodnie z Kodeksem pracy telepraca to „Praca [...] wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca)”⁴⁷, zaś „telepracownikiem” jest pracownik, „który wykonuje pracę [...] i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej”⁴⁸. Regulacje w zakresie telepracy wprowadzono do Kodeksu w 2007 roku, a głównymi przesłankami unormowania takiej formy zatrudnienia były umożliwienie pracownikom pogodzenia życia zawodowego z prywatnym w przypadku matek wychowujących dzieci, udogodnienia dla osób niepełnosprawnych, uatrakcyjnienie form pracy, a także zmniejszenie kosztów ponoszonych przez pracodawców, związanych z utrzymywaniem biur i umożliwienie wzrostu zatrudnienia⁴⁹.

Na podstawie przepisów prawa przesłankami określającymi zaistnienie telepracy są wykonywanie jej przynajmniej częściowo poza siedzibą firmy (zdalnie) oraz przy użyciu komunikacji elektronicznej czy też rozwiązań teleinformatycznych⁵⁰. W odniesieniu do tych definicji prawnych powstały interpretacje doprecyzowujące niuanse związane z identyfikacją pracy zdalnej. Przykładowo według C. Sullivana⁵¹ istotną kwestią wydaje się sposób przekazywania wyników pracy – jest to kryterium odróżniające telepracownika od osoby pracującej w domu, ale niebędącej telepracownikiem. J.M. Nilles⁵² wskazuje na aspekty związane z pracą opartą na informacjach pozyskanych z wielu lokalizacji. Z kolei R. Johnson odwołuje się do wymiaru czasu pracy zdalnej, przyjmując, że musi on wynosić minimum jeden dzień w miesiącu⁵³.

⁴⁷ Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2007 nr 181 poz. 1288, art. 67⁵ § 1.

⁴⁸ Tamże, art. 67⁵ § 2.

⁴⁹ A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19...*, dz. cyt.; K. Karbownik, *Optymalizacja organizacji pracy...*, dz. cyt.; P. Wróbel, D. Jendza, *Telepraca – regulacje prawne...*, dz. cyt.

⁵⁰ K. Karbownik, *Optymalizacja organizacji pracy...*, dz. cyt., s. 58; M. Kerrin, K. Hone, *Job Seekers' Perceptions...*, dz. cyt.

⁵¹ C. Sullivan, *What's in a name?...*, dz. cyt., s. 159–160.

⁵² J.M. Nilles, *Telepraca. Strategie...*, dz. cyt., s. 28–29.

⁵³ R.E. Johnson, K.W. Groff, M.U. Taing, *Nature of the Interactions among Organizational Commitments: Complementary, Competitive or Synergistic?*, „British Journal of Management” 2009, vol. 20, s. 4.

Próbowano również dokonać klasyfikacji telepracy według kryterium miejsca pracy, środków komunikacji czy sposobu kontaktowania się z zespołem. Niemniej w świetle rozwoju technologii, a przede wszystkim zmiany skali pracy zdalnej w związku z pandemią opracowania dotyczące tego modelu pracy z początku XXI wieku, pomimo że trudno określić te czasy zmierzchłymi, nie są już w pełni adekwatne do sytuacji. Podobnie rzecz się ma w zakresie przepisów prawa – wymagają one dostosowania. Warto w tym obszarze zwrócić też uwagę na stosunek pracy – zasadniczo Kodeks pracy określa telepracę i telepracownika w relacji zatrudnienia na umowę o pracę, co powodowałoby, że osoby współpracujące z organizacją w innej formie (np. na podstawie kontraktu) nie są telepracownikami. W odniesieniu do aspektów prawnych to rozróżnienie ma znaczenie, gdyż przepisy prawa dotyczące pracowników etatowych wskazywały na konieczność zapewnienia ergonomicznego sprzętu w warunkach pracy zdalnej czy też zadbania o bezpieczeństwo pracy pracowników poza firmą⁵⁴. Należy podkreślić, że w przypadku stosunku pracy regulowanego umową o pracę pracodawca ma obowiązek traktować telepracowników na równi z pracownikami wykonującymi obowiązki w siedzibie firmy – zarówno w zakresie elementów miękkich (jak np. prawo do rozwoju), awansów, jak i zapewnienia odpowiednich narzędzi pracy, w tym również tych służących do komunikacji z pracodawcą, a także samej organizacji pracy (np. prawo do przerwy)⁵⁵.

W prawie zawarto również aspekty związane z godzeniem obowiązków pracownika oraz prawem do jego prywatności, wskazując przykładowo, że kontrola pracy nie może zakłócać praw do prywatności pozostałych domowników⁵⁶. Artykuł 67⁶ ustawy⁵⁷ wskazuje, że warunki stosowania telepracy pracodawca określa w porozumieniu z zakładową organizacją związkową lub przedstawicielami pracowników bądź w regulaminie. W praktyce jednak najczęściej dominowały niepisane zasady (63%), a formalne regulacje deklarowało jedynie 16% firm⁵⁸. Próba dostosowania wytycznych na poziomie ustawy nastąpiła w 2011 roku⁵⁹ poprzez regulacje zakresu zabezpieczenia sprzętu, pomocy technicznej, ubezpieczenia i kontroli, przy czym większość zapisów wymagała dodatkowych regulacji w odniesieniu do stosunku pracodawca–pracownik. Przykładowo kontrola według znowelizowanego Kodeksu

⁵⁴ K. Karbownik, *Optymalizacja organizacji pracy...*, dz. cyt., s. 59–61.

⁵⁵ M. Makowiec, T. Bober, *Wpływ pracy na człowieka zatrudnionego na zasadach telepracy* [w:] A. Chodyński (red.), *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów. Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne*, Kraków 2008, s. 149.

⁵⁶ W. Furmanek, *Zalety i wady telepracy*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2015, nr 6(1), s. 134.

⁵⁷ Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy..., art. 67⁶.

⁵⁸ P. Wróbel, D. Jendza, *Telepraca – regulacje prawne...*, dz. cyt., s. 57.

⁵⁹ Zmiana Kodeksu pracy z 2011 roku, art. 67¹¹ § 1, art. 67¹⁴ § 3.

pracy nie może naruszać prywatności pracownika ani jego rodziny, czy też praca z domu nie może utrudniać korzystania z pomieszczeń domowych zgodnie z ich przeznaczeniem. Z drugiej strony według nowelizacji pracodawca przestał być zobowiązany do zapewnienia węzła sanitarnego. Takie podejście likwidowało część barier prawnych w podejściu do korzystania z telepracy, jednak nie spowodowało radykalnej zmiany i nadal ta forma pracy miała charakter niszowy⁶⁰. Z kolei pracodawcy, wskazując na prawo, często bronili się przed wprowadzeniem takiej formy zatrudnienia⁶¹.

W kolejnych latach: 2014, 2015 i 2017⁶² proponowano nowe rozwiązania prawne, budzące kolejne wątpliwości i powodujące konieczność nowych doprecyzowań. Tematem dyskusji w aspekcie regulacji była sama definicja telepracy, w której określenie „wykonywana regularnie” wykluczało uznanie za telepracą sytuacji, kiedy pracownik awaryjnie pracował poza siedzibą firmy. Dyskusyjna pozostawała także kwestia odpowiedzialności za bezpieczeństwo i higienę pracy, praw i obowiązków w relacji pracownik–pracodawca, a także sama rola telepracy. W debatach nad jej przyszłością pojawiały się wątki subsydiowania takiej formy pracy czy też jej zastosowania w administracji publicznej, niemniej przewidywano powolny wzrost jej udziału⁶³. Sytuacja nie zmieniała się istotnie aż do 2020 roku, w którym na skutek pandemii doszło do nagłej i powszechnej konieczności zastosowania pracy zdalnej w każdym przypadku, w którym była ona możliwa. Wiele barier z nią związanych w sytuacji wymuszonej przez pandemię przestało mieć tak istotne znaczenie jak wcześniej. Bardziej oczekiwaną drogą stało się kolejne dostosowanie przepisów do nowych warunków, w których ludzie chcą pracować zdalnie, niż kontynuacja zasad obowiązujących przed okresem pandemii, kiedy to skala pracy zdalnej określana była w wymiarach jednocyfrowych. Pandemia spowodowała również przyspieszenie prac nad nowelizacją Kodeksu pracy w zakresie telepracy – w czasie

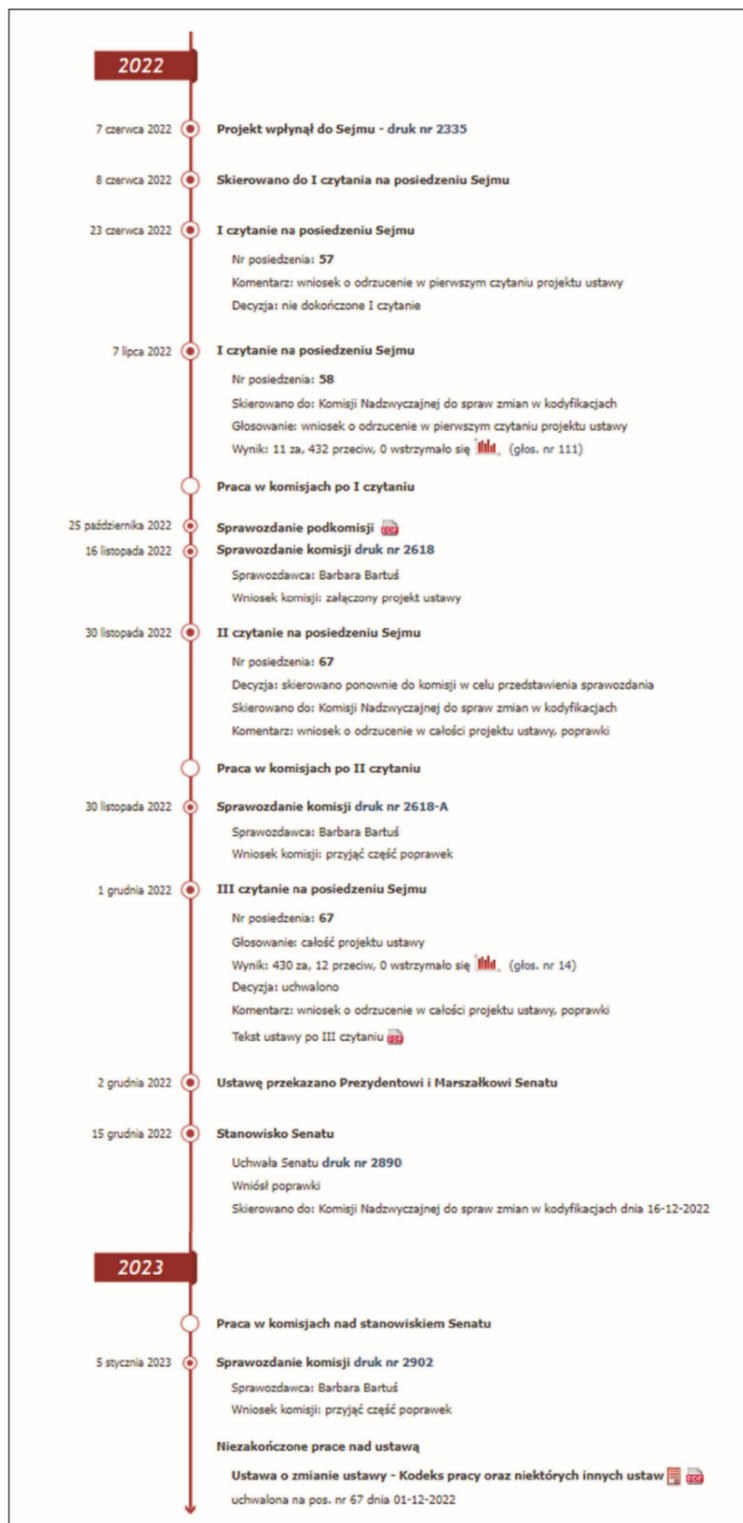
⁶⁰ G. Spytek-Bandurska, *Telepraca jako nietypowa...*, dz. cyt.

⁶¹ T. Zalewski, *Telepraca do korekty. Resort pracy przygotowuje zmiany*, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/792587,telepraca-do-korekty-resort-pracy-przygotowuje-zmiany.html> (data dostępu: 24.04.2014).

⁶² T. Zalewski, *Telepraca do korekty. Resort pracy przygotowuje zmiany*, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/792587,telepraca-do-korekty-resort-pracy-przygotowuje-zmiany.html> (data dostępu: 24.04.2014); Infor, *Telepraca bardziej elastyczna – projekt zmian w Kodeksie pracy*, 2015, https://kadry.infor.pl/kadry/inne_formy_zatrudnienia/telepraca/717280,Telepraca-bardziej-elastyczna-projekt-zmian-w-Kodeksie-pracy.html (data dostępu: 5.05.2015); Ł. Guza, *Ostrożnie z wzywaniem telepracownika do siedziby firmy*, 2015, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/879292,ostroznie-z-wzywaniem-telepracownika-do-siedziby-firmy.html> (data dostępu: 25.06.2015); Infor, *Telepraca – ważne zmiany w nowym Kodeksie pracy*, 2017, https://kadry.infor.pl/kadry/inne_formy_zatrudnienia/telepraca/765081,Telepraca-wazne-zmiany-w-nowym-Kodeksie-pracy.html (data dostępu: 20.10.2017).

⁶³ P. Wróbel, D. Jendza, *Telepraca – regulacje prawne...*, dz. cyt., s. 61–62.

opracowania rozdziału (styczeń 2023) znany jest projekt ustawy, lecz prace nad nią nie zostały zakończone i nowy Kodeks nie wszedł w życie⁶⁴ (rys. 1.7).



Rys. 1.7. Kalendarium prac nad uchwałą w sprawie zmiany Kodeksu pracy

Źródło: materiał prezentowany na: <https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/PrzebiegProc.xsp?nr=2335> (data dostępu: 12.01.2023).

⁶⁴ Kodeks wszedł w życie 7.04.2023 roku.

W praktyce oznacza to, że pomimo palącej potrzeby regulacji zagadnienia pracy zdalnej w Kodeksie pracy nie wszedł on w życie przez minimum trzy lata od upowszechnienia się tej formy pracy. Można spodziewać się, że zmiany w Kodeksie zostaną wprowadzone w pierwszej połowie 2023 roku⁶⁵, a następnie muszą zostać zaimplementowane przez przedsiębiorstwa w stosownych regulaminach i porozumieniach. To oznacza, że forma pracy zdalnej funkcjonowała w dużej skali przez co najmniej trzy lata (licząc od czasu wybuchu pandemii COVID-19) na podstawie przestarzałych i nieadekwatnych przepisów. W tej sytuacji można domniemywać, że przedsiębiorstwa potraktują nowe zapisy Kodeksu pracy jako uzupełnienie do wprowadzonych wcześniej praktycznych rozwiązań, a nie jak realną pomoc w ustaleniu zasad modelu pracy zdalnej. Istnieje także ryzyko, że przepisy Kodeksu pracy nie będą spójne z dobrymi praktykami i nowelizacja wprowadzona po tak długim okresie od zaistnienia realnej potrzeby będzie postrzegana jako utrudnienie. Warto zatem prześledzić kluczowe zapisy ustawy w odniesieniu do obowiązujących zapisów i praktyki rynkowej (tabela 1.4).

Tabela 1.4. Wybrane zapisy w sprawie pracy zdalnej w Ustawie z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U.2023.240)

Temat	Zapis w projekcie ustawy z 1.12.2023 roku	Interpretacja w odniesieniu do obowiązującego w 2022 roku Kodeksu pracy
Definicja	Art. 67. Praca może być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość (praca zdalna)	Dotychczasowe pojęcie telepracy i telepracownika zostaje zastąpione pojęciem pracy zdalnej. Jest to zgodne z praktyką rynkową. Dyskusyjny natomiast jest zapis o każdorazowym uzgodnieniu miejsca pracy zdalnej z pracodawcą. Art. 67 § 1. Praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów

⁶⁵ W momencie kończenia rozprawy zweryfikowano, że kodeks wszedł w życie 7.04.2023.

		o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca). Art. 67 § 2. Telepracownikiem jest pracownik, który wykonuje pracę w warunkach określonych w § 1 i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej
Obowiązek pracodawcy w zakresie umożliwienia pracy zdalnej	§ 6. Pracodawca jest obowiązany uwzględnić wniosek pracownika, o którym mowa w art. 142 § 1 pkt 2 i 3, pracownicy w ciąży, pracownika wychowującego dziecko do ukończenia przez nie 4. roku życia, a także pracownika sprawującego opiekę nad innym członkiem najbliższej rodziny lub inną osobą pozostającą we wspólnym gospodarstwie domowym, posiadającymi orzeczenie o niepełnosprawności albo orzeczenie o znacznym stopniu niepełnosprawności, o wykonywanie pracy zdalnej, chyba że nie jest to możliwe ze względu na organizację pracy lub rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika. O przyczynie odmowy uwzględnienia wniosku pracodawca informuje pracownika w postaci papierowej lub elektronicznej w terminie 7 dni roboczych od dnia złożenia wniosku przez pracownika	Dotychczasowe zapisy Kodeksu pracy nie wskazywały grup pracowników, którym pracodawca powinien umożliwić pracę zdalną, więc wydaje się, że aktualne przepisy zawężają możliwości w tym względzie, mogąc dać przeświadczenie, że pracownicy spoza wskazanych grup nie są uprawnieni do wnioskowania o pracę zdalną. Pojawiają się natomiast interpretacje ⁶⁶ , że zapisy te zwiększają zobowiązanie pracodawcy do wyrażenie zgody na pracę zdalną. § 6. Pracodawca uwzględnia wniosek pracownika, o którym mowa w art. 142, wniosek o wykonywanie pracy w innym systemie lub rozkładzie czasu pracy § 1 pkt 2 i 3, o wykonywanie pracy w formie telepracy, chyba że nie jest to możliwe ze względu na organizację pracy lub rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika. O przyczynie odmowy uwzględnienia wniosku pracodawca informuje pracownika w postaci papierowej lub elektronicznej

⁶⁶ Przykładowa interpretacja na stronie rządowej: <https://www.gov.pl/web/rodzina/praca-zdalna-wkrotce-w-kodeksie-pracy-rada-ministrow-przyjela-projekt-ustawy> (data dostępu: 31.08.2022).

Możliwość wprowadzenia obowiązku pracy zdalnej przez pracodawcę	§ 3. Praca zdalna może być wykonywana na polecenie pracodawcy: 1) w okresie obowiązywania stanu nadzwyczajnego, stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii oraz w okresie trzech miesięcy po ich odwołaniu lub 2) w okresie, w którym zapewnienie przez pracodawcę bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w dotychczasowym miejscu pracy pracownika nie jest czasowo możliwe z powodu działania siły wyższej – jeżeli pracownik złoży bezpośrednio przed wydaniem polecenia oświadczenie w postaci papierowej lub elektronicznej, że posiada warunki lokalowe i techniczne do wykonywania pracy zdalnej. § 4. Pracodawca może w każdym czasie cofnąć polecenie wykonywania pracy zdalnej, o którym mowa w § 3, z co najmniej dwudniowym uprzedzeniem. § 5. W przypadku zmiany warunków lokalowych i technicznych uniemożliwiającej wykonywanie pracy zdalnej pracownik informuje o tym niezwłocznie pracodawcę. W takim przypadku pracodawca niezwłocznie cofa polecenie wykonywania pracy zdalnej	Telepraca w aktualnym Kodeksie pracy mogła być wprowadzona na zasadzie porozumienia stron, toteż proponowany zapis rozszerza możliwości pracodawcy. Jednocześnie nawet przy braku stosownych zapisów w sytuacji pandemii praca zdalna była wprowadzana wszędzie, gdzie było to możliwe, i nie odnotowano powszechnych problemów z tego powodu. § 3. W trakcie zatrudnienia zmiana warunków wykonywania pracy, na określone zgodnie z art. 67 pojęcie telepracy i telepracownika, może nastąpić na mocy porozumienia stron, z inicjatywy pracownika lub pracodawcy. Pracodawca powinien, w miarę możliwości, uwzględnić wnioski pracownika dotyczący wykonywania pracy w formie telepracy.
Obowiązki pracodawcy	§ 5. Wykonywanie pracy zdalnej jest dopuszczalne także w przypadku, gdy nie zostało zawarte porozumienie, o którym mowa w § 1 albo 2, albo nie został wydany regulamin, o którym mowa w § 3 albo 4. W takim przypadku pracodawca określa zasady wykonywania pracy zdalnej odpowiednio w poleceniu wykonywania pracy zdalnej, o którym mowa w art. 67¹⁹ § 3, albo	Projekt ustawy dokładniej reguluje kwestie obowiązków pracodawcy względem pracowników pracujących zdalnie, nakładając na przedsiębiorstwa konieczność stworzenia precyzyjnych regulaminów pracy zdalnej uwzględniającej zarówno ergonomię pracy, jak i stosowne ekwiwalenty. Trudno określić, co to będzie oznaczało dla przedsiębiorców

	w porozumieniu zawartym z pracownikiem. § 6. W porozumieniu, o którym mowa w § 1 i 2, oraz regulaminie, o którym mowa w § 3 i 4, określa się w szczególności: 1) grupę lub grupy pracowników, którzy mogą być objęci pracą zdalną; 2) zasady pokrywania przez pracodawcę kosztów, o których mowa w art. 67²⁴ § 1 pkt 2 lub 3; 3) zasady ustalania ekwiwalentu pieniężnego, o którym mowa w art. 67²⁴ § 3, lub ryczałtu, o którym mowa w art. 67²⁴ § 4; 4) zasady porozumiewania się pracodawcy i pracownika wykonującego pracę zdalną, w tym sposób potwierdzania obecności na stanowisku pracy przez pracownika wykonującego pracę zdalną; 5) zasady kontroli wykonywania pracy przez pracownika wykonującego pracę zdalną; 6) zasady kontroli w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy; 7) zasady kontroli przestrzegania wymogów w zakresie bezpieczeństwa i ochrony informacji, w tym procedur ochrony danych osobowych; 8) zasady instalacji, inwentaryzacji, konserwacji, aktualizacji oprogramowania i serwisu powierzonych pracownikowi narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych. § 7. Do polecenia, o którym mowa w art. 67¹⁹ § 3, oraz porozumienia, o którym mowa w § 5 zdanie drugie, stosuje się odpowiednio § 6 pkt 2–8. Art. 67²¹. § 1. W przypadku wykonywania pracy zdalnej na	– czy tylko kosmetyczne zmiany w regulaminach, czy duże wyzwania organizacyjne. Obecnie przeważające interpretacje⁶⁷ firm doradczych wskazują na rozszerzone obowiązki pracodawcy w tym względzie. § 1. Pracodawca jest obowiązany: 1) dostarczyć telepracownikowi sprzęt niezbędny do wykonywania pracy w formie telepracy, spełniający wymagania określone w rozdziale IV działu dziesiątego, 2) ubezpieczyć sprzęt, 3) pokryć koszty związane z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją sprzętu, 4) zapewnić telepracownikowi pomoc techniczną i niezbędne szkolenia w zakresie obsługi sprzętu, chyba że pracodawca i telepracownik postanowią inaczej, w odrębnej umowie, o której mowa w § 2. § 2. Pracodawca i telepracownik mogą, w odrębnej umowie, określić w szczególności: 1) zakres ubezpieczenia i zasady wykorzystywania przez telepracownika sprzętu niezbędnego do wykonywania pracy w formie telepracy, stanowiącego własność telepracownika, spełniającego wymagania określone w rozdziale IV działu dziesiątego; 2) zasady porozumiewania się pracodawcy z telepracownikiem, w tym
--	---	---

⁶⁷ Przykładowo dostępne na stronach: <https://www.pit.pl/aktualnosci/praca-zdalna-na-stale-w-kodeksie-pracy-sejm-uchwalil-nowe-przepisy-1007700>, <https://kadry.infor.pl/kodeks-pracy/stosunek-pracy/5462938,Praca-zdalna-nowe-przepisy-2022.html> (daty dostępu: 28.11.2022, 30.11.2022).

	podstawie art. 67¹⁹ § 1 pkt 1 informacja, o której mowa w art. 29 § 3, obejmuje dodatkowo co najmniej: 1) określenie jednostki organizacyjnej pracodawcy, w której strukturze znajduje się stanowisko pracy pracownika wykonującego pracę zdalną; 2) wskazanie osoby lub organu, o których mowa w art. 31, odpowiedzialnych za współpracę z pracownikiem wykonującym pracę zdalną oraz upoważnionych do przeprowadzania kontroli w miejscu wykonywania pracy zdalnej. § 2. W przypadku wykonywania pracy zdalnej na podstawie art. 67¹⁹ § 1 pkt 2 oraz § 3 pracodawca przekazuje pracownikowi informacje określone w § 1, w postaci papierowej lub elektronicznej, najpóźniej w dniu rozpoczęcia przez niego wykonywania pracy zdalnej. Art. 67²². § 1. W przypadku podjęcia pracy zdalnej zgodnie z art. 67¹⁹ § 1 pkt 2 każda ze stron umowy o pracę może wystąpić z wiążącym wnioskiem, złożonym w postaci papierowej lub elektronicznej, o zaprzestanie wykonywania pracy zdalnej i przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy. Strony ustalają termin przywrócenia poprzednich warunków wykonywania pracy, nie dłuższy niż 30 dni od dnia otrzymania wniosku. W razie braku porozumienia przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy następuje w dniu następującym po upływie 30 dni od dnia otrzymania wniosku. § 2. Pracodawca nie może wystąpić z wiążącym wnioskiem o zaprzestanie wykonywania pracy zdalnej i przywrócenie poprzednich	sposób potwierdzania obecności telepracownika na stanowisku pracy; 3) sposób i formę kontroli wykonywania pracy przez telepracownika. § 3. W przypadku, o którym mowa w § 2 pkt 1, telepracownikowi przysługuje ekwiwalent pieniężny w wysokości określonej w porozumieniu lub regulaminie, o których mowa w art. 67⁶ warunki stosowania telepracy, lub w umowie, o której mowa w § 2. Przy ustalaniu wysokości ekwiwalentu bierze się pod uwagę w szczególności normy zużycia sprzętu, jego udokumentowane ceny rynkowe oraz ilość wykorzystanego materiału na potrzeby pracodawcy i jego ceny rynkowe
--	--	---

	warunków wykonywania pracy przez pracownika, o którym mowa w art. 67¹⁹ § 6 i 7, chyba że dalsze wykonywanie pracy zdalnej nie jest możliwe ze względu na organizację pracy lub rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika. Art. 67²³. Odmowa wyrażenia przez pracownika zgody na zmianę warunków wykonywania pracy w przypadku określonym w art. 67¹⁹ § 1 pkt 2, wystąpienie z wnioskiem o wykonywanie pracy zdalnej przez pracownika, o którym mowa w art. 67¹⁹ § 6 i 7, a także zaprzestanie wykonywania pracy zdalnej na zasadach określonych w art. 67²² nie mogą stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie przez pracodawcę umowy o pracę. Art. 67²⁴. § 1. Pracodawca jest obowiązany: 1) zapewnić pracownikowi wykonującemu pracę zdalną materiały i narzędzia pracy, w tym urządzenia techniczne, niezbędne do wykonywania pracy zdalnej; 2) zapewnić pracownikowi wykonującemu pracę zdalną instalację, serwis, konserwację narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej lub pokryć niezbędne koszty związane z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej, a także pokryć koszty energii elektrycznej oraz usług telekomunikacyjnych niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej; 3) pokryć inne koszty niż koszty określone w pkt 2 bezpośrednio związane z wykonywaniem pracy zdalnej, jeżeli zwrot takich kosztów został określony w porozumieniu, o którym mowa w art. 67²⁰ § 1 i 2, regulaminie, o którym mowa w art. 67²⁰ § 3 i 4, poleceniu, o którym	
--	--	--

	mowa w art. 67¹⁹ § 3, albo porozumieniu, o którym mowa w art. 67²⁰ § 5 zdanie drugie; 4) zapewnić pracownikowi wykonującemu pracę zdalną szkolenia i pomoc techniczną niezbędne do wykonywania tej pracy. § 2. Strony mogą ustalić zasady wykorzystywania przez pracownika wykonującego pracę zdalną materiałów i narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej, niezapewnionych przez pracodawcę, spełniających wymagania określone w rozdziale IV działu dziesiątego. § 3. W przypadku, o którym mowa w § 2, pracownikowi wykonującemu pracę zdalną przysługuje ekwiwalent pieniężny w wysokości ustalonej z pracodawcą. § 4. Obowiązek pokrycia kosztów, o których mowa w § 1 pkt 2 i 3, albo wypłaty ekwiwalentu, o którym mowa w § 3, może być zastąpiony obowiązkiem wypłaty ryczałtu, którego wysokość odpowiada przewidywanym kosztom ponoszonym przez pracownika w związku z wykonywaniem pracy zdalnej. § 5. Przy ustalaniu wysokości ekwiwalentu albo ryczałtu bierze się pod uwagę w szczególności normy zużycia materiałów i narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, ich udokumentowane ceny rynkowe oraz ilość materiału wykorzystanego na potrzeby pracodawcy i ceny rynkowe tego materiału, a także normy zużycia energii elektrycznej oraz koszty usług telekomunikacyjnych. Art. 67²⁵. Zapewnienie pracownikowi wykonującemu pracę zdalną przez pracodawcę materiałów i narzędzi pracy, w tym	
--	--	--

	urządzeń technicznych, niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej, pokrycie kosztów związanych z wykonywaniem pracy zdalnej przez pracownika i wypłata ekwiwalentu pieniężnego lub ryczałtu nie stanowią przychodu w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. z 2021 r. poz. 1128, z późn. zm.)	
Kontrola w miejscu pracy	Art. 67²⁸. § 1. Pracodawca ma prawo przeprowadzać kontrolę wykonywania pracy zdalnej przez pracownika, kontrolę w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy lub kontrolę przestrzegania wymogów w zakresie bezpieczeństwa i ochrony informacji, w tym procedur ochrony danych osobowych, na zasadach określonych w porozumieniu, o którym mowa w art. 67²⁰ § 1 i 2, regulaminie, o którym mowa w art. 67²⁰ § 3 i 4, poleceniu, o którym mowa w art. 67¹⁹ § 3, albo w porozumieniu, o którym mowa w art. 67²⁰ § 5 zdanie drugie. Kontrolę przeprowadza się w porozumieniu z pracownikiem w miejscu wykonywania pracy zdalnej w godzinach pracy pracownika. § 2. Pracodawca dostosowuje sposób przeprowadzania kontroli do miejsca wykonywania pracy zdalnej i jej rodzaju. Wykonywanie czynności kontrolnych nie może naruszać prywatności pracownika wykonującego pracę zdalną i innych osób ani utrudniać korzystania z pomieszczeń domowych w sposób zgodny z ich przeznaczeniem. § 3. Jeżeli pracodawca w trakcie kontroli pracy zdalnej, o której mowa w art. 67¹⁹ § 1 pkt 2, stwierdzi uchybienia w przestrzeganiu przepisów i zasad	Zarówno nowelizacja, jak i obowiązujące zapisy wskazują na możliwość kontroli pracownika w miejscu pracy. Nowe przepisy są bardziej rozbudowane, niemniej co do zasady są podobne. Praktyka rynkowa nie wskazuje na stosowanie tych przepisów. § 1. Pracodawca ma prawo kontrolować wykonywanie pracy przez telepracownika w miejscu wykonywania pracy. § 2. Jeżeli praca jest wykonywana w domu telepracownika, pracodawca ma prawo przeprowadzać kontrolę: 1) wykonywania pracy, 2) w celu inwentaryzacji, konserwacji, serwisu lub naprawy powierzonego sprzętu, a także jego instalacji, 3) w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy – za uprzednią zgodą telepracownika wyrażoną na piśmie, albo za pomocą środków komunikacji elektronicznej, albo podobnych środków indywidualnego porozumiewania się na odległość. § 3. Pracodawca dostosowuje sposób przeprowadzania

	w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy określonych w informacji, o której mowa w art. 67³¹ § 5, lub w przestrzeganiu wymogów w zakresie bezpieczeństwa i ochrony informacji, w tym procedur ochrony danych osobowych, zobowiązuje pracownika do usunięcia stwierdzonych uchybień we wskazanym terminie albo cofa zgodę na wykonywanie pracy zdalnej przez tego pracownika. W przypadku wycofania zgody na wykonywanie pracy zdalnej pracownik rozpoczyna pracę w dotychczasowym miejscu pracy w terminie określonym przez pracodawcę	kontroli do miejsca wykonywania pracy i charakteru pracy. Wykonywanie czynności kontrolnych nie może naruszać prywatności telepracownika i jego rodziny ani utrudniać korzystania z pomieszczeń domowych, w sposób zgodny z ich przeznaczeniem. § 4. Pierwszą kontrolę, w zakresie określonym w § 2 pkt 3, przeprowadza się, na wniosek telepracownika, przed rozpoczęciem przez niego wykonywania pracy
--	---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie tekstu Ustawy z dnia 1 grudnia 2022 r. dostępnego na oficjalnej stronie Sejmu RP, [http://orka.sejm.gov.pl/opinie9.nsf/nazwa/2335_u/\\$file/2335_u.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/opinie9.nsf/nazwa/2335_u/$file/2335_u.pdf) (data dostępu: 20.01.2023).

Podsumowując główne zmiany w Kodeksie pracy w odniesieniu do pracy zdalnej, można wnioskować, że praca zdalna zastępująca w przepisach telepracę zarówno nakłada na pracodawcę więcej obowiązków, jak i wprowadza więcej regulacji szczegółowych. W zakresie zmiany definicji poza zastąpieniem pojęcia telepracy pracą zdalną warto zwrócić uwagę na usunięcie pojęcia regularności, co w praktyce oznacza, że przepisy dotyczące pracy zdalnej odnoszą się zarówno do sytuacji sporadycznego jej stosowania, jak i pracy ciągłej. Dodano również kwestię potrzeby uzgodnienia miejsca każdorazowego wykonywania pracy zdalnej pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, a także wskazano grupy, co do których wniosku o pracę zdalną pracodawca powinien się przychylić.

Ogólnie porównując przepisy obowiązujące z nowelizacją, trudno oprzeć się wrażeniu, że ustawa została ukierunkowana na doprecyzowanie kwestii, które mogły budzić wątpliwości, a nie na zbudowanie dokumentu uwzględniającego nowe realia. Kierunek ten wydaje się poprawny, lecz istnieje obawa, że w procesie implementacji powstanie wiele nowych wątpliwości wynikających ze złożoności sytuacji i w efekcie próba doprecyzowania wywoła jedynie kolejne kwestie wymagające rozstrzygnięcia. Wątpliwość budzi też spostrzeżenie, że poza dostosowaniem nazwy do praktyki rynkowej pozostałe kwestie, pomimo intencji ochrony pracownika, wprowadzają ograniczenia w stosowaniu pracy

zdalnej. Praca zdalna interpretowana jest jako praca elastyczna, często powodując oczekiwanie pracownika co do większej swobody w zakresie czasu i miejsca jej wykonywania. Utrzymanie kwestii kontroli w miejscu świadczenia pracy, wprowadzenie konieczności stworzenia regulacji regulaminowych, a przede wszystkim wskazane miejsce pracy zdalnej mogą okazać się sprzeczne z nowoczesnymi ideami zarządzania, opartymi na efektywności, samoorganizacji i zaufaniu. Komplikacje wynikające ze wzmocnienia kwestii BHP, konieczności rozliczeń i ekwiwalentów mogą ograniczyć akceptację przez pracodawców zgody na pracę zdalną, szczególnie że wcześniejsze zapisy nie zobowiązywały ich do udzielenia zgody wybranym grupom. Nowe regulacje mogą stworzyć wrażenie, że o ile wybranym grupom pracodawca powinien udzielić zgody na pracę zdalną, o tyle w pozostałych przypadkach może jej odmówić bez uzasadnienia. Warto przed wprowadzaniem regulaminów pracy zdalnej zadać sobie pytanie, czy jest to kierunek pożądaný w organizacji, czy wręcz przeciwnie. Odpowiadając na nie, kadra zarządzająca powinna albo wykorzystać nowy Kodeks pracy, by zachęcić pracowników do obrania tego kierunku, albo niemal uniemożliwić pracę zdalną, stosując te same przepisy. Podobnego zdania jest profesor L. Mitrus, wskazując, że przed legislacją należy przemyśleć przemodelowanie tradycyjnej koncepcji stosunku pracy⁶⁸.

Należy zatem wnioskować, że kluczowym dokumentem wspierającym lub ograniczającym pracę zdalną będą regulacje wewnętrzne. W czasie przygotowywania tego rozdziału w większości firm trwają prace związane z nowymi regulaminami i można się spodziewać, że zakończą się one dopiero po ogłoszeniu końcowej wersji ustawy i ustaleniu czasu wprowadzenia jej w życie. Praktyka pokaże, czy nowe zapisy będą budowały perspektywę do osiągnięcia takiego poziomu pracy zdalnej, jaki notowany jest w krajach rozwiniętych, czy raczej ograniczenia spowodują stopniową rezygnację z tego modelu.

1.6. Uwarunkowania organizacyjne i techniczne pracy zdalnej

1.6.1. Techniczne aspekty pracy na odległość

W większości literatury z okresu, kiedy praca zdalna dopiero się rozwijała, główny nacisk kładziono na aspekty teletechniczne: stały dostęp do Internetu, środki bezpieczeństwa sieci, wewnętrzne systemy pozwalające na dostęp do dokumentów, informacji czy

⁶⁸ L. Mitrus, *Praca zdalna de lege lata i de lege ferenda — zmiana miejsca wykonywania pracy czy nowa koncepcja stosunku pracy?* Część 2, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2020, nr 11, s. 8–9.

aplikacji⁶⁹. W związku z zarządzaniem i umiejętnościami przywódczymi zwracano również uwagę na istotne ułatwienie, jakie mogą stanowić systemy IT w tym obszarze w warunkach pracy zdalnej⁷⁰, pilnując niejako spójności danych, informacji i porządkując procesy. Odrębnym zagadnieniem omawianym w pracach z tego zakresu jest kwestia organizacji pracy telepracownika pod kątem ergonomii i bezpieczeństwa, w szczególności takie aspekty, jak bezpieczeństwo stanowiska pracy, wyposażenie biurowe telepracownika, zasady BHP w pracy zdalnej oraz ergonomia⁷¹ (tabela 1.5).

Tabela 1.5. Zasady i technologie pracy zdalnej w zależności od celów, potrzeb i preferencji użytkowników

Koncept	Kluczowe obszary	Narzędzia wspomagające
Wirtualna facylitacja	W warunkach pracy zdalnej aktualna pozostaje potrzeba burzy mózgów, planowania, podejmowania decyzji, dostosowania działań, głosowania itp. Konieczne są praktyczne implikacje: korzystanie z wirtualnych tablic, ankiet i innych podobnych narzędzi. Pomagają one w uporządkowaniu i efektywności spotkań	Mural, Retrium, MS Teams, Klaxon, Miro, Stormz
Komunikacja wirtualna	W pracy zdalnej udostępnianie informacji różnym odbiorcom, a także otrzymywanie informacji zwrotnych w ustrukturyzowany sposób nabiera większego znaczenia. W praktyce wykorzystywane powinny być narzędzia umożliwiające wideokonferencje, czat grupowy, umożliwiające dwukierunkową interakcję	Skype, Zoom, MS Teams
Zdalne spotkania i prezentacje	Spotkania, również na odległość, są efektywnym narzędziem. Warto w praktyce wprowadzić zróżnicowane formy spotkań, takie jak statusy, spotkania typu <i>stand-up</i>	Conceptboard, Workplace, Slack

⁶⁹ E. Teicholz, *Facility Design and Management Handbook*, Dubuque 2001; V. Kasacavage, *Complete Book of Remote Access: Connectivity and Security*, New York 2002.

⁷⁰ B. Hopper, *Effective Management in Remote Work Environments*, Leadership and Organizational Behavior, Keller Graduate School of Management [b.d.], s. 21.

⁷¹ A. Dewicka, M. Trziszka, *Zastosowanie zasad ergonomii w telepracy: przegląd rozwiązań*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 3(52), s. 19–28.

	czy informacyjne. Warto na nich stosować narzędzia do zadawania pytań/udzielania odpowiedzi online czy też tablic interaktywnych	
Zdalne zarządzanie projektami	W pracy na odległość ważna jest praca na wspólnych dokumentach. Kluczowe jest udostępnianie ich w uporządkowany sposób oraz zespołowe możliwości raportowania czy notatek	Teamwork, Confluence, Jira, Basecamp, Trello, Asana
Budowanie zespołów na odległość	Kluczowe jest utrzymanie ducha zespołu i współpracy pomiędzy jego członkami. Warto zastosować spotkania służące innym celom niż realizacja zadań, np. grywalizacje, wirtualne pogawędki, wspólne szkolenia	Kahoot!, Team Mood, Dr. Clue, Donut
Wirtualne wydarzenia	W sytuacji pracy zdalnej potrzeba realizowania eventów jest nadal aktualna. Warto przewidzieć narzędzia umożliwiające wirtualne konferencje, kongresy, wystawy itp.	Meetyoo, Hexafair, Engage, Virtualist
Tworzenie wirtualnej rzeczywistości	Wykorzystanie nowoczesnych technologii może zwiększyć namacalność pracy wirtualnej i poczucie realności wirtualnego biura. Przykładowo może to być wykorzystanie awatarów	Rumii, Horizon, Arthur, VR On, MeetinVR, We Are

Źródło: Deloitte, *Remote Collaboration. Facing the challenges of COVID-19*, 2020, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Remote-Collaboration-COVID-19.pdf> (data dostępu: 26.06.2021).

Dobór narzędzi wskazanych w tabeli 1.5 uzależniony jest od możliwości technologicznych i organizacyjnych przedsiębiorstwa, gdyż niekoniecznie dobre rozwiązanie stanowi wprowadzanie wielu różnorodnych narzędzi. Mogłoby to spowodować utrudnienia w implementacji oraz w interakcjach pomiędzy zespołami np. w sytuacji kiedy jeden zespół korzysta z innej platformy niż pozostałe zespoły. Działy IT powinny zgromadzić wiedzę o potrzebach i celach wykorzystywania narzędzi pracy zdalnej, a następnie dobrać ograniczoną liczbę platform do implementacji w całej organizacji. Ważnym aspektem jest również kwestia bezpieczeństwa korzystania z nich, szczególnie w zakresie ochrony przed dostępem nieuprawnionych osób do danych czy informacji niejawnych. Jest to niewątpliwie trudniejsze zadanie niż w przypadku modelu pracy

stacjonarnej, gdyż warunki pracy zdalnej nie pozwalają na obserwację użytkowników. Nadal jednak większość form współpracy jest możliwa do realizacji w warunkach pracy zdalnej i może być równie efektywna i angażująca jak w przypadku interakcji w biurze.

Poza narzędziami wspomagającymi komunikację i wymianę informacji w warunkach pracy zdalnej należy wspomnieć o technologii wspomagającej kontrolę nad pracownikami, szczególnie że przepisy prawa mogą wymagać np. rozliczania czasu pracy czy właściwego zabezpieczenia dokumentacji. Ewidencję czasu pracy można prowadzić z użyciem takich narzędzi, jak na przykład TimeCamp lub Toggl, zaś do kwestii zabezpieczenia dokumentów można zastosować bezpieczne połączenie z siecią firmową z wykorzystaniem np. Windscribe VPN lub OpenVPN, nie przechowując ich bezpośrednio na swoich dyskach, lecz na dyskach sieciowych lub w chmurze⁷².

Pomimo że kwestia zapewnienia komunikacji, bezpieczeństwa informacji i nadzoru w warunkach pracy zdalnej wydaje się złożona i skomplikowana, to biorąc pod uwagę obycie pracowników z technologiami i powszechność ich użycia, można przypuszczać, że nie będą one stanowić ograniczenia w rozwoju pracy zdalnej. Etap, w którym wykorzystanie technologii teleinformatycznych było dla pracowników wyzwaniem, większość przedsiębiorstw ma za sobą (pandemia). Perspektywy upowszechniania się pracy zdalnej należy raczej połączyć z umiejętnością budowania zespołów wirtualnych, a nie dostępem do narzędzi pracy zdalnej.

1.6.2. Budowanie zespołów wirtualnych vs. zespołów stacjonarnych

Istnieje wiele modeli zarządzania telepracownikami. W zależności od sytuacji należy wybrać jeden z nich i podjąć odpowiednie dla niego działania mające na celu zbudowanie skutecznego i zaangażowanego zespołu. W pierwszym modelu zarówno cały zespół, jak i bezpośredni przełożony pracują zdalnie – taka sytuacja występowała często w okresie największych obostrzeń w pandemii COVID-19, ale nie można wykluczyć pojawienia się jej również w dłuższym okresie.

W innym modelu część zespołu pracuje zdalnie, część stacjonarnie lub członkowie wykonują swe zadania w sposób hybrydowy, przebywając w biurze w określonym wymiarze czasu. Każda z tych sytuacji wywołuje inne wyzwania w zakresie budowania zespołu. Kluczowe jest, by w sytuacji gdy tylko część członków zespołu pracuje zdalnie, uznać, że

⁷² D. Krysiński, *Raport z badania. Możliwości...*, dz. cyt., s. 88–91.

są oni równoprawnymi pracownikami i sam model pracy jest wtórny⁷³. W modelu łączonym menedżerowie, szczególnie ci, którzy pracują w biurze, z pozostałą częścią zespołu, mogą mieć tendencje do dyskryminowania osób pracujących zdalnie, niekoniecznie świadomie. Zauważalność osób pracujących z domu w trybie codziennej pracy jest bowiem niższa, przez co można odnieść wrażenie, że ich wkład w pracę zespołową jest mniejszy. Szczególnie widoczne może to być na spotkaniach kilkusobowych, w czasie których osoby włączające się poprzez spotkania online mają mniejszą siłę przebicia w dyskusji i mniejsze możliwości interakcji niż członkowie zespołu przebywający w tym samym pomieszczeniu. W modelu tym pojawiają się obawy menedżerów co do jakości i efektywności pracy osób pracujących zdalnie – aż 35% z nich wskazuje jako wadę brak pełnej możliwości kontrolowania pracowników zdalnych, co może skutkować niższą efektywnością⁷⁴. Pewną lukę stanowi samo systemowe podejście do wprowadzania pracy zdalnej – zaledwie 19% firm w szkoleniach w zakresie telepracy uwzględnia również szkolenia dla menedżerów telepracowników⁷⁵. Z drugiej strony w takich sytuacjach również telepracownicy wykazują obawy, że ich interes nie będzie brany pod uwagę w równym stopniu jak w przypadku pracowników biurowych⁷⁶. Wyzwania w zakresie budowania zespołów wirtualnych wskazano w tabeli 1.6.

Tabela 1.6. Wyzwania budowania zespołów wirtualnych

Zagadnienie	Wyzwania w modelu telepracy
Postrzeganie pracowników jako równorzędnych	Obawa pracowników, że ich interesy nie będą brane pod uwagę w równym stopniu jak osób pracujących stacjonarnie
Zaufanie	Podejrzliwość co do sumienności i systematyczności wykonywania pracy przez pracownika
Percepcja przełożonego	Ograniczona koncentracja na opiniach i potrzebach pracowników zdalnych wywołana rzadszą interakcją i mniejszą słyszalnością na spotkaniach
Myślenie stereotypami	Ogólna niechęć do nowatorskiego modelu pracy, która może przekładać się na podkreślanie przekonań w zakresie wad tego modelu (niższa efektywność, naruszenia zasad wynikające z braku kontroli)

⁷³ K. Karbownik, *Optymalizacja organizacji pracy...*, dz. cyt., s. 65.

⁷⁴ Tamże, s. 66.

⁷⁵ P. Wróbel, D. Jendza, *Telepraca – regulacje prawne...*, dz. cyt., s. 58.

⁷⁶ B. Chomątowska, P. Chłopek, *Telepraca – nowa forma...*, dz. cyt., s. 407.

Balans pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym	Rozbieżność poglądów pomiędzy pracownikami zdalnymi, którzy mają poczucie, że dłużej i więcej pracują, a pracownikami stacjonarnymi, którzy mają często wyobrażenie, że w domu nie poświęca się wystarczająco dużo czasu na pracę
Zagadnienia formalne	Regulacje prawne nie są zazwyczaj w pełni adekwatne do sytuacji, dlatego w przypadku nadzorowania pracowników zdalnych mogą pojawiać się wątpliwości co do rozliczeń, praw czy obowiązków
Wiedza na temat zarządzania w modelu telepracy	Wiedza menedżerów w zakresie zarządzania w warunkach pracy zdalnej nie jest ugruntowana, zdobywana w miarę doświadczenia, przez co może wprowadzać chaos i brak poczucia bezpieczeństwa
Procedury	W wielu wypadkach procedury wewnętrzne nie uwzględniają braku dostępu do biura, przez co mogą wywoływać dyskomfort u pracowników zdalnych
Osobiste uwarunkowania pracownika	Silniejszy wpływ zagadnień prywatnych (warunki domowe, opieka nad dziećmi itp.) na jakość pracy
Samokontrola	W warunkach pracy zdalnej pracownik otrzymuje mniejsze bieżące wsparcie, co wymaga od niego lepszej samoorganizacji, samomotywacji i lepszego radzenia sobie z przeszkodami
Rola technologii	Technologia jest zawodna, a pracujący zdalnie narażeni są na większe uzależnienie – wymaga to przewidzenia rozwiązań alternatywnych zapewniających możliwość ciągłej pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Chomątowska, P. Chłopek, *Telepraca – nowa forma...* dz. cyt., s. 406–408; M. Janiec, T. Czerniak, W. Kreft, R. Piontek, *Prowadzenie działalności biznesowej...*, dz. cyt.; A. Jeran, *Praca zdalna jako źródło...*, dz. cyt., s. 53–58; W. Furmanek, *Zalety i wady...*, dz. cyt.; M. Makowiec, T. Bober, *Wpływ pracy...*, dz. cyt.

Należy zauważyć, że budowanie zespołów w warunkach pracy zdalnej powinno zależeć do ich specyfiki. Ciekawym przykładem są zespoły sprzedażowe, w których poza relacją pracownik–pracodawca występuje też relacja z klientami. Również w niej w miejsce spotkań i relacji personalnych można wprowadzić obsługę i sprzedaż zdalną, a większą wagę przykładając do budowania wizerunku sprzedawcy w Internecie i mediach społecznościowych⁷⁷. Niezależnie jednak od złożoności i specyfiki zespołów przejścia na pracę zdalną⁷⁸ należy zaprojektować, uwzględniając również elementy organizacyjne, takie jak:

⁷⁷ ICAN, *Transformacja sprzedaży. Jakich kompetencji potrzebują Twoi handlowcy?* Raport specjalny, ICAN Management Review Polska, 2021.

⁷⁸ B. Boland, A. De Smet, R. Palter, A. Sanghvi, *Reimagining the Office and Work Life after COVID-19*, McKinsey & Company, 2020, s. 3–5.

- weryfikacja, czy dotychczasowe procesy i procedury mają zastosowanie i zapewniają płynności procesów również w warunkach pracy zdalnej;
- zdefiniowanie ról pod kątem modelu pracy – które mogą być wypełniane całkowicie zdalnie, które hybrydowo, a które wymagają pracy stacjonarnej;
- przeprojektowanie biura i miejsca pracy, tak aby wspierały wybrane rozwiązania w zakresie pracy zdalnej;
- decyzja o lokalizacji i powierzchni biur.

Budując zespoły wirtualne, należy więc równorzędnie potraktować kwestie technologiczne, organizacyjne, społeczne i psychiczne, jednocześnie dostosowując je do specyfiki zespołu i mentalności pracowników. Właściwe zastosowanie metod i narzędzi do budowania zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej jest zagadnieniem złożonym i wymaga osobnego opracowania (które zostało szczegółowo omówione w rozdziale 4). Niezbędne jest także przeprowadzenie szerokich badań uwzględniających potrzeby pracownika oraz czynniki jego komfortu i dyskomfortu w warunkach pracy zdalnej, gdyż pandemia mogła mocno wpłynąć na postrzeganie tych elementów. W pracy zdalnej może również zmienić się rola bezpośredniego przełożonego, gdyż wobec braku bieżących interakcji z innymi menedżerami może stać się podstawowym źródłem wiedzy on dla swoich podwładnych o kierunku działania przedsiębiorstwa

1.6.3. Rola bezpośredniego przełożonego w zespołach wirtualnych

Wraz z rozwojem organizacyjnym i technologicznym przedsiębiorstw weryfikacji poddawana zostaje rola kadry zarządzającej. W literaturze tematu wskazywane jest rozróżnienie przywódcy i menedżera. Przywódca, lider wskazuje wizję, propaguje zmiany, dba o rozwój organizacji i właściwy kierunek, podczas gdy menedżer odpowiedzialny jest za bieżącą egzekucję zadań i zapewnienie działania organizacji w teraźniejszości⁷⁹. Aspekt pracy zdalnej jest wyzwaniem dla obu grup zarządzających. Na poziomie lidera kluczowe jest określenie, na ile praca zdalna stanowi model perspektywiczny dla przedsiębiorstwa, na ile wpisuje się w wartości i wizję organizacji. Menedżerowie odpowiedzialni za efektywną bieżącą pracę powinni natomiast umiejętnie zorganizować zadania pracowników w taki sposób, aby model pracy nie powodował perturbacji.

W warunkach pracy zdalnej sposób zarządzania może być jednym z kluczowych elementów wpływających na zbudowanie zaangażowanych zespołów i powinien być

⁷⁹ P. Korzyński, *Przywództwo w erze cyfrowej*, Poltext, Warszawa 2018, s. 11.

ukierunkowany na bardziej indywidualne podejście do pracowników⁸⁰. Poczucie odizolowania, różnorodność sytuacji czy brak stałej możliwości interakcji z pracownikami są wyzwaniem zarówno dla kierowników liniowych, sprawujących codzienną kontrolę na zadaniami realizowanymi przez pracowników, jak i dla wyższej kadry zarządzającej, budującej styl zarządzania i kulturę organizacji. Nowoczesne modele organizacyjne, takie jak organizacje turkusowe czy uczące się, zakładają wykorzystywanie indywidualnych kompetencji pracowników i wytworzenie w ramach organizacji efektu synergii⁸¹, pozostawiając przy tym mentorską rolę liderom. Wzmacniają one też decyzyjność na niższych szczeblach zarządzania czy wręcz na poziomie jednostki⁸². Mogłoby się wydawać, że taki styl zarządzania w warunkach pracy zdalnej nadal będzie spełniał swoją funkcję, niemniej pojawiają się wątpliwości co do siły przywiązania organizacyjnego, identyfikacji z celami przedsiębiorstwa, więzi społecznych czy też czytelności i kompleksowości w komunikacji, pozbawionej dużej części nieformalnej wymiany informacji, do której zazwyczaj dochodzi podczas spotkań w biurze bądź w czasie przerw. Właśnie aspekt właściwej komunikacji w warunkach pracy zdalnej zdaje się być głównym wyzwaniem dla przełożonego, gdyż w warunkach pracy poza biurem jest on odpowiedzialny zarówno za przekazanie elementów związanych z kulturą firmy, jak i priorytetami i celami na poziomie organizacji, a także i bieżących zadań, a także za zebranie informacji zwrotnej od swoich pracowników i zrozumienie ich sytuacji. Od doboru przez przełożonego właściwych środków komunikacji w warunkach pracy zdalnej może zależeć właściwa ocena sytuacji i uzyskanie pożądanego efektu⁸³. Należy przy tym pamiętać o zagrożeniu wystąpienia zjawiska nadmiernej komunikacji, wynikającej z niepewności przełożonego, czy na pewno członkowie jego zespołu dobrze pracują, jeśli nie ma z nimi bieżącego kontaktu. W początkowym okresie rozwoju pracy zdalnej pojawiały się nawet teorie, że odizolowanie pracownika może usprawnić jego pracę. Jeżeli bowiem będzie on mniej narażony na zachowania organizacyjne i ingerencje menedżerskie, lepiej będzie mógł skupić się na pracy⁸⁴.

Rozważając rolę menedżera, należałoby rozróżnić sytuacje zarządzania zespołem w warunkach pełnej pracy zdalnej oraz oferowanie jej pracownikom w ramach benefitów.

⁸⁰ B. Hopper, *Effective Management...*, dz. cyt., s. 10–11.

⁸¹ S. Bach, *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*, Blackwell Publishing, London 2005.

⁸² B. Hopper, *Effective Management...*, dz. cyt., s. 13.

⁸³ F.M. Stone, *The Manager's Question and Answer Book*, Amacom, New York 2003.

⁸⁴ E. Teicholz, *Facility Design and Management Handbook*, The McGraw-Hill Companies, Dubuque 2001.

Przykładowo w opracowaniu z 2016 roku Instytutu Gallupa na liście elementów, o które liderzy muszą zadbać, budując zaangażowane zespoły, znalazło się zapewnienie możliwości pracy poza siedzibą organizacji⁸⁵, co nie jest równoznaczne z budowaniem zaangażowanych zespołów pracujących zdalnie. Nie bez znaczenia jest kwestia mentalności polskich pracodawców, w której występuje pewien konserwatyzm dotyczący sposobu sprawowania kontroli i zasady ograniczonego zaufania⁸⁶.

W relacji przełożony–podwładny istotne znaczenie ma również mentalność i podejście do pracy zdalnej pracownika. W badaniach przeprowadzonych na Malcie⁸⁷ 46% respondentów wskazało, że pracując z domu, wykonują więcej pracy, czując się niejako zobligowani do udowodnienia swojej efektywności. Badani mieli świadomość, że trudniej im będzie uzyskać awans i rzadziej mogą być brani pod uwagę w programach rozwojowych.

Należałoby ponownie poddać dyskusji koncepcje przywództwa w warunkach pełnej pracy zdalnej. Przykładowo rozróżniając przywództwo transakcyjne i transformacyjne, warto byłoby rozważyć ich skutki i rację bytu w modelu zdalnym. I tak w przywództwie transakcyjnym, traktowanym jako układ dwóch czynników: krytyki za popełniane błędy i nagradzania za sukcesy⁸⁸, przy ograniczonej możliwości kontroli pracowników wynikającej z modelu zdalnego, istnieje zwiększone niebezpieczeństwo niesprawiedliwego osądu. W przywództwie transformacyjnym natomiast występuje niebezpieczeństwo, że uwspólnianie priorytetów i celów może być tym trudniejsze, im bardziej zmaleje więź pracownika z organizacją, a jego cele własne będą dominujące względem celów organizacji czy współpracowników.

1.6.4. Czynniki komfortu i dyskomfortu

Praca zdalna, poza aspektami technicznymi, organizacyjnymi i ekonomicznymi, ma też wymiar osobisty, czyli można w jej wypadku określić poziom dobrostanu wykonujących ją osób. Na ten dobrostan oddziałują różne czynniki, które mogą ten komfort podnosić lub obniżać (tabela 1.7). Zagadnienie dotyczy nie tylko osób pracujących z domu, lecz także bliskich z ich otoczenia, na które wpływa fakt, że dana osoba zmieniła model pracy ze stacjonarnego na zdalny. W tym kontekście należy wymienić np. współpracowników

⁸⁵ The Gallup Organisation, *State of the American Workplace*, 2017, https://bendchamber.org/wp-content/uploads/2021/12/Gallup_State_of_the_American_Workplace_Report.pdf (data dostępu: 17.07.2022).

⁸⁶ B. Chomańska, P. Chłopek, *Telepraca – nowa forma...*, dz. cyt., s. 406.

⁸⁷ PWC Malta, *The COVID-19, Remote Working Experiment*, <https://www.pwc.com/mt/en/publications/humanresources/covid-19-workforce-challenges/the-covid-19-remote-working-experiment.html>, s. 11 (data dostępu: 10.10.2022).

⁸⁸ Z. Mockało, *Styl przywództwa a dobrostan psychiczny pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2011, nr 1.

niemających możliwości pracy zdalnej, którzy mogą mieć poczucie niesprawiedliwości, czy bezpośredniego przełożonego, który powinien dostosować metody zarządzania do nowych warunków. Również osoby związane z pracownikiem zdalnym prywatnie mogą odbierać jego nowy model pracy zarówno jako podnoszący ich komfort (więcej czasu z rodziną itp.), jak i wpływający negatywnie (np. dostosowanie domu do potrzeb biurowych).

Tabela 1.7. Czynniki komfortu i dyskomfortu w warunkach pracy zdalnej w zależności od sytuacji

Osoba/ Grupa	Czynniki komfortu / aspekty pozytywne	Czynniki dyskomfortu / aspekty negatywne
Osoba pracująca zdalnie	Szersze możliwości znalezienia pracy Większa swoboda dysponowania czasem pracy Możliwość godzenia obowiązków domowych i zawodowych Optymalizacja warunków pracy (otoczenie, miejsce) według własnych potrzeb Ograniczenie kosztów i czasu dojazdów do pracy Możliwość pracy niezależnie od ograniczeń mobilności Możliwość pogodzenia obowiązków domowych z zawodowymi (np. opieka nad dziećmi)	Poczucie osamotnienia Niepokój związany z niepewnością co do docenienia nakładu pracy Utrudnione bieżące wsparcie w realizacji zadań Gorszy kontakt ze współpracownikami mogący dać poczucie wyobcowania Konieczność samoorganizacji i samokontroli Zacieranie się granicy pomiędzy czasem pracy a odpoczynkiem Ryzyko pogorszenia warunków ergonomii pracy (brak dobranego miejsca na potrzeby pracy w domu) Obarczenie obowiązkami domowymi w czasie godzin pracy rozpraszające uwagę Zmniejszenie szans na awans i rozwój Gorszy dostęp do zasobów organizacji
Przełożony osoby pracującej zdalnie	Możliwość pozyskania do zespołu osób, które wcześniej nie mogły zostać zatrudnione z uwagi na lokalizację lub oczekiwania pracodawcy	Brak bezpośredniej kontroli nad działaniami pracownika Konieczność dostosowania systemu rozliczania i raportowania pracy Niepokój związany z brakiem zaufania do pracowników nienadzorowanych w czasie rzeczywistym Brak możliwości przekazania doświadczeń

		i dobrych praktyk poprzez wspólną pracę
Pracujący stacjonarnie współpracownicy osoby pracującej zdalnie	Możliwość zbudowania personalnych relacji z przełożonymi, wykazania się umiejętnościami i pomysłami w sytuacjach mniej formalnych	Poczucie niesprawiedliwości, wrażenie, że osoby pracujące zdalnie mają wygodniej
Współpracownicy osoby pracującej zdalnie również pracujący zdalnie	Możliwość pracy w zróżnicowanym środowisku nieograniczonym terytorialnie	Brak poczucia przynależności do zespołu
Członkowie rodzin osób pracujących zdalnie	Możliwość opieki nad dziećmi w trakcie pracy Możliwość realizowania drobnych obowiązków domowych w godzinach pracy Większe możliwości wyboru miejsca zamieszkania	Przenoszenie stresu z pracy na życie rodzinne Utrudnienie funkcjonowania rodziny spowodowane prowadzeniem biura w domu Zaburzenie rytmu życia związane z koniecznością dostosowania się do wymogów pracy
Pracodawca	Zmniejszenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa Możliwość zatrudnienia pracowników bez ograniczeń wynikających z ich miejsca zamieszkania Zmniejszenie absencji chorobowej Możliwość zatrudniania pracowników, którzy z powodów rodzinnych lub zdrowotnych nie mogą opuszczać domów Większa wydajność pracowników Poprawa wizerunku jako firmy elastycznej i dostosowującej się do potrzeb pracowników	Sceptyczne nastawienie kadry kierowniczej do telepracy i wiążący się z tym opór przed jej wprowadzeniem Konieczność organizacji infrastruktury związanej z umożliwieniem pracy zdalnej Zmniejszone bezpieczeństwo danych w rozproszeniu sieci i dostępów
Społeczeństwo	Poprawa jakości środowiska (zmniejszenie emisji spalin) Ograniczenie korków ulicznych oraz zmniejszenie liczby wypadków drogowych wynikające z ograniczenia ruchu	Wzrost poczucia izolacji i możliwość nasilenia się występowania w społeczeństwie depresji Zmiany społeczne wynikające z odejścia od tradycyjnego postrzegania wartości pracy, a przez to jej deprecjacja

	Tworzenie miejsc pracy w regionach o niższym potencjale ekonomicznym Rozwój usług w mniejszych miejscowościach (wcześniejszych „sypialniach”) Zwiększenie inicjatyw miejscowych poprzez większą koncentrację mieszkańców na środowisku lokalnym	
--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Sęczkowska, *Konsekwencje psychospołeczne...*, dz. cyt.; K. Lorenz, *Telepraca...*, dz. cyt., s. 155–156; M. Janiec, T. Czerniak, W. Kreft, R. Piontek, *Prowadzenie działalności biznesowej...*, dz. cyt., s. 59–69; B. Kurkus-Rozowska, M. Konarska, *Telepraca – szanse, korzyści, uciążliwości*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 2002, nr 5, s. 21–25; B. Chomątowska, P. Chłopek, *Telepraca – nowa forma organizacji...*, dz. cyt., s. 401–403; A. Jeran, *Praca zdalna jako źródło...*, dz. cyt., s. 52–54; W. Furmanek, *Zalety i wady...*, dz. cyt., s. 130–132; M. Makowiec, B. Mikuła, *Dehumanizacja...*, dz. cyt., s. 61–70; Microsoft, *The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?*, 2021, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> (data dostępu: 22.03.2021); J. Wiśniewski, *Istota telepracy*, Studia z zakresu prawa, administracji i zarządzania UKW, Bydgoszcz 2014, s. 123–124; J. Jolly, *Huge Rise in Hacking Attacks on Home Workers during Lockdown*, „Guardian” 2020, 24 maja.

Najczęściej wspominanym obszarem dyskomfortu jest ograniczona możliwość interakcji ze współpracownikami. Należy jednak tu wspomnieć o interesującym badaniu firmy Microsoft przeprowadzonym w marcu 2021 roku na temat gotowości do pracy zdalnej lub hybrydowej, w którym jednym z badanych czynników było poczucie więzi z współpracownikami. Trudny okres pandemii COVID-19 sprawił, że otwartość na drugiego człowieka wzrosła i pracownicy wspierali się mocniej, pomimo pracy zdalnej dzieląc się emocjami⁸⁹. Pewnym elementem niewiedzy pozostaje jednak to, czy w dłuższej perspektywie pracownicy zdalni nie zrekompensują sobie kontaktów interpersonalnych ze współpracownikami innymi relacjami (prywatnymi w miejscu zamieszkania) i wątek tego dyskomfortu przestanie mieć rację bytu.

1.7. Problem równoważenia życia zawodowego i prywatnego

Jednym z motywów wprowadzania pracy zdalnej, traktowanej jako bardziej elastyczny model pracy, była chęć wprowadzenia równowagi między życiem prywatnym i zawodowym (*work-life balance*). W badaniach przeprowadzonych przez Instytut Gallupa

⁸⁹ Microsoft, *The Next Great Disruption...*, dz. cyt., s. 17.

w 2017 roku ponad połowa respondentów wskazała, że równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym jest dla nich bardzo ważna⁹⁰ i byliby w stanie zmienić pracę na taką, która oferuje elastyczny czas pracy (51%) lub możliwość pracy poza siedzibą firmy (37%). To pozwala wnioskować, że elastyczna praca zdalna pomaga w utrzymaniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym. W publikacjach sprzed pandemii COVID-19⁹¹ zwracano w tym zakresie uwagę na takie zalety pracy zdalnej, jak:

- możliwość częstszego kontaktu z rodziną;
- dopasowanie godzin pracy do swojej aktywności i chronotypu;
- ułatwienie sobie życia poprzez możliwość wykonania drobnych obowiązków domowych w trakcie pracy zawodowej;
- mniejszy stres i co za tym idzie – większa satysfakcja z pracy i większa chęć jej wykonywania;
- poprawienie relacji społecznych w miejscu zamieszkania;
- zwiększona aktywność lub/i zwiększone możliwości realizowania hobby w wyniku oszczędności czasu na dojazdach;
- wyższe poczucie kontroli i odpowiedzialności za swoje życie;
- mniejsze narażenie na hałas czy inne czynniki środowiskowe związane z pracą w biurze.

Zauważano również negatywne konsekwencje pracy zdalnej w odniesieniu do jej wpływu na życie prywatne. Wskazywano przede wszystkim ograniczone kontakty społeczne⁹², które mogą przełożyć się pozytywnie na zwiększoną koncentrację na rodzinie, ale również mogą prowadzić do poczucia osamotnienia. Kwestią otwartą pozostaje, czy wnioski te byłyby identyczne w przypadku długotrwałej i pełnej pracy zdalnej, gdyż okres pandemii COVID-19 pozwolił przeprowadzić szersze badania nad tą formą pracy. Ustalono⁹³, że osoby pracujące zdalnie zauważają różnice w postrzeganiu tego modelu w zależności od sytuacji rodzinnej – przykładowo osoby samotne czy nieaktywne towarzysko zdecydowanie gorzej znoszą pracę zdalną niż osoby będące w związkach. Ponadto ekstrawertycy mogą odczuwać dyskomfort spowodowany niezrealizowaną potrzebą interakcji. Osoby badane podkreślały, że wpływ pracy zdalnej na życie prywatne

⁹⁰ The Gallup Organisation, *State of the American Workplace*, 2017, https://bendchamber.org/wp-content/uploads/2021/12/Gallup_State_of_the_American_Workplace_Report.pdf (data dostępu: 17.07.2022), s. 147.

⁹¹ K. Lorenz, *Telepraca...*, dz. cyt., s. 156; K. Sęczkowska, *Konsekwencje psychospołeczne...*, dz. cyt., s. 12; B.B. Aguenza, A.P.M. Som, *Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations*, „International Journal of Advances in Management and Economics” 2018, s. 91–92.

⁹² K. Sęczkowska, *Konsekwencje psychospołeczne...*, dz. cyt., s. 14.

⁹³ Badania jakościowe własne, szczegóły zob. w rozdziale 3.

jest bardzo silnie skorelowany z indywidualnymi cechami pracownika i jego sytuacji życiowej. Tym samym próba określenia, czy praca zdalna wpływa negatywnie, czy pozytywnie na życie prywatne, jest zadaniem złożonym.

Kolejnym elementem mogącym oddziaływać negatywnie na balans pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym jest ryzyko pracoholizmu wynikające z faktu, że pracując z domu, ciężko jest postawić granicę pomiędzy aktywnością zawodową a czasem wolnym⁹⁴. Pracodawca nie ma bowiem możliwości kontroli czasu pracy pracownika i może przez dłuższy okres nie zauważyć u niego przeciążenia pracą. Należałoby jeszcze wziąć pod uwagę wiele innych konsekwencji pracy zdalnej wpływających na komfort życia pracownika – brak interakcji może powodować różnego typu obawy (o perspektywę awansu, sprawiedliwy rozdział zadań, adekwatne do nakładu pracy wynagrodzenie czy też o docenienie wykonanej pracy), które w zależności od indywidualnych cech mogą wywoływać frustrację, demotywację lub niezadowolenie. W pracy stacjonarnej przełożonemu łatwiej zauważyć sygnały świadczące o braku satysfakcji z pracy, toteż praca zdalna może powodować zmniejszone zaangażowanie. Przeczą temu badania nad rotacją pracowników⁹⁵ wskazujące, że elastyczne formy pracy zmniejszają rotację. Ta niejednorodność wniosków może wynikać z różnych powodów wykonywania pracy zdalnej i jej skali – wprowadzona jako benefit może dać zupełnie inne rezultaty niż wdrożona jako rozwiązanie powodowane koniecznością czy oszczędnością. Podobnie wprowadzona dla całego zespołu może być postrzegana inaczej niż w przypadku pracowników, którzy jako nieliczni pracują zdalnie, podczas gdy przełożony i pozostali współpracownicy spotykają się w biurze. Elementem słabo rozpoznanym, ale stanowiącym potencjalne ryzyko jest również przełożenie się długotrwałej pracy zdalnej na zdrowie pracownika – ograniczenie ruchu (brak konieczności wychodzenia z domu), nadwaga spowodowana dostępem do żywności w trybie ciągłym, kłopoty z postawą ciała wynikające z braku odpowiednio przygotowanego miejsca pracy i inne kwestie związane z pracą z domu – mogą pogorszyć kondycję zdrowotną osób pracujących zdalnie⁹⁶.

Doświadczenia okresu pandemii, w którym praca zdalna wynikała z konieczności, a nie preferencji, wywołały dyskusję na temat tego, czy faktycznie występuje korelacja

⁹⁴ M.A. Schall, *The Relationship between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Perceived Autonomy, Work-Family Conflict, and Telecommuting Intensity*, San José State University, 2019, s. 2.

⁹⁵ B.B. Aguenza, A.P.M. Som, *Motivational Factors...*, dz. cyt., s. 92.

⁹⁶ E. Jarczewska-Gerc, M. Filiciak, B. Brach, *Modele pracy w nowej (nie)normalności. Co już wiemy o pracy poza biurem?*, 2021, <https://www.cdprojekt.com/pl/wp-content/uploads-pl/2021/09/modele-pracy-w-nowej-nienormalnosci.pdf>, s. 17 (data dostępu: 10.09.2021).

pozytywna pomiędzy wprowadzeniem modelu pracy zdalnej a poczuciem równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Przykładem mogą być badania ankietowe przeprowadzone w 2020 roku wśród osób pracujących zdalnie⁹⁷, które potwierdziły, że nie ma różnicy w postrzeganiu jakości życia pomiędzy modelem pracy stacjonarnej a zdalnej. Istnieje jednak wątpliwość, czy to zadowolenie będzie zjawiskiem trwałym i po kilkuletnim doświadczeniu w pracy zdalnej nadal będzie w ten sposób oceniane.

Niezależnie od coraz liczniejszych badań dotyczących wpływu pandemii na komfort życia, obecnie, po trzech latach od jej wybuchu, nadal nie ma potwierdzonych rozstrzygnięć na temat wpływu długotrwałej pracy zdalnej na komfort lub dyskomfort życia pracowników oraz najlepszego sposobu przeciwdziałania jej złym skutkom. Praca z domu może być potraktowana jako pewna forma izolacji. W tym kontekście próbowano przenieść wnioski z badań nad pracą w zamkniętych środowiskach (takich jak stacje badawcze na Antarktydzie, platformy wiertnicze itp.) na zjawisko pracy zdalnej⁹⁸, sugerując, że dla poczucia komfortu kluczowe są utrzymanie właściwej diety, aktywność fizyczna, praktykowanie kontemplacji czy medytacji, przestrzeganie zamkniętych godzin pracy oraz zadbanie o wysoki komfort snu.

Problem dostrzeżono też w kontekście prawnym, debatując nad wprowadzeniem przepisów regulujących prawo do „bycia *offline*”, czyli możliwość odcięcia się od środków łączności. W momencie usankcjonowania telepracy i pracy zdalnej Kodeks pracy wskazywał w jej definicji na aspekty związane z miejscem wykonywania pracy oraz metodą dostarczania wyników pracy (Kodeks pracy, art. 67⁵⁻¹⁹). Nowelizacja ma w zamyśle rozszerzenie obowiązków pracodawcy o kwestie rozliczania kosztów pracownika związanych z wykonywaniem pracy z domu (nowelizacja) oraz zabezpieczeniem telepracownika przed dyskryminacją wynikającą z formy pracy (nowelizacja). Nadal jednak aktualne pozostaje zagadnienie prawa telepracownika do „bycia *offline*”. W sytuacji elastycznych godzin pracy, braku określonego momentu rozpoczęcia i zakończenia pracy, braku fizycznej bariery zakończenia pracy, np. przez wyjście z biura, pracodawca może nadużywać prawa do kontaktu z pracownikiem również w czasie, który powinien być przeznaczony na odpoczynek. Podobnie ze strony pracownika pojawiać się może tendencja do wykonywania obowiązków zawodowych niezależnie od pory pracy – gdyż nie wiąże się

⁹⁷ S. Deepa, Dr S. Pougajendy, *Quality of Work Life Balance of Employees and Challenges Faced while Transitioning to Remote Work*, „International Journal for Modern Trends in Science and Technology” 2020, nr 6(11), s. 67–71.

⁹⁸ L. Walter, *Remote Work Conclusions based on the 3 Phases of Isolation*, „Bleibim.haus Redaktion” 2020.

to z wysiłkiem związanym z dojazdem do pracy. W styczniu 2021 roku, w odpowiedzi na ten problem, Parlament Europejski zatwierdził rezolucję wzywającą do przyjęcia dyrektywy nadającej pracownikowi prawo do „wyłączenia się” (*right to disconnect*), tłumaczone również jako prawo do „bycia *offline*”⁹⁹. Celem dyrektywy jest unormowanie następujących obszarów¹⁰⁰:

- prawo do nieuczestniczenia pracownika w komunikacji z pracodawcą poza ustalonym zakresem czasu;
- ustalenie szeregu powinności po stronie pracodawcy, w tym umożliwienie pracownikowi rejestracji czasu pracy, wprowadzenie przepisów BHP dla pracowników zdalnych z uwzględnieniem aspektów psychospołecznych czy szkoleń uświadamiających pracownikowi jego prawa w tym zakresie i zagrożenia wynikające z rezygnacji z prawa do wypoczynku;
- zagwarantowanie równości pracowników bez względu na poziom stanowiska, staż pracy czy inne elementy mogące wywoływać dyskryminację w tym zakresie;
- określenie okoliczności nadzwyczajnych ograniczających to prawo;
- określenie rekompensaty w przypadku naruszenia praw pracownika do „bycia *offline*”;
- ustalenie sankcji za naruszenie praw pracowników do bycia wyłączonym.

W okresie prac nad rozdziałem w Polsce nie ma odrębnych przepisów w tej kwestii. Prawo odpoczynku pracownika (niezależnie od tego, czy pracuje on zdalnie, czy stacjonarnie) regulują przepisy Kodeksu pracy dotyczące ilości nadgodzin czy prawa pracownika do nieodbierania telefonów w czasie urlopu. Po przyjęciu dyrektywy państwa członkowskie Unii Europejskiej będą miały dwa lata na wprowadzenie stosownych przepisów. Aktualnie obowiązują one we Francji, Włoszech, w Irlandii, Portugalii, Hiszpanii i Belgii.

Elastyczność miejsca pracy nie jest jedynym elementem, który może wpłynąć na zrównoważenie życia prywatnego i pracy. Według portalu Pracuj.pl¹⁰¹ zmiany na rynku pracy są nieuniknione i dotyczą poza pracą zdalną następujących kwestii:

- czterodniowy tydzień pracy;
- specjalne urlopy związane z menopauzą lub menstruacją;

⁹⁹ Szczegóły i protokoły z debaty w zakresie procedury 2019/2181(INL) *The Right to Disconnect* znaleźć można na oficjalnej stronie Parlamentu Europejskiego: Legislative Observatory | European Parliament, Procedure File: 2019/2181(INL), [https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/popups/ficheprocedure.do?reference=2019/2181\(INL\)&l=en](https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/popups/ficheprocedure.do?reference=2019/2181(INL)&l=en) (data dostępu: 13.01.2023).

¹⁰⁰ PARP (2021), *Aspekty pracy zdalnej...*, dz. cyt.

¹⁰¹ Pracuj.pl, *Co po pracy zdalnej? Kolejne innowacje w świecie pracy*, 2022, <https://media.pracuj.pl/216387-co-po-pracy-zdalnej-kolejne-innowacje-w-swiecie-pracy>, (data dostępu: 17.09.2023)

- benefity wspomagające zdrowie psychiczne lub/i fizyczne.

Wraz ze wzrostem świadomości powiązania warunków pracy z samopoczuciem (*well-being*) można spodziewać się szerokiej dyskusji na temat modeli wspierających zdrowie i wzmacniających poczucie satysfakcji pracowników.

2. ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW I JEGO DETERMINANTY

2.1. Wielowymiarowość problematyki zaangażowania w pracę

2.1.1. Definicja zaangażowania

Teoria zaangażowania nie jest jednolita – zarówno w kwestii definicji, jak i typologii¹. Łatwiej określić, czym nie jest zaangażowanie. W literaturze przyjmuje się dwa podejścia, postrzegając zaangażowanie jako (1) kompilację umiejętności, percepcji, cech pracownika z zadaniami i środowiskiem pracy lub jako (2) antytezę wypalenia zawodowego pracownika („[...] to przeciwieństwo wypalenia zawodowego”²) kojarzonego z erozją zaangażowania³. D. Lewicka wskazuje na trzy obszary zależne od zaangażowania pracowniczego: organizację, wykonywaną pracę oraz profesję⁴, przy czym w każdym z nich występują inne determinanty oraz wymiary przywiązania (afektywne, normatywne, trwania)⁵. Wyzwanie metodologiczne może również stanowić pomiar zaangażowania. Pomiary były przeprowadzane wielokrotnie różnymi metodami⁶ i testami⁷, niemniej w wyniku różnorodności tych skal i testów brak jednoznaczności w ocenie zaangażowania. Trudność w tej materii stanowi także sama definicja zaangażowania, gdyż w zależności od przyjętej definicji bierze pod uwagę różne determinanty, stosuje się odmienne skale i metody badawcze.

Podawane w literaturze przedmiotu definicje zaangażowania pracownika⁸ są w różnym stopniu doprecyzowane. Warto zatem przytoczyć kolejne próby zdefiniowania

¹ G. Biesok, J. Wyród-Wróbel (red.), *Człowiek w organizacji. Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*, CeDeWu, Warszawa 2018, s. 104–107.

²D. Smarżewska, *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników jako nowa koncepcja zarządzania*, „Akademia Zarządzania” 2018, nr 2(4), s. 30. Zob. C. Maslach, W.B. Schaufeil, M.P. Leiter, *Job Burnout*, „Annual Review of Psychology” 2001, nr 52.

³ D. Shine, J. Jyoti, J. Kaplin, *Learning Employee Engagement Practices in Indian IT Service Sector*, IJMRA.us, 2013, https://www.academia.edu/19214215/IJMRA_Employee_engagement4639, s. 174 (data dostępu: 10.11.2020).

⁴ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 8.

⁵ Tamże, s. 54–80.

⁶ E. Soane, C. Truss, K. Alfes, A. Shantz, Ch. Rees, M. Gatenby, *Development and Application of a New Measure of Employee Engagement: The ISA Engagement Scale*, „Human Resource Development International” 2012, nr 5(15).

⁷ A.B. Bakker, *Building Engagement in the Workplace* [w:] R.J. Burke, C.L. Cooper (red.), *The Peak Performing Organization*, Routledge, Oxon 2009, s. 5–8.

⁸ B. Madhura, P. Deepika, *A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014, nr 133; A. Szczygieł, *Poczucie szacunku pracowników jako predyktor zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2018, nr 5(977); R.E. Johnson, K.W. Groff, M.U. Taing, *Nature of the Interactions...*, dz. cyt.

tego pojęcia, podejmowane zarówno w ścisłym powiązaniu z naukami o zarządzaniu, jak i czerpiące z psychologii i socjologii. Początkowo, w latach 60. XX wieku, zaangażowanie było definiowane jako wysiłek i uwaga⁹. Następnie zaczęto definicje rozbudowywać, rozszerzając znaczenie tego pojęcia na aspekty społeczne, ekonomiczne i psychologiczne.

Za prekursora naukowego podejścia do zaangażowania uważany jest W.A. Kahn, który podkreślał znaczenie czynników osobistych w zaangażowaniu oraz interakcje pomiędzy osobistym zaangażowaniem a bezpieczeństwem psychicznym oraz wpływem zaangażowania na współpracowników. Nawiązał on do pojęcia roli zawodowej pracownika połączonej z tożsamością człowieka¹⁰. To dualne podejście do zaangażowania i jego wpływ na osobiste odczucia pracownika potwierdzali kolejni badacze, jak przykładowo W.B. Schaufeli i A.B. Bakker¹¹, którzy wprowadzili do definicji zaangażowania pojęcia absorpcji (*absorption*), poświęcenia (*dedication*) i wigoru (*vigor*) charakteryzujące „stan umysłu” w odniesieniu do zaangażowania pracowników. Te trzy elementy wskazują, że pracownik posiada energię do pracy (wigor), jest przekonany o znaczeniu swojej pracy (poświęcenie) i potrafi się na niej skupić, bez marnotrawienia czasu (absorpcja).

Dyskusję z takim podejściem podjął A. Shirom, postulując skoncentrowanie się tylko na wigorze¹². Bardziej mierzalne podejście wypracowane zostało na podstawie badań Hewitt Associates LTD z 2004 roku, w których skale i definicję zaangażowania oparto na trzech zachowaniach: powiedz, zostań, staraj się (*say, stay, strive*). Obrazują one, na ile pracownicy wypowiadają się pozytywnie o organizacji, w jakim stopniu chcą być jej członkami oraz jak duży wkładają wysiłek w uzyskanie przez organizację efektu biznesowego¹³. Z kolei A.M. Saks¹⁴ w swojej definicji podkreślił rolę „oddania się” organizacji.

W literaturze pojawiają się też próby uproszczenia definicji zaangażowania. Przykład może stanowić określenie zaangażowania pracownika jako przeciwieństwa jego wypalenia

⁹ C. Wildermuth, P.D. Pauken, *A Perfect Math: Decoding Employee Engagement – Part I: Engaging Cultures and Leaders*, „Industrial and Commercial Training” 2008, nr 40(3).

¹⁰ W.A. Kahn, *Psychological Condition of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal” 1990, nr 33(4); K. Kulikowski, *Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, „Nauki o Zarządzaniu” 2015, nr 3(24).

¹¹ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Utrecht Work...*, dz. cyt.

¹² A. Shirom, *Feeling Vigorous at Work? The Construct of Vigor and the Study of Positive Affect in Organizations*, „Research in Organizational Stress and Well-Being” 2003, nr 3.

¹³ AON Hewitt, *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*, 2015, <https://www.asia.aonhumancapital.com/document-files/thought-leadership/people-and-performance/model-of-employee-engagement.pdf> (data dostępu: 25.10.2021).

¹⁴ A.M. Saks, *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology” 2006, nr 21(7).

zawodowego¹⁵, co jednak wymaga kolejnych definicji związanych z pojęciem wypalenia zawodowego. Wątpliwości budzi też założenie użycia paraleli wskazujące, że skoro zaangażowanie jest tożsame z pracownikiem zaangażowanym, to czy wypalenie oznacza pracownika niezaangażowanego lub czy pracownik niezaangażowany jest pracownikiem wypalonym zawodowo. Tego typu rozważania utrudniają zrozumienie sedna zaangażowania, tym bardziej że na bazie pierwotnych definicji powstało wiele interpretacji i kolejnych wyjaśnień znaczeń zarówno w literaturze obcojęzycznej¹⁶, jak i polskiej¹⁷. Istnieją opracowania wykazujące przegląd definicji zaangażowania bądź w ujęciu chronologicznym¹⁸, bądź poprzez wyszczególnienie tych najbardziej rozpowszechnionych i uznanych definicji¹⁹.

Do znaczenia pojęcia zaangażowania pracownika można również podejść, agregując kluczowe słowa i pojęcia związane z przytaczanymi definicjami, gdyż niezależnie od ich złożoności i liczebności wiele określeń się w nich powtarza. Śledząc podejście do definiowania zaangażowania pracownika, możemy określić odbiorców efektu bycia zaangażowanym (tabela 2.1).

Tabela 2.1. Znaczenie zaangażowania w ujęciu różnych perspektyw – kluczowe określenia występujące w definicjach

Zaangażowanie a dobrostan pracownika	Zaangażowanie a interes pracodawcy	Zaangażowanie a relacje ze współpracownikami
Otrzymywanie wartości od organizacji	Wnoszenie najlepszego wkładu	Wspólne tworzenie możliwości

¹⁵ C. Maslach, W.B. Schaufeli, M.P. Leiter, *Job Burnout...*, dz. cyt., s. 397–422; W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, A.B. Bakker, *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, „Journal of Happiness Studies” 2002, nr 3, s. 71–92.

¹⁶ J.H. Fleming, J. Asplund, *Where Employee Engagement Happens*, „The Gallup Management Journal” 2007, <https://news.gallup.com/businessjournal/102496/where-employee-engagement-happens.aspx> (data dostępu: 21.10.2021); D.R. May, R.L. Gilson, L.M. Harter, *The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work*, „Journal of Occupational and Organisational Psychology” 2004, nr 1(77); D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton 2004; W.H. Macey, B. Schneider, *The Meaning of Employee Engagement*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, nr 1(1); D.A. Newman, D.A. Harrison, *Been There, Bottled That: Are State and Behavioural Work Engagement New and Useful Construct Wines?*, „Industrial and Organisational Psychology” 2008, nr 1, s. 31–35.

¹⁷ A. Balcerek-Wieszala, L. Hawrysz, *Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 264, „Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki”; D. Smarżewska, *Zarządzanie zaangażowaniem...*, dz. cyt.; I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zaangażowania pracowników w różnym wieku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 2; M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa 2010.

¹⁸ B. Madhura, P. Deepika, *A Study on the Drivers...*, dz. cyt.; K. Kulikowski, *Zarządzanie zaangażowaniem...*, dz. cyt.

¹⁹ D. Smarżewska, *Zarządzanie zaangażowaniem...*, dz. cyt.

Poczucie satysfakcji, szczęścia	Proaktywność w osiąganiu celów organizacji	Zaufanie wobec współpracowników
Wykorzystanie posiadanych zdolności	Skuteczność i efektywność wyższa, niż wynika to z potrzeby utrzymania stanowiska	Ograniczona konfliktowość
Pozytywne myślenie o sobie i swojej roli	Identyfikacja pracowników z organizacją i jej celami, lojalność	Pozytywny wzajemny wpływ
Duma, entuzjazm	Włączanie się w rozwój firmy	Zachowanie obywatelskie
Odczuwanie własnego znaczenia w organizacji	Poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę	-
Łatwiejsza adaptacja do zmian i własny rozwój	Tworzenie lepszej kultury organizacyjnej i poczucie przynależności do organizacji	-
Poczucie sensu	Praca ponad wyznaczoną normę, poświęcenie	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Utrecht Work...*, dz. cyt.; L. Meiliyandrie Indah Wardani, M. Syafiq Anwar, *The Role of Quality of Work Life as Mediator: Psychological Capital and Work Engagement*, „Humanities & Social Sciences Reviews” 2019, nr 7(6); B. Madhura, P. Deepika, *A Study on the Drivers...*, dz. cyt.; M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012; S. Borkowska, *Rola zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 2(97); K. Kulikowski, *Zarządzanie zaangażowaniem...*, dz. cyt.; S.S. Smith, R. Peters, C. Caldwell, *Creating a Culture of Engagement – Insights for Application*, „Business and Management Research” 2016, nr 5(2); A. Balcerek-Wieszala, L. Hawrysz, *Zaangażowanie organizacyjne...*, dz. cyt.; D. Smarżewska, *Zarządzanie zaangażowaniem...*, dz. cyt.; A. Szczygieł, *Poczucie szacunku...*, dz. cyt.

Według występujących w literaturze definicji jednym z beneficjentów zaangażowania jest sam pracownik, gdyż będąc zaangażowany, jest w stanie doświadczyć wielu pozytywnych odczuć, jak duma, entuzjazm, poczucie satysfakcji czy sensu. Kolejnym odbiorcą zaangażowania pracownika jest organizacja, w której on pracuje, przy czym w definicjach jako kluczową w tym względzie wskazuje się korelację pomiędzy zaangażowaniem a efektywnością i jakością pracy pracownika. Najrzadziej w definicjach wspominany jest wpływ zaangażowania na otoczenie biznesowe pracownika. Zauważono jednak także tę zależność, zwracając uwagę na takie aspekty jak mniejsza konfliktowość oraz budowanie zachowań uwzględniających dobrostan współpracowników.

Należy podkreślić rozróżnienie w definicjach pojęcia zaangażowania pracownika od jego satysfakcji z pracy, motywacji do pracy, zadowolenia z niej czy też przywiązania organizacyjnego. Zaangażowanie w pracy to pewnego rodzaju ocena stanu emocjonalnego

związanego z pracą, satysfakcja natomiast dotyczy raczej oceny pracy, zaś przywiązanie organizacyjne to siła identyfikacji z organizacją²⁰. Można jednak zauważyć związek przyczynowo-skutkowy między tymi pojęciami, wskazując, że satysfakcja i zadowolenie z pracy mają wpływ na zaangażowanie pracownika²¹. Temat odróżnienia pojęcia zmotywowania pracownika od jego zaangażowania jest szerszy. Motywacja wewnętrzna jest możliwa dzięki satysfakcji i prowadzi do zwiększonego zaangażowania, z kolei motywacja zewnętrzna jest źródłem zadowolenia z pracy, ale niekoniecznie już satysfakcji²². Pojęcia te jednak nie są klarowne i w potocznym użyciu są często mylone przez menedżerów, używających epitetów „zmotywowany” i „zaangażowany” jako synonimów²³.

Agregując definicje motywowania²⁴, należy stwierdzić, że w motywowaniu większą rolę odgrywa działanie mające sprawić wykonanie określonych zadań przez pracownika, ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji, niż przykładowo identyfikacja z tymi celami, która jest charakterystyczna dla zaangażowania. Upraszczając, motywacja dotyczy chęci do działania, a zaangażowanie – postawy²⁵. Generalizując, można więc przyjąć, że zaangażowanie jest zarówno postawą, jak i stanem emocjonalnym pracownika, dzięki któremu on sam widzi cel i sens tego, co robi, utożsamia się z organizacją i odczuwa przy tym satysfakcję. Jednocześnie w efekcie zaangażowania pracownika i jednoczesnego tworzenia angażującej kultury organizacyjnej pracodawca odnosi korzyści w postaci lepszej efektywności, optymalizacji kompetencji oraz innowacyjności opartej na pomysłach pracowników. Zaangażowanie powoduje lepszą współpracę pomiędzy pracownikami, gdyż wspólny cel i poczucie sprawczości pozwala przenosić ciężar kontaktów z problemów na rozwiązania.

2.1.2. Zróźnicowanie kategorii zaangażowania

Analizując definicje zaangażowania, nie sposób nie zauważyć trendu polegającego na łączeniu w nich kilku aspektów tej kategorii. Może to powodować potrzebę

²⁰ K. Kulikowski, *Zarządzanie zaangażowaniem...*, dz. cyt.

²¹ A. Balcerek-Wieszala, L. Hawrysz, *Zaangażowanie organizacyjne...*, dz. cyt.

²² Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3–4, s. 57–66.

²³ A. Kopera, *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników i wspieranie menedżerów w budowaniu zaangażowania pracowników*, HRM Partners SA, <http://www.hrmpartners.pl/docs/artyku%C5%82y/4-zarz%C4%85dzanie-zaanga%C5%BCowaniem-pracownik%C3%B3w.pdf> (data dostępu: 2.07.2021).

²⁴ M. Kaczyńska, K. Kałuziak, A. Stankiewicz-Mróz, *Motywowanie pozapłacowe jako czynnik budowania zaangażowania pracowników z pokolenia Y*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 60(1200), s. 62–63.

²⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 125.

dodefiniowania tego pojęcia przez rozróżnienie w ramach kategorii zaangażowania bardziej szczegółowych typów. Istotne znaczenie dla tego zabiegu ma także zapobieganie unifikacji pojęć zaangażowania, lojalności, przywiązania, satysfakcji czy motywacji²⁶. W literaturze dostępnych jest wiele opracowań dotyczących istoty zaangażowania i jego kategorii i nie sposób przywołać ich wszystkich. Niemniej warto prześledzić dorobek naukowy pod kątem pierwotnej potrzeby kategoryzacji oraz stosownych nazw, również z uwzględnieniem nazewnictwa anglojęzycznego, gdyż w tym języku jest więcej słów tłumaczonych na język polski jako zaangażowanie.

Wiele spośród określeń zaangażowania wskazuje na jego dywersyfikację, przy czym część z nich należy traktować jako elementy składowe, a część jako odrębne znaczenia. Próbę uporządkowania tych znaczeń przedstawiono w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Podział i rodzaje zaangażowania na podstawie określeń stosowanych w literaturze wraz z odniesieniem do określeń anglojęzycznych

Rodzaj zaangażowania	Wyjaśnienie znaczenia danego rodzaju zaangażowania
Zaangażowanie fizyczne	Energia zużyta w jednostce czasu na wykonanie zadania
Zaangażowanie poznawcze	Uwaga i wysiłek poświęcane na zrozumienie pomysłów i opanowanie umiejętności związanych z pracą
Zaangażowanie behawioralne	Podjęmowanie działań, zachowania wspierające cele organizacji
Zaangażowanie emocjonalne	Poczucie dumy z pracy dla danej organizacji
Zaangażowanie organizacyjne	Identyfikacja z organizacją i jej celami złożone z trzech składowych: zaangażowania afektywnego, normatywnego i trwania
Zaangażowanie afektywne	Emocjonalne poczucie wspólnoty z organizacją i współpracownikami, pozytywne odczucia jednostki związane z wykonywaną pracą
Zaangażowanie trwania	Potrzeba pozostania w organizacji wywołana obawą co do wysokich kosztów/strat wynikających z odejścia z organizacji
Zaangażowanie normatywne	Wynikające z norm społecznych poczucie obowiązku bycia w organizacji, traktowanie pracy w danej organizacji jako działania właściwego i oczekiwanego
Zaangażowanie bierne	Przywiązanie pracownika do organizacji

²⁶ S. Stachowska, *Jakość relacji z przełożonymi jako czynnik determinujący zaangażowanie pracowników (na przykładzie uczelni wyższej)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty” 2018, nr 2(48).

Zaangażowanie aktywne	Uczestnictwo w sprawach przedsiębiorstwa
Zaangażowanie w organizację	Identyfikacja z celami, misją i wartościami organizacji
Zaangażowanie w pracę	Wykonywanie swoich zadań na wysokim poziomie
Zaangażowanie w profesję (zawód)	Skupienie na rozwoju swoich specyficznych kompetencji i ścieżce kariery
Zaangażowanie w środowisko zawodowe	Identyfikacja ze współpracownikami i przełożonymi
Zaangażowanie (<i>commitment</i>)	Proces uspołniania celów pracownika i organizacji
Zaangażowanie (<i>involvement</i>)	Włączanie pracowników w sprawy firmy, w jej rozwój i zmiany
Zaangażowanie (<i>engagement</i>)	Bierna akceptacja celów firmy i realizacja zadań zgodnie z tymi celami
Zaangażowanie pracowników (<i>employee engagement</i>)	Zaangażowanie pracowników w planowanie i kierowanie własną pracą
Zaangażowanie w pracę (<i>job enegagement</i>)	Zaangażowanie w czynności, które wykonują pracownicy/rolę, którą pełnią
Zaangażowanie kalkulacyjne (instrumentalne)	Zaangażowanie powiązane z pakietem korzyści za osiągnięcia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Stachowska, *Jakość relacji...*, dz. cyt.; M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010; M. Juchnowicz, *Fenomen zaangażowania pracowników*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy – Innowacje – Projekty” 2009, nr 2(12); M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników...*, dz. cyt.; A. Szczygieł, *Poczucie szacunku...*, dz. cyt.; S. Borkowska, *Rola zaangażowania...*, dz. cyt.; D. Smarżewska, *Zarządzanie zaangażowaniem...*, dz. cyt.; A. Spik, K. Klincewicz, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne* [w:] A. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008; D. Lewicka, *Wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie organizacyjne pracowników*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 282; K. Kmiołek, *Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników (przykład inżynierów)*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences” 2016, nr 2(27); A. Freeman, *Engagement vs Involvement: What's the Difference?*, 2013, <https://involve.co.uk/engagement-vs-involvement-whats-the-difference/> (data dostępu: 24.10.2023); A. Shaheen, Y.A. Farooqi, Y. A., *Relationship among Employee Motivation, Employee Commitment, Job Involvement, Employee Engagement: A Case Study of University of Gujrat, Pakistan*, „International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering” 2014, nr 5(9); B.L. Rich, J.A. Lepine, E.R. Crawford, *Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance*, „Academy of Management Journal” 2010, nr 53(3), s. 617–635; W.A. Kahn, *Psychological Condition of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal” 1990, nr 33(4); A.M. Saks, *Antecedents...*, dz. cyt.

Określenia „zaangażowanie behawioralne” i „zaangażowanie emocjonalne” odnoszą się do kategorii psychologicznych, tj. poznawczej, behawioralnej i afektywnej, które

określają potrzeby odpowiednio informacji, zachowań i emocji²⁷. W zakresie analizy zaangażowania pracownika wskazują one na pewne pierwotne postawy psychologiczne, które przekładają się na rodzaj zaangażowania, niemniej jednak z semantycznego punktu widzenia w kontekście organizacji i jej pracowników nie jest to terminologia powszechna.

W literaturze zaangażowanie organizacyjne opisywane jest najczęściej za pomocą modelu J.P. Meyera²⁸ z trzema składowymi, tj. zaangażowaniem afektywnym, trwania i normatywnym²⁹. W praktyce oznacza to, że na te elementy można spojrzeć jako odrębne byty, a tym samym inaczej je budować, na podstawie różnych determinant, uzyskując na koniec kompletne zaangażowanie organizacyjne. Pewien stan niewiedzy stanowi obszar, czy w warunkach XXI wieku, kiedy zaangażowanie trwania i normatywne nie są domeną najmłodszych generacji na rynku pracy, należy te składowe nadal traktować jako komplementarne. Patrząc pod kątem wpływu pracownika na organizację, można przywołać kolejną klasyfikację zaangażowania na bierne i aktywne³⁰, która wynika z pewnego rodzaju rozróżnienia angielskich słów *engagement*, *involvement* i *commitment*. Większość polskich badaczy unika tłumaczenia tych terminów na język polski, gdyż użycie jednego sformułowania do pojęć, które w oryginalnym języku mają różne znaczenia, jest nieprecyzyjne. A.M. Saks³¹ rozróżnia pojęcia zaangażowania organizacyjnego (*organisational engagement*) i zaangażowania w pracę (*job engagement*) jako wykonywania roli członka organizacji oraz wykonywania swojej roli w pracy.

Kolejną klasyfikacją zaangażowania jest rozróżnienie na zaangażowanie w organizację, zawód, pracę (profesję) i środowisko pracy, przy czym zaangażowanie w profesję i pracę jest niezbędne, ale niewystarczające do osiągnięcia zaangażowania organizacyjnego³². Warto zauważyć, że niektóre polskie źródła³³ w ramach tej klasyfikacji wskazują cztery kategorie, a w innych³⁴ pomijany jest ostatni element (zaangażowanie w środowisko pracy) lub wskazuje się podział na zaangażowanie w organizację, pracę,

²⁷ M. Kaczyńska, K. Kałuźiak, A. Stankiewicz-Mróż, *Motywowanie pozapłacowe...*, dz. cyt., s. 64.

²⁸ J.P. Meyer, N.J. Allen, C.A. Smith C.A., *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Tree-Component Conceptualization*, „Journals of Applied Psychology” 1993, nr 78(4).

²⁹ M.E. Bergman, *The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda*, „Journal of Organizational Behavior” 2006, nr 27(5); S. Jaros, *Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues*, „The ICFAI Journal of Organizational Behavior” 2007, nr 6(4); K. Kmiołek, *Uwarunkowania...*, dz. cyt.; A. Spik, K. Klincewicz, *Nowe kierunki...*, dz. cyt.; D. Łochnicka, *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2015, t. XCIV.

³⁰ S. Borkowska, *Rola zaangażowania...*, dz. cyt.

³¹ A.M. Saks, *Antecedents...*, dz. cyt.

³² M. Juchnowicz, *Fenomen zaangażowania...*, dz. cyt.

³³ S. Stachowska, *Jakość relacji...*, dz. cyt.; M. Juchnowicz, *Fenomen zaangażowania...*, dz. cyt.

³⁴ D. Lewicka, *Wpływ zaufania...*, dz. cyt.

profesję i nadzór³⁵. Prawdopodobnie wynika to z różnorodności sformułowań użytych przez samych autorów tego podziału, czyli Ch. Boschoffa oraz G. Melsa³⁶, oraz ze wspomnianego wcześniej niedostatku polskiego słownictwa pozwalającego przełożyć pierwotną koncepcję tego podziału zaangażowania, wykorzystując wyrażenia: *commitment to the organisation*, *job involvement* lub zamiennie *job satisfaction*, *professional commitment*, *supervisor commitment*. Jednocześnie ci sami autorzy wskazują wkład środowiska pracy w budowanie zaangażowania, stąd prawdopodobnie pojawiła się kategoria zaangażowania w środowisko pracy. Ponieważ w literaturze anglojęzycznej wyżej wspomniane wyrażenia stosowane są w różnych kontekstach, niekoniecznie jako klasyfikacja rodzajów zaangażowania³⁷, nasuwają się wątpliwości, czy taki podział może być uznawaną klasyfikacją zaangażowania. Tego typu dylematów nie budzi natomiast powszechnie znana i wielokrotnie cytowana klasyfikacja zaangażowania w koncepcji W.B. Schaufelego i A.B. Bakкера. Wyodrębnili oni trzy elementy zaangażowania: wigor (energia), poświęcenie (oddanie się pracy) i absorbcję (koncentracja na pracy)³⁸. Wyrażenie „zaangażowanie instrumentalne/kalkulacyjne” (z ang. *calculative commitment*) nie jest powszechne w klasyfikacji rodzajów zaangażowania, aczkolwiek bywa, że jest traktowane jako synonim zaangażowania trwania, czyli kalkulacji strat wynikających z odejścia z organizacji³⁹. Jest ono jednak często stosowane w odniesieniu do inwestycji finansowych, w rozumieniu wielkości wkładu w dane przedsięwzięcie.

2.1.3. Determinanty zaangażowania

Wieloaspektowość pojęcia zaangażowania, mnogość jego definicji i podziałów utrudnia jednoznaczne wskazanie czynników budujących zaangażowanie. W literaturze

³⁵ M. Makowski, *Zaangażowanie w pracę w perspektywie psychologii pozytywnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2017, nr 12(972).

³⁶ Ch. Boshoff, G. Mels, *Role Stress and Job Satisfaction: Their Supervisory Antecedents and Their Influence on Organizational Commitment*, „Journal of Industry Psychology” 1995, nr 21(1); Ch. Boshoff, G. Mels, *The Impact of Multiple Commitments on Intentions to Resign: An Empirical Assessment*, „British Journal of Management” 2000, nr 11(3).

³⁷ J.H. Buitendach, De Witte H., *Job Insecurity, Extrinsic and Intrinsic Job Satisfaction and Affective Organisational Commitment of Maintenance Workers in A Parastatal*, „South African Journal of Business Management” 2005, nr 36(2); A. Singh, B. Gupta, *Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment: A Study of Generational Diversity*, „An International Journal” 2015, nr 22(6).

³⁸ W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, A.B. Bakker, *The Measurement...*, dz. cyt., s. 74; M. Łaguna, E. Mielniczuk, A. Żaliński, K. Wałachowska, *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy” 2015, nr 66(2); D. Smarżewska, *Zarządzanie zaangażowaniem...*, dz. cyt.

³⁹ A. Wziątek-Staśko, I. Michalik, *Wymiary zaangażowania organizacyjnego w instytucjach edukacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2019, nr 126(1); D.M. Randall, M.P. O’Driscoll, *Affective versus Calculative Commitment: Human Resource Implications*, „The Journal of Social Psychology” 1997, nr 137(5).

można zauważyć dwa trendy: klasyfikację czynników zaangażowania budowaną na podstawie przeprowadzonych badań⁴⁰ albo na podstawie interpretacji definicji zaangażowania czy też wskazywania niezbędnych działań budujących zaangażowanie⁴¹.

Istotniejsze, w odniesieniu do praktycznego modelu budowania zaangażowania pracowników, może być określenie tych elementów, których brak wyklucza wywołanie u pracownika postawy zaangażowania. Porządkując niezbędne determinanty zaangażowania, można wskazać na cztery kluczowe czynniki: (1) uznanie przez pracownika, że podejmowane przez niego działanie czy zadanie jest ważne, (2) powiązanie ogólnego sensu własnej pracy z prywatnymi celami, (3) poczucie potrzeby tego działania, (4) efekt pozytywnej zmiany, jaki wystąpi w wyniku wykonanej pracy⁴². Propozycję agregacji czynników zaangażowania w tych dwóch ujęciach (jako budujących zaangażowanie oraz koniecznych do zaistnienia zaangażowania) wskazano w tabeli 2.3.

Tabela 2.3. Determinanty zaangażowania w podziale na niezbędne i wzmacniające zaangażowanie

Czynniki niezbędne do budowania zaangażowania pracowników	Czynniki wzmacniające budowanie zaangażowania pracowników
Ważność działania	Możliwość wykonywania ciekawych zadań, wyzwania
Sens pracy w ocenie pracownika, spójność wartości, identyfikacja	Możliwość rozwoju osobistego i budowania kariery, szkolenia
Zrozumienie potrzeby działania	Jasność celów, klarowna komunikacja
Wywołanie oczekiwanej zmiany, poczucie, że działanie czemuś służy	Sprawiedliwość w organizacji, jasny system ocen, równe możliwości
Zaufanie pomiędzy pracodawcami i pracownikami, poczucie właściwego poziomu przywództwa	Postawa przełożonego i relacje z nim

⁴⁰ V. Mani, *Analysis of Employee Engagement and Its Predictors*, „International Journal of Human Resource Studies” 2011, nr 1(2); AON Hewitt, *Aon Hewitt's Model...*, dz. cyt.; D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, *The Drivers...*, dz. cyt.; Willis Tower Watson, *2021 Employee Experience Survey*, 2021, willistowerswatson.com 2021, <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/Insights/2021/07/2021-employee-experience-survey> (data dostępu: 20.10.2021); B. Gajdzik, *Budowanie zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie – analiza przypadku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2.

⁴¹ L. Górniak, *Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2015, nr 8(944), s. 101–116; G. Seijit, D. Crim, *What Engages the Employees the Most or, the Ten C's of Employee Engagement*, „Ivey Business Journal Online” 2006, ivelybusinessjournal.com 2006, <https://iveybusinessjournal.com/publication/what-engages-employees-the-most-or-the-ten-cs-of-employee-engagement/> (data dostępu: 18.11.2021).

⁴² L. Górniak, *Zarządzanie przez wartości...*, dz. cyt., s. 110.

Poczucie pewności i stabilności	Wynagrodzenie (w tym nagrody) i elementy pozapłacowe
	Współpraca oraz pozytywne stosunki międzyludzkie
	Wpływ na decyzje, samodzielność w działaniu
	Możliwość pogodzenia życia zawodowego z prywatnym
	Identyfikacja z polityką firmy (misja, wartości)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Górniak, *Zarządzanie przez wartości...*, dz. cyt.; A. Wojtczuk-Turek A., *Zaangażowanie jako istotny wymiar postawy pracownika wobec pracy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2009, nr 10; M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie...*, dz. cyt.; B. Madhura, P. Deepika, *A Study on the Drivers...*, dz. cyt.; D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, *The Drivers...*, dz. cyt.; D. Croston, *Employee Engagement. "The People First" Approach to Building a Business*, Moonstone Media, Sydney 2008; J. Anitha, *Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2014, nr 63(3); A. Kopera, *Zarządzanie zaangażowaniem...*, dz. cyt.; E. Bombiak, *Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach”, Seria: Administracja i Zarządzanie 2010, nr 13(86); S. Kular, M. Gatenby, Ch. Rees, E. Soane, K. Truss, *Employee Engagement: A Literature Review*, „Working Paper of Kingston Business School” 2008, nr 19; P. Sonal, D. Shine, *A Study of Engagement at Work: What Drives Employee Engagement?*, „European Journal of Commerce and Management Research” 2013, nr 7; R. Pech, B. Slade, *Employee Disengagement: Is There Evidence of a Growing Problem?*, „Handbook of Business Strategy” 2006, nr 7.

Każdy z zaproponowanych podziałów jest wyłącznie pewnym uproszczeniem bardzo szerokiego zagadnienia, podejmowanym dla jasności semantyki i metodologii badań. Tego typu zestawienia można spotkać w literaturze. Przykładem może być klasyfikacja według M. Armstronga⁴³ przyporządkowująca determinanty do takich obszarów, jak inspiracje i wartości, jakość pracy, korzystne środowisko pracy, nagrody, równowaga między życiem osobistym a pracą oraz możliwość rozwoju. D. Smarżewska odnosi się natomiast do klasyfikacji czynników zaangażowania opartej na podziale na czynniki związane z pracą, z pracownikiem i organizacyjno-sytuacyjne⁴⁴. Ciekawą analizą pozostaje także

⁴³ M. Armstrong, *Zarządzanie...* dz. cyt., s. 231–232.

⁴⁴ D. Smarżewska, *Zarządzanie zaangażowaniem...*, dz. cyt., s. 34–35.

priorytetyzacja czynników zaangażowania w zależności od tego, czy są one badane według oceny pracowników i przełożonych⁴⁵, czy w odniesieniu do poszczególnych pokoleń⁴⁶.

2.1.4. Skale oceny zaangażowania

Z uwagi na to, że w literaturze przedmiotu zaangażowanie jest tematem złożonym i wielowymiarowym, określenie poziomu zaangażowania wydaje się zadaniem skomplikowanym. Niemniej takie próby zostały podjęte zarówno przez naukowców⁴⁷, jak i organizacje konsultingowe⁴⁸. Najczęściej stosowane skale opisane zestawiono w tabeli 2.4.

Tabela 2.4. Najczęściej stosowane skale pomiaru zaangażowania

Model pomiaru	Autorzy	Liczba badanych pozycji	Opis
Skala przywiązania do organizacji (<i>Affective, Continuance, and Normative Commitment Scales</i>)	J.P. Meyer, N.J. Allen	Początkowo 24, później 18	Określa podejście do firmy, stosunek pracownika do organizacji
Kwestionariusz UWES (<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>)	W.B. Schaufali, A.B. Bakker	17, w krótkiej wersji 9	Określa zaangażowanie w wykonywaniu własnej pracy, pełnieniu swej roli. Mierzy wigor, poświęcenie i absorpcję
<i>ISA Engagement Scale (ISAES)</i>	E. Soane, C. Truss, K. Alfes, A. Shantz, C. Rees, M. Gatenby	9	Określa zaangażowanie intelektualne (stopień, w jakim pracownicy myślą o sposobach poprawy swojej pracy), afektywne (stopień doświadczania pozytywnego wpływu pracy) i społeczne (stopień społecznego poczucia

⁴⁵ E. Bombiak, *Motywowanie pracowników...*, dz. cyt., s. 68.

⁴⁶ R.C. Da Silva, J.S. Dutra, E.F.R. Veloso, A.L. Fisher, L.N. Trevisan, *Generational Perceptions and Its Influences on Organizational Commitment*, „Management Research” 2015, nr 13(1); A. D’Amato, R. Herzfeldt, *Learning Orientation, Organizational Commitment and Talent Retention across Generations: A Study of European Managers*, „Journal of Managerial Psychology” 2008, nr 23(8).

⁴⁷ J.P. Meyer, N.J. Allen, *A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, nr 1(1), s. 61–89; W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, M. Salanova, *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire*, „Educational and Psychological Measurement” 2006, nr 66(4), s. 701–716; A. Bańka, A. Wołoska, R. Bazińska, *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2002, nr 8.

⁴⁸ Przykładowo Gallup, AON Hewitt, Blessing White.

			związania ze swoim środowiskiem pracy)
<i>Gallup Q12</i>	Instytut Gallupa	12	Określa stopień spełnienia potrzeb pracownika
<i>AON Hewitt Employee Engagement Model</i>	AON Hewitt	24	Bada, na ile pracownicy wypowiadają się pozytywnie o organizacji, na ile chcą w niej zostać oraz jaki wysiłek wkładają w osiągnięcie celów organizacji (<i>say, stay, strive</i>)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.P. Meyer, N.J. Allen, *A Three-component Conceptualization...*, dz. cyt., s. 61–89; W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Utrecht Work...*, dz. cyt.; A. Bańka, A. Wołoska, R. Bazińska, *Polska wersja Meyera...*, dz. cyt.; M. Dobrowolska, M. Ślęzyk-Sobol, *Zaangażowanie i przywiązanie organizacyjne a wypalenie zawodowe pracujących w elastycznych formach zatrudnienia – raport z badań empirycznych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 118(5); A. Lipińska-Grobelny, O. Ciesielska, *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji – analiza międzypokoleniowa i międzypłciowa*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2018, nr 3–4; J. Stoeber, J. Townley, C. Davis, *Comparing Two Work Engagement Scales: Relationships with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Workaholism. Research report*. University of Kent, 2013; E. Soane, C. Truss, K. Alfes, A. Shantz, C. Rees, M. Gatenby, *Development...*, dz. cyt.; M. Łaguna, E. Mielniczuk, A. Żaliński, K. Wałachowska, *Przywiązanie do organizacji...*, dz. cyt.; The Gallup Organisation, *What Is Employee Engagement and How Do You Improve It*, 2021, <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx> (data dostępu: 2.11.2021); AON Hewitt, *Aon Hewitt's Model...*, dz. cyt.

Skala przywiązania do organizacji (*Affective, Continuance, and Normative Commitment Scales*) oparta jest na trójczynnиковym powiązaniu pracownika z organizacją, tj. afektywnym, normatywnym oraz dotyczącym trwałości. Pozycje w tym narzędziu odnoszą się do uczuć i przekonań pracowników w odniesieniu do relacji z organizacją. Opracowana została także polska wersja skali przywiązania do organizacji, w której ze wszystkich oryginalnych pozycji wyeliminowano sformułowania mające negatywną konotację oraz zweryfikowano tłumaczenie pozycji skali, tak aby najbardziej odpowiadało ono oryginałowi, ale też umożliwiało polskiemu odbiorcy precyzyjne zrozumienie zagadnienia⁴⁹.

Kwestionariusz UWES początkowo, w wersji dłuższej, określał trzy wymiary, ale ze względów praktycznych został skrócony do dziewięciu pozycji, z zachowaniem właściwości

⁴⁹ A. Bańka, A. Wołoska, R. Bazińska, *Polska wersja Meyera i Allen...*, dz. cyt., s. 68.

psychometrycznych⁵⁰. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele odmian tej skali dostosowanych do danego kraju czy grupy docelowej⁵¹.

Skala *ISA Engagement Scale* została utworzona w 2012 roku na podstawie koncepcji zaangażowania W.A. Kahna z 1990 roku i początkowo liczyła 21 pozycji (po osiem w zakresie zaangażowania intelektualnego i społecznego oraz pięć w zakresie zaangażowania afektywnego). Kierując się wynikami i wnioskami z badań, w których ją stosowano, przeprowadzono walidację tego narzędzia i skrócono je najpierw do 17 pozycji, a ostatecznie do dziewięciu, wykazujących najwyższą niezawodność⁵².

Badania poziomu zaangażowania według kwestionariusza przygotowanego przez Instytut Gallupa zawierają 12 i ze względu na szeroki zasięg badań⁵³ można je uznać za najpowszechniejsze. Sformułowania zastosowane w tym narzędziu pozwalają określić indeks zaangażowania, zwany Q12⁵⁴.

Szerokimi badaniami zaangażowania zajmuje się również organizacja AON Hewitt, która w swych analizach uwzględnia sześć obszarów życia (ludzie, praca, możliwości, jakość życia, wynagrodzenia i praktyki organizacyjne) i trzy rodzaje aktywności: mówienie, trwanie i działanie⁵⁵. W badaniach zaangażowania notuje się różne określenia poziomu zaangażowania wyrażane zarówno w nazewnictwie, jak i przez skale liczbowe. Jedną z prostszych metod określenia skali zaangażowania wskazał B. White, definiując pięć poziomów zaangażowania. Na najwyższym poziomie są „zaangażowani”, których cele osobiste pokrywają się z celami firmy. Następna grupa to „prawie zaangażowani”, z dużą potrzebą satysfakcji, w których warto inwestować, aby przeszli do „zaangażowanych”, gdyż w przeciwnym razie istnieje ryzyko ich utraty. Kolejny poziom stanowią „nowożeńcy”, czyli osoby nowe w danej sytuacji, które muszą dopiero ułożyć sobie drogę do pełnego zaangażowania, oraz „chomiki”, czyli osoby niby zapracowane, ale o niskim wpływie na efekty. Następne grupy definiowane jako pracownicy niezaangażowani to „wypaleni”, czyli

⁵⁰ M.A. Carmona-Halty, W.B. Schaufeli, M. Salanova, *The Utrecht Work Engagement Scale for Students (UWES-9S): Factorial Validity, Reliability, and Measurement Invariance in a Chilean Sample of Undergraduate University Students*, „Frontiers in Psychology” 2019, nr 10, s. 2.

⁵¹ Istnieje przykładowo skala UWES-S służąca badaniu zaangażowania studentów.

⁵² P. Phuangthuean, W. Kulachai, K. Benchakhan, T. Borriraksuntikul, P. Homyamyen, *Employee Engagement: Validating the ISA Engagement Scale*, Conference of the International Journal of Arts & Sciences, Prague, Czech Republic 2018, s. 101–102.

⁵³ Przykładowo najnowszy raport zaangażowania (z 2021 roku) Instytut Gallupa oparł na danych ze 116 krajów, gdzie w każdym badaniu była próbka około tysiąca respondentów – informacja na podstawie raportu: The Gallup Organisation, *State of the Global...*, dz. cyt., s. 184–185.

⁵⁴ A. Balcerek-Wieszala, L. Hawrysz, *Zaangażowanie organizacyjne...*, dz. cyt., s. 19.

⁵⁵ Tamże.

pracownicy z niską satysfakcją z pracy, pomimo wysokiego wkładu pracy, oraz „rozwiedzeni”, odczuwający zarówno niską satysfakcję, jak i wnoszący niewielki wkład⁵⁶.

Wiarygodność jednowymiarowej skali zaangażowania jest tematem dyskusji i badań. Przykładowo badania przeprowadzone na grupie specjalistów IT dowiodły, że istnieją wyraźne różnice w analizie powiązań zaangażowania afektywnego w zależności od różnorodności zadań, autonomii i ich złożoności. Jednak już te same elementy nie mają aż tak dużego wpływu na zaangażowanie emocjonalne, z kolei np. na poziom zaangażowania poznawczego bardziej wpływa staż pracy⁵⁷.

2.1.5. Znaczenie zaangażowania pracowników

Usystematyzowanie pojęcia zaangażowania, poza wartością naukową, niesie ze sobą wartość dodaną dla przedstawicieli biznesu, menedżerów i samych pracowników, jako że koreluje z pojęciami efektywności, rentowności, innowacji czy konkurencyjności⁵⁸. Literatura nie daje właściwie żadnej podstawy do twierdzenia, że znaczenie zaangażowania jest przecenione, aczkolwiek zauważono pewien brak literatury krytycznej w tym zakresie⁵⁹. Elementem rozważań jest również związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy zaangażowaniem a efektywnością, a dokładniej jego kierunek, gdyż niekoniecznie jest on jednoznaczny⁶⁰. Większy wpływ na zaangażowanie może mieć bowiem dobrze wykonywana praca niż odwrotnie – zaangażowanie na tę pracę. Nie należy jednocześnie utożsamiać pozytywnego wydzźwięku zaangażowania ze stwierdzeniem, że w każdym przypadku im wyższy poziom zaangażowania pracownika, tym jest to bardziej korzystne dla organizacji, gdyż istnieje zjawisko zbytniego zaangażowania, najczęściej kojarzone z pracoholizmem⁶¹.

⁵⁶ A. Balcerek-Wieszala, L. Hawrysz, *Zaangażowanie organizacyjne...*, dz. cyt.; B. Sewastianik, *Tajemniczy składnik sukcesu – zaangażowanie pracownika* [w:] C. Szmidt (red.), *Nowe nurty w zarządzaniu i w ekonomii*, Poltext, Warszawa 2014, s. 232–246.

⁵⁷ F. Candatten, S.J. Da Silva, M.A. Da Cunha, C. De Oliveira Maciel, R. Dos Santos, *Engagement of Information Technology Professionals with Their Work*, Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems, Chicago, Illinois, 15–17 August 2013, s. 8–9.

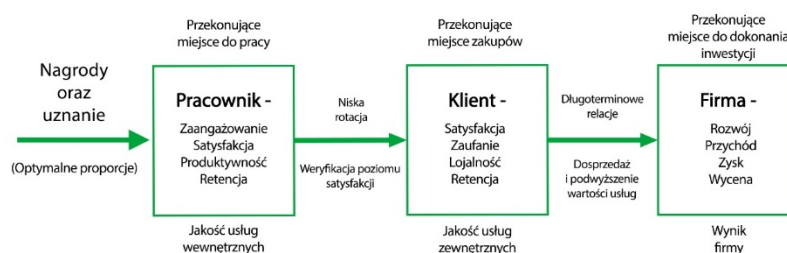
⁵⁸ J. Xu, T.H. Cooper, *How Can Leaders Achieve High Employee Engagement?*, „Leadership & Organization Development Journal” 2011, nr 32(4), s. 399–416. J.K. Harter, F.L. Schmidt, T.L. Hayes, *Business-unit-level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis*, „The Journal of Applied Psychology” 2002, nr 87(2).

⁵⁹ S. Kular, M. Getenby, C. Rees, E. Soane, K. Truss, *Employee Engagement...*, dz. cyt.

⁶⁰ M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, dz. cyt., s. 57.

⁶¹ B. Dudek, *Pracoholizm – szkodliwy skutek nadmiernego zaangażowania w pracę*, „Medycyna Pracy” 2008, nr 59(3); M.J. Gorgievski-Duijvesteijn, A.B. Bakker, *Passion for Work: Work Engagement versus Workaholism* [w:] S.L. Albrecht (red.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Cheltenham 2010, <http://hdl.handle.net/1765/22672> (data dostępu: 15.11.2021); M. Król,

Niemniej wyniki badań naukowych potwierdzają bezpośredni związek pomiędzy zaangażowaniem pracowników a wynikami firmy. Stwierdzono, że organizacje z wysoko zaangażowanymi pracownikami osiągają wzrosty zysku operacyjnego wyższe niż organizacje z niezaangażowanymi pracownikami⁶². Zaangażowanie pozytywnie wpływa na wydajność, sprzedaż, zadowolenie klientów, zatrzymanie pracowników⁶³, a także zmniejszenie absencji, niższy poziom skarg pracowników, a nawet na zmniejszenie liczby wypadków przy pracy⁶⁴ czy kreatywność i innowacyjność pracowników⁶⁵. Jest też sposobem przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu⁶⁶ oraz wzmacnia współpracę pomiędzy pracownikami⁶⁷. Potwierdzono, że w organizacjach o wysokim poziomie zaangażowania występuje mniejsza fluktuacja pracowników, co wpływa na lepsze wyniki przedsiębiorstw⁶⁸. Zależności pomiędzy zaangażowaniem, traktowanym jako czynnik wewnętrzny organizacji, rynkiem (klientami), jako czynnikiem zewnętrznym, a wynikami organizacji przedstawił P.M. Madhani (rys. 2.1).



Rys. 2.1. Powiązanie zaangażowania pracowników, retencji klientów i wydajności organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.M. Madhani, *Effective Rewards and Recognition Strategy: Enhancing Employee Engagement, Customer Retention and Company Performance*, „The Journal of Total Rewards” 2020, nr 29(2), s. 46.

Telepraca a pracoholizm, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 148; W.B. Schaufeli, W.T. Taris, W. Van Rhenen, *Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?*, „Applied Psychology” 2007, nr 57(2); S.A.E. Geurts, E. Demerouti, *Work/Non-work Interface: A Review of Theories and Findings* [w:] M.J. Schabracq (red.), *The Handbook of Work and Health Psychology*, C.L. Cooper, J.A.M. Winnubst, 2nd ed., Hoboken 2003.

⁶² F.K. Rabbane, M.M. Haque, S. Banik, M.M. Islam, *Managing Engagement in an Emerging Economy Service*, „Journal of Service Theory and Practice” 2019, nr 29(5/6), s. 2.

⁶³ L. Meiliyandrie Indah Wardani, M. Syafiq Anwar, *The Role of Quality...*, dz. cyt., s. 447.

⁶⁴ M.R. Akbar, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement*, „Journal of Social and Industrial Psychology” 2013, nr 2(1), s. 11; D. Łochnicka, *Zaangażowanie pracownicze...*, dz. cyt., s. 329.

⁶⁵ The Gallup Organization, *Engaged Employees Inspire Company Innovation*, „Gallup Business Journal” 2012, <http://businessjournal.gallup.com/kontent/24880/gallup-study-engaged-employees-inspire-company.aspx> (data dostępu: 21.03.2020); J. Krueger, E. Killham, *The Innovation Equation*, „Gallup Business Journal” 2007, <https://news.gallup.com/businessjournal/27145/innovation-equation.aspx> (data dostępu: 2.10.2021).

⁶⁶ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept* [w:] A.B. Bakker, M.P. Leiter (red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York 2010, s. 10–24.

⁶⁷ D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton 2004.

⁶⁸ P. Sonal, D. Shine, *A Study of Engagement at Work: What drives Employee Engagement?*, „European Journal of Commerce and Management Research” 2013, nr 7, s. 155.

Zależność ta opiera się na założeniu, że usatysfakcjonowany, zaangażowany pracownik wpływa zarówno na postrzeganie przedsiębiorstwa przez klienta, a przez to również na wyniki organizacji. Podobnie w ocenie menedżerów zaangażowanie jest niezbędne – wyniki badań Deloitte Global Human Capital Trends z 2020 roku wskazują, że uważa tak 78% z nich. Zaangażowanie przekłada się też na postrzeganie możliwości przez pracowników – przykładowo 84% zaangażowanych pracowników jest zdania, że może pozytywnie wpłynąć na jakość produktów swojej organizacji, podczas gdy takie przekonanie wyraża tylko 31% pracowników niezaangażowanych. Dysproporcja występuje także w postrzeganiu własnego wpływu na poziom obsługi klientów czy nawet na koszty własnej pracy⁶⁹.

Sprawdzając znaczenie zaangażowania z poziomu organizacji do jednostki, również potwierdzono związek między poziomem zaangażowania a osobistymi wynikami⁷⁰. Badania Hay Group Insight wykazały, że pracownik zaangażowany może mieć wyniki nawet 2,5 razy wyższe od niezaangażowanego kolegi⁷¹. Zdaniem A.B. Bakker⁷² zaangażowany pracownik częściej doświadcza pozytywnych emocji, ma lepsze zdrowie, kreuje własną pracę i osobiste zasoby oraz przenosi zaangażowanie na innych. Związek pomiędzy szczęściem a zaangażowaniem podkreślają także inni badacze⁷³.

Gdy przyjmiemy, że zaangażowanie od lat jest uznane za kluczowym parametrem przekładającym się na wyniki przedsiębiorstwa, wydaje się oczywiste, że poprzez działania organizacji zmierzające do budowania zaangażowania większość pracowników powinna być wysoce zaangażowana. Tymczasem wyniki badań wskazują, że tak nie jest i dużego postępu w tym obszarze nie ma. Przykładowo w Stanach Zjednoczonych badania Instytutu Gallupa w 2005 roku ujawniły, że jedynie około 26% pracowników to pracownicy rzeczywiście zaangażowani, większość (54%) to osoby neutralne, a 20% – osoby niezaangażowane⁷⁴. Kilka lat później w podobnych badaniach przeprowadzonych przez

⁶⁹ M. Attridge, *Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature*, „Journal of Workplace Behavioral Health” 2009, nr 24(4), s. 388.

⁷⁰ S. Kular, M. Gatenby, Ch. Rees, E. Soane, K. Truss, *Employee Engagement...*, dz. cyt.

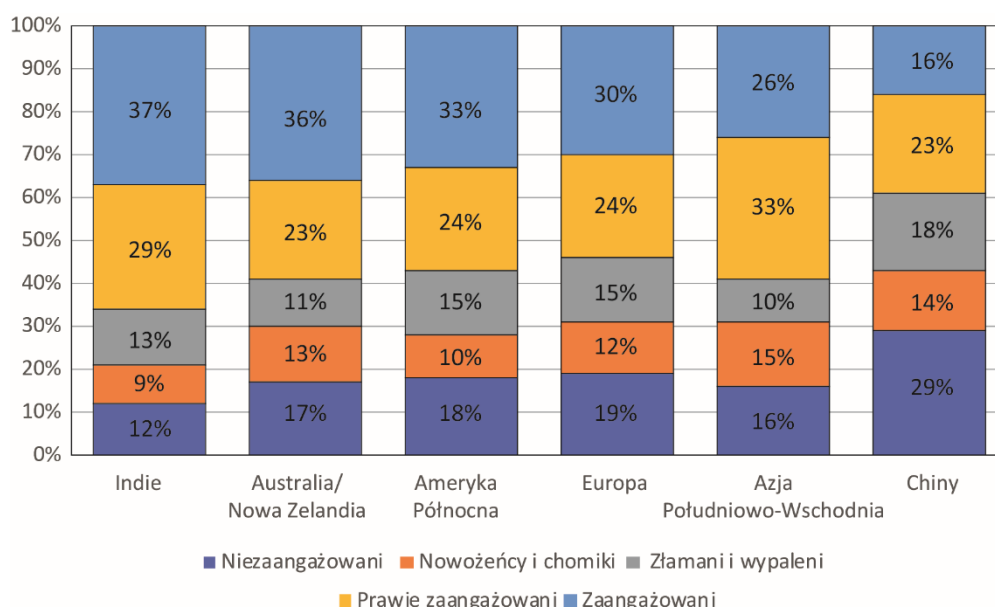
⁷¹ D. Lewicka, *Wpływ zaufania wertykalnego...*, dz. cyt.

⁷² A.B. Bakker, *Building Engagement...*, dz. cyt.

⁷³ R. Cropanzano, T.A. Wright, *When a Happy Worker Is Really a Productive Worker: A Review and Further Refinement of the Happy Productive Worker Thesis*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2001, nr 53(3); B.L. Fredrickson, *The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions*, „American Psychologist” 2001, nr 56(3).

⁷⁴ J.H. Fleming, C. Coffman, J.K. Harter, *Manage Your Human Sigma*, „Harvard Business Review” 2005, nr 83(7/8).

Towers Perrin⁷⁵ proporcje wyniosły odpowiednio: 38% niezaangażowanych i 21% wysoko zaangażowanych. Według badań Blessing White⁷⁶ z 2010 roku przeprowadzonych w Ameryce Północnej, Australii i Nowej Zelandii, Chinach, Indiach, Europie i Afryce Południowej zaangażowanych jest 31% pracowników, a niezaangażowanych 17%, przy czym największy odsetek zaangażowanych jest w Indiach (37%). Można więc stwierdzić, że na przełomie dekad zaangażowanie wzrosło, niemniej notowane wartości wciąż są nieadekwatne do potrzeb. Różne metodologie badań nie pozwalają ocenić zmiany w wartościach bezwzględnych, ale wniosek, że wzrost zaangażowania w czasie nie jest wystarczający, można wysnuć, analizując te same badania, wykonane w tych samych środowiskach. Zmianę poziomu zaangażowania pracowników w poszczególnych regionach w ciągu trzech lat, przeprowadzone przez ten sam Instytut, z zastosowaniem tej samej metody prezentują rys. 2.2 i 2.3.

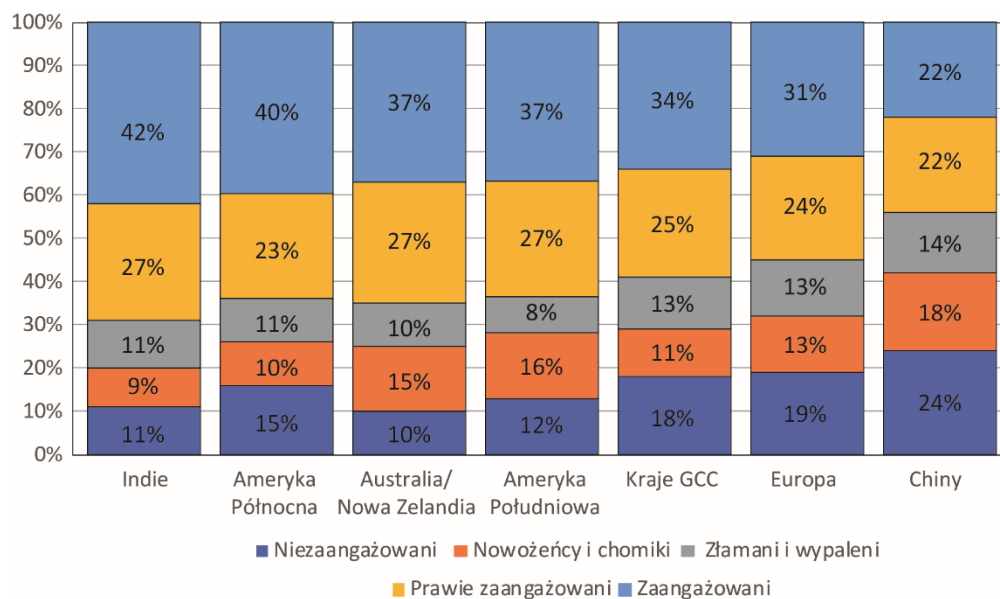


Rys. 2.2. Poziom zaangażowania pracowników na świecie według badań Blessing White z 2010 roku

Źródło: Blessing White, *Employee Engagement Report 2011*..., dz. cyt., s. 9.

⁷⁵ Towers Perrin, *2007–2008 Towers Perrin Global Engagement Study*, Stamford 2008.

⁷⁶ Blessing White, *Employee Engagement Report 2011*, 2011, http://www.digitalopinion.co.uk/files/documents/Employee_Engagement_Report_Blessing_White_%202011.pdf (data dostępu: 17.08.2021).



Rys. 2.3. Poziom zaangażowania pracowników na świecie według badań Blessing White z 2013 roku

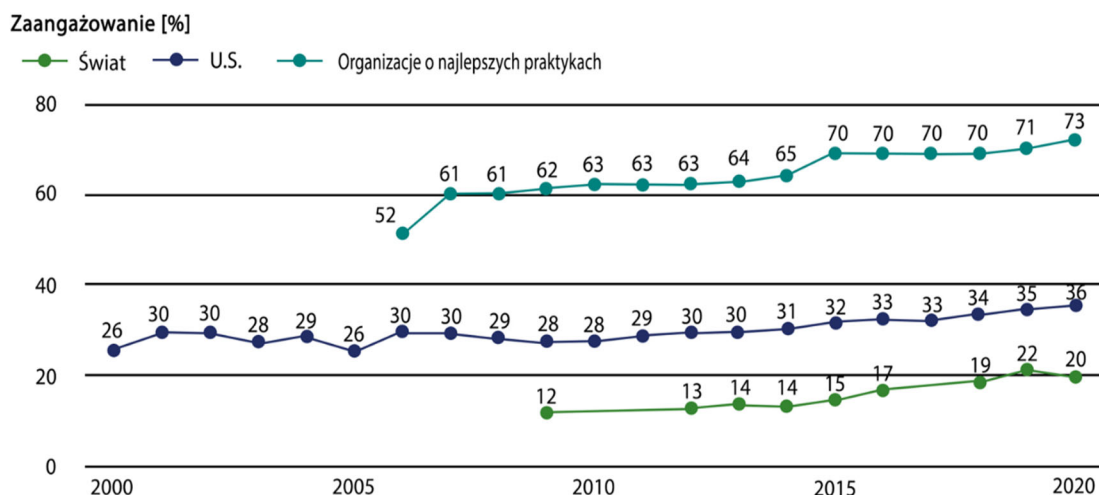
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Blessing White, *Employee Engagement Report 2013. Research Update*, 2013, <https://blessingwhite.com/wp-content/uploads/2018/11/Employee-Engagement-Research-Report-2013.pdf>, s. 5 (data dostępu: 21.11.2021).

O ile widoczny jest pozytywny trend (we wszystkich regionach odsetek zaangażowanych pracowników wzrósł i w prawie wszystkich – poza Azją – zmalał procent niezaangażowanych), o tyle ogólny obraz się nie zmienił – w żadnym regionie grupa zaangażowanych pracowników nie stanowi nawet połowy badanych. Podobny trend, tj. systematyczny, ale powolny wzrost, pokazują badania Instytutu Gallupa (rys. 2.4). Poziom zaangażowania poza zróżnicowaniem regionalnym⁷⁷ jest też odmienny w zależności od innych specyficznych cech, jak np. branża, poziom zajmowanego stanowiska⁷⁸ czy poziom wykształcenia⁷⁹. Należy pamiętać, że skale badania zaangażowania nie są jednolite, więc same wartości procentowe pomiędzy badaniem Instytutu Gallupa a badaniami Blessing White mogą się istotnie różnić, toteż uzasadnione może być porównywanie trendów.

⁷⁷ The Gallup Organization, *State of the Global Workplace 2021 Report*, 2021, <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>, s. 8 (data dostępu: 21.11.2021).

⁷⁸ A. Balcerek-Wieszala, L. Hawrysz, *Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 264.

⁷⁹ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie...*, dz. cyt.



Rys. 2.4. Trendy w zaangażowaniu pracowników

Źródło: The Gallup Organization, *State of the Global Workplace 2021...*, dz. cyt., s. 15.

Na wykresach przedstawiono poziom zaangażowania pracowników w organizacjach według badań Instytutu Gallupa w latach 2000–2020. Porównanie poziomu zaangażowania w organizacjach z listy zwycięzców Gallup Exceptional Workplace Award (organizacje o najlepszych praktykach) pokazują, że zaangażowanie jest postawą, którą można zbudować, gdyż tam odsetek zaangażowanych pracowników wynosi ponad 70% i w pierwszych dwóch dekadach XXI wieku wzrósł o 20 punktów procentowych, czyli wzrost był znacznie większy niż w pozostałych przypadkach. Warto wspomnieć, że w tych samych badaniach poziom zaangażowania pracowników w Polsce wyniósł 13%.

Reasumując, mimo że naukowo dowiedziono pozytywnej korelacji pomiędzy poziomem zaangażowania pracowników a wynikami przedsiębiorstwa, nadal szacuje się, iż mniej więcej tylko co trzeci pracownik jest zaangażowany. Jeśli do tego dodać fakt, że przykładowo w Stanach Zjednoczonych koszty ponoszone przez korporacje z powodu niezaangażowania pracowników były szacowane na około 350 bilionów rocznie⁸⁰, a jednocześnie poprzez właściwe działania możliwe jest podniesienie zaangażowania do poziomu ponad 70%, to szukanie modeli budowania zaangażowania jest najbardziej ekonomicznie uzasadnionym działaniem. Z tych względów uwaga kadry menedżerskiej coraz częściej koncentruje się na tym elemencie zarządzania⁸¹.

⁸⁰ S. Osborne, M. Hammoud, *Effective Employee Engagement in the Workplace*, „International Journal of Applied Management and Technology” 2017, nr 1(16), s. 50.

⁸¹ M. Adamska-Chudzińska, *Psychospołeczne determinanty zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 3(951), s. 6.

2.2. Uwarunkowania budowania zaangażowania pracowników

2.2.1. Wpływ motywacji i motywatorów na poziom zaangażowania pracowników

Budowanie zaangażowania może mieć charakter indywidualny, gdy odnosi się do konkretnego pracownika, grupowy, gdy chodzi o tworzenie takich postaw w organizacji⁸², a także zespołowy, kiedy mówimy o budowaniu zaangażowania w konkretnym zespole, pod przywództwem konkretnego menedżera. Kluczową kwestią jest wskazanie rezultatu, jaki chcemy uzyskać: czy zwiększyć w organizacji odsetek osób zaangażowanych, czy też zadbać o dobrostan i maksymalne zaangażowanie kluczowych osób, które dzięki temu mogą wnieść istotny wkład w rozwój organizacji, czy może skupić się na zaangażowaniu konkretnych zespołów. W celu uporządkowania należy przyjrzeć się uwarunkowaniu budowania zaangażowania na tych poziomach – organizacji oraz angażującego przełożonego. Warto również podjąć kwestie znaczenia motywacji⁸³ i zaufania⁸⁴ w budowaniu zaangażowania, jako elementów, które na mają na nie istotny wpływ.

W literaturze przedmiotu pojęcie motywowania dotyczy sytuacji, gdy wprowadzane są działania ukierunkowane na osiągnięcie konkretnego celu⁸⁵. Zaangażowanie jest pojęciem szerszym, gdyż poza celem obejmuje także utożsamianie się z kierunkiem tych działań oraz poczucie sensu. W praktyce oznacza to, że zmotywowany pracownik może nie być zaangażowany, lecz motywacja jest niezbędnym elementem zaangażowania. Najczęściej stosowana forma motywowania ma charakter materialny i przyjmuje zarówno postać pieniężną (płace), jak i pozapłacową, np. poprzez różnego rodzaju benefity bądź nagrody. Zwraca się uwagę na to, że stosowanie motywatorów może dać bardzo dobre wyniki, lecz równocześnie może prowadzić do demotywacji, jeśli jest niewłaściwie wykorzystane. Planując systemy motywacyjne, należy uwzględnić pięć elementów. Systemy te powinny być⁸⁶:

- holistyczne (*holistic*) – powinny uwzględniać całą mapę wartości pracownika;
- zintegrowane (*integrated*) – powinny tworzyć spójną całość, uzupełniać się i do siebie pasować;
- dopasowane (*aligned*) – powinny wspierać unikalność organizacji;

⁸² A. Balcerek-Wieszala, L. Hawrysz, *Zaangażowanie organizacyjne...*, dz. cyt.

⁸³ Szczegóły w rozdziale 3.1.1.

⁸⁴ Szczegóły w tabeli 2.3.

⁸⁵ P.R. Kleinginna, A.M. Kleinginna, *A Categorized List of Motivation Definitions, with a Suggestion for a Consensual Definition*, „Motivation and Emotion” 1981, nr 5, s. 288.

⁸⁶ P.M. Madhani, *Effective Rewards...*, dz. cyt., s. 42.

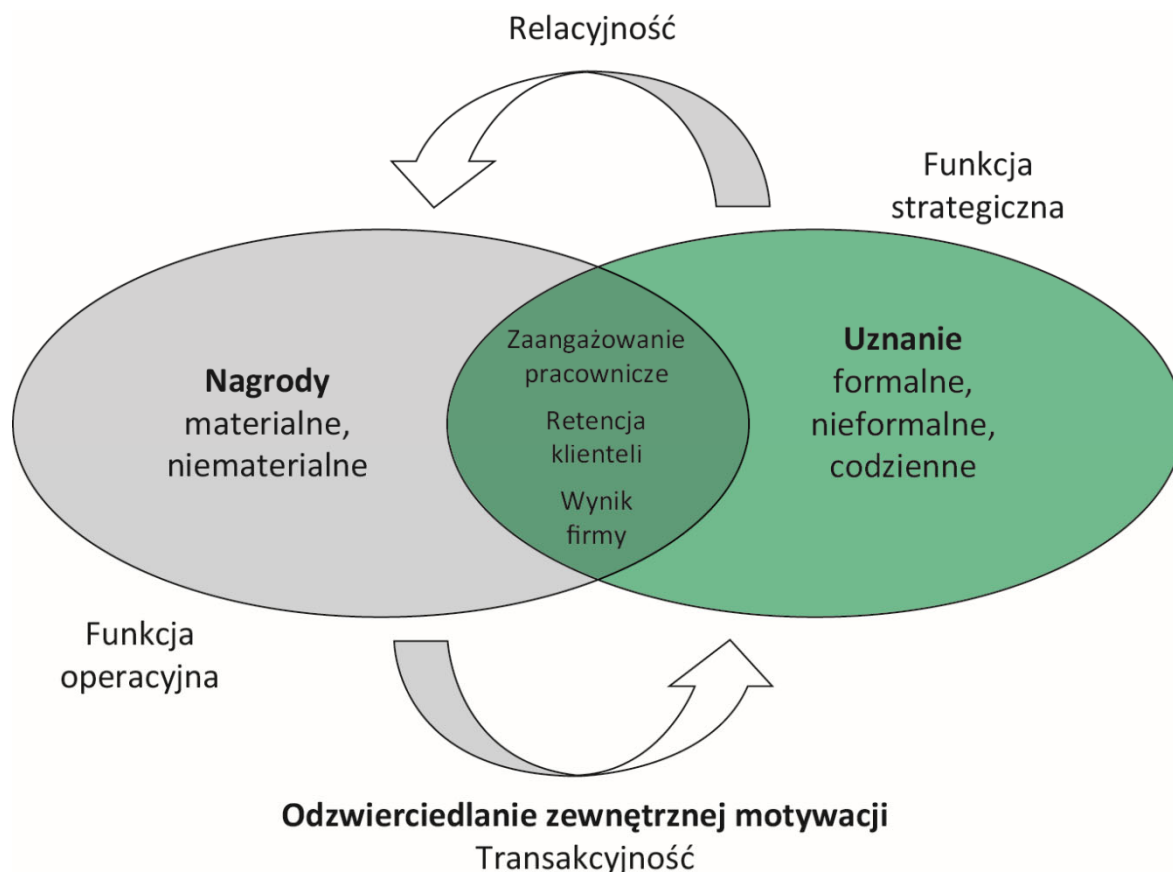
- wymierne (*measurable*) – powinny być oparte na analizach i faktach;
- realizowane (*delivered*) – ich przestrzeganie powinno być komunikowane i monitorowane.

Często pomijanym motywatorem jest uznanie (*recognition*), które w przeciwieństwie do innych form motywacji pracowników jest działaniem nieformalnym, mającym głównie na celu podkreślenie sytuacji wykonania przez pracownika dobrej pracy, czyli tzw. dobre słowo. Uznanie, w przeciwieństwie do nagradzania, powoduje wewnętrzną motywację pracownika. W praktyce uznanie może być wyrażone w takich formach, jak np. odwiedziny menedżerów wyższego szczebla w miejscu pracy pracownika i bezpośrednie rozmowy z nim, list gratulacyjny, zaproszenie na lunch, konkursy czy nagrody za wykazywanie zaangażowania, celebrowanie świąt pracowników, np. urodzin⁸⁷. Uznanie jest jednym z najbardziej niedocenianych elementów, a przy tym jest niskokosztową i prostą w zastosowaniu formą motywowania, a przez to budowania zaangażowania pracowników. W tej materii popełniane są przez menedżerów liczne błędy, począwszy od pomijania roli uznania, poprzez jego niewłaściwą formę (za rzadko, zbyt późno, zbyt ogólnie), po nieobiektywny charakter, np. wyróżnianie tylko niektórych pracowników. Dlatego uznanie nie powinno mieć formy doraźnej, spontanicznej, ale być przejawem pewnej kultury organizacyjnej, w której każdy zauważa i docenia sukcesy innych⁸⁸. Uznanie i motywatory powinny się wzajemnie uzupełniać, gdyż motywatory działają na przyszłe zachowanie (wizja nagrody, benefitu), zaś uznanie wskazuje już dokonane aktywności⁸⁹. Przepływ zależności pomiędzy motywowaniem, uznaniem i zaangażowaniem ukazuje rys. 2.5.

⁸⁷ A. Kopera, *Zarządzanie zaangażowaniem...*, dz. cyt.

⁸⁸ Achievers, *Achievers Ultimate Guide to Recognition*, 2017, <https://www.hrdsummit.com/wp-content/uploads/sites/6/2017/02/Achievers-Ultimate-Guide-to-Recognition.pdf> (data dostępu: 21.11.2021).

⁸⁹ D. Baskar, R.K. Prakash, *A Study on the Impact of Rewards and Recognition on Employee Motivation*, „International Journal of Science and Research” 2015, nr 4(11), s. 1645.



Rys. 2.5. Wpływ motywacji wewnętrznej i zewnętrznej na zaangażowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.M. Madhani, *Effective Rewards...*, dz. cyt., s. 43.

Na zaangażowanie pracowników, związane zarówno z przywiązaniem klientów do firmy, jak i jej wynikami, mają wpływ zarówno motywatory w postaci nagród (niezależnie od ich formy), jak i systematyczne okazywanie uznania. Uznanie może umożliwiać zbudowanie długotrwałych relacji, podczas gdy nagrody mają charakter operacyjny i najczęściej działają w określonej sytuacji i czasie. Biorąc więc pod uwagę uwarunkowania budowania zaangażowania pracowników, warto docenić rolę uznania i włączyć dbałość o ten element w strategię organizacji.

2.2.2. Metody budowania zaangażowania organizacyjnego

W odniesieniu do zasad budowania zaangażowania organizacyjnego jako ważne należy wskazać ustalenie, kto w organizacji rzeczywiście ma wpływ na poziom zaangażowania pracownika i jaki ten wpływ jest. Jak wykazano wcześniej, niewątpliwie główną rolę odgrywa w tym zakresie bezpośredni przełożony⁹⁰. Odpowiedzialność za

⁹⁰ Szczegóły w tabeli 2.3.

zbudowanie środowiska pracy sprzyjającego zaangażowaniu leży również po stronie osób tworzących kulturę organizacyjną. Przykładowo, jeśli działy odpowiedzialne za zarządzanie kadrami nie dopilnują wprowadzenia procesów wspierających budowanie zaangażowania, to mniejsze jest prawdopodobieństwo ich stosowania przez poszczególnych menedżerów. Można wyróżnić kilka kluczowych elementów wpływających na tworzenie zaangażowania pracowników, które mogą być dostosowane na poziomie całej organizacji⁹¹, niezależnie od indywidualnych umiejętności menedżerów:

- konstrukcja pracy (*job design*) – przydział obowiązków dopasowany do kompetencji;
- wsparcie ze strony organizacji i dostarczenie niezbędnych zasobów (*support and resources*);
- warunki pracy sprzyjające dobrej współpracy (*working conditions*), dostosowane do potrzeb (np. elastyczne godziny) i komfortu (ergonomiczne stanowisko itp.);
- kultura organizacyjna (*corporate culture*) wspierająca rozwój, bezpieczeństwo i zdrowie pracowników (w tym unikanie sytuacji stresowych), a także równowagę pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym;
- styl przywództwa (*leadership style*) ze wskazaniem na przywództwo transformacyjne, tj. inspirujące, nastawione na potrzeby pracowników, autentyczne.

W praktyce oznacza to, że działy zarządzania kadrami (*human resources* – HR), we współpracy z kadrą menedżerską, powinny zadbać o wspieranie tych obszarów, wprowadzając np. programy rozwojowe dla pracowników czy pilnując właściwych standardów w zakresie informacji zwrotnej (oceny roczne), czy też wprowadzając regulacje umożliwiające pracownikom zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. W zakresie uwarunkowania budowania zaangażowania na poziomie działań organizacji kluczową rolę może odegrać zbudowanie identyfikacji pracowników z pracodawcą. Aby więc osiągnąć ten efekt, organizacja powinna mieć sformułowaną strategię i ją realizować, tworzyć odpowiednią kulturę organizacyjną, kierować się wartościami, zadbać o komunikację i odpowiednią motywację pracowników⁹². Mówiąc więc o uwarunkowaniu budowania zaangażowania na poziomie organizacji, należałoby przez to rozumieć szereg usystematyzowanych działań prowadzonych w sposób kompleksowy, na poziomie zarówno działów HR, jak i kadry menedżerskiej, mających na

⁹¹ M. Attridge, *Measuring and Managing...*, dz. cyt., s. 392–393.

⁹² P. Burns, *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organization*, Palgrave Macmillan, New York 2005, s. 214.

celu podniesienie poziomu zaangażowania pracowników w całej organizacji. Zakres tych działań, w zależności od priorytetów przedsiębiorstwa, może być zróżnicowany: od dbałości wyłącznie o interwencje będące następstwem braku zaangażowania, poprzez świadome zarządzanie zaangażowaniem, aż do zarządzania przez zaangażowanie, które w takiej sytuacji jest wartością nadrzędną w stosunku do innych działań firmy.

2.2.3. Przywództwo angażujące

Według badań Instytutu Gallupa⁹³ to właśnie menedżer odpowiada za 70% rozbieżności w zaangażowaniu pracowników swojego zespołu. Potwierdzają to liczne badania i opracowania ukazujące pozytywną korelację pomiędzy postawami menedżerów a poziomem zaangażowania podległych im pracowników⁹⁴. J. Xu i H. Cooper-Thomas⁹⁵ udowodnili, że okazywanie zaufania przez lidera, jego wsparcie oraz unikanie dążenia do szukania winy są niezbędnym elementem bezpieczeństwa psychicznego, zdefiniowanego przez W.A. Kahna jako kluczowy element zaangażowania⁹⁶. Najczęściej wymienianymi czynnikami budowania zaangażowania leżącymi w gestii przełożonego są dbałość o rozwój pracowników, jasne wyjaśnienie roli i zadań, okazywanie zaufania, stworzenie bezpiecznego środowiska (wolnego od winy), okazywanie wsparcia (mentoring) oraz dbałość o wyniki⁹⁷. Te wszystkie zależności prowadzą do pojęcia przywództwa angażującego, czyli takiego, którego jednym z głównych celów jest budowanie zaangażowanych zespołów. Przywództwo angażujące często kojarzone bywa z przywództwem transformacyjnym, aczkolwiek dyskusyjne jest ich pełne utożsamianie⁹⁸. Niemniej, biorąc pod uwagę determinanty zaangażowania i cechy przywództwa transformacyjnego, można zauważyć zbieżność. Pojęcie przywództwa transformacyjnego sformułował w 1978 roku J. Burns⁹⁹, wskazując na cztery kluczowe cechy lidera transformacyjnego: inspirująca motywacja (umiejętność klarownego i skutecznego

⁹³ The Gallup Organisation, *What Is Employee Engagement...*, dz. cyt.

⁹⁴ T.A. Judge, R.F. Piccolo, *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*, „Journal of Applied Psychology” 2004, nr 89(5); J. Lee, *Effects of Leadership and Leader-member Exchange on Commitment*, „Leadership & Organization Development Journal” 2005, nr 26(8); B. Madhura, P. Deepika, *A Study on the Drivers...*, dz. cyt.

⁹⁵ J. Xu, H. Cooper Thomas, *How Can Leaders...*, dz. cyt.

⁹⁶ W.A. Kahn, *Psychological Condition...*, dz. cyt.

⁹⁷ L.E. Atwater, J.F. Brett, *360-degree Feedback to Leaders*, „Group and Organization Management” 2009, nr 31(5); D.R. May, R.L. Gilson, L.M. Harter, *The Psychological Conditions...*, dz. cyt.; N. Papalexandris, E. Galanaki, *Leadership's Impact on Employee Engagement: Differences among Entrepreneurs and Professional CEOs*, „Leadership & Organization Development Journal” 2009, nr 30(4).

⁹⁸ K. Sandell, *Transformational Leadership, Engagement, and Performance: A New Perspective*, Colorado State University, Fort Collins 2012, s. 13.

⁹⁹ J.M. Burns, *Leadership*, Harper and Row, New York 1978.

komunikowania się przy jednoczesnym inspirowaniu pracowników do osiągania celów organizacyjnych), wyidealizowany wpływ (entuzjastyczne i optymistyczne podejście do przyszłości skutkujące pociąganiem za sobą innych pracowników, bycie wzorem do naśladowania), zindywidualizowane podejście (traktowanie innych jako jednostek z unikalnymi potrzebami) oraz stymulacja intelektualna (zachęcanie do kreatywności i innowacyjności, wychodzenia poza standardowe rozwiązania). W miarę rozwoju koncepcji przywództwa transformacyjnego pojawiły się dodatkowe analizy i interpretacje pozwalające na pełniejsze wskazanie kluczowych cechy lidera transformacyjnego¹⁰⁰:

- mieć jasne i przekonujące pojęcie o tym, co jest ważne, dlaczego jest ważne i jaka wartość zostanie osiągnięta, pracując, aby ją osiągnąć – czyli proces przywództwa zakorzeniony w rzeczywistych wartościach i przekonaniach lidera, spójnych zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym;
- mieć spójne cele – harmonia wartości lidera, celów organizacji i potrzeb pracowników;
- mieć wizję połączoną z pasją, celem i wartościami;
- prowadzić ludzi zgodnie ze swoimi głębokimi wartościami, jak uczciwość, sprawiedliwość itp., zawsze dotrzymując zobowiązań i obietnic, być wzorem do naśladowania;
- umieć przełożyć swoje cele i wartości na komunikację, skupiając się na tym, aby stały się jasne dla innych, dobierając taką formę komunikacji, aby była skuteczna, budząc przy tym zaufanie;
- okazywać uznanie i doceniać (nagradzać) w sposób szczery, klarowny, skupiając się na osiągnięciach, ale bez jednoczesnego przyzwolenia na niską efektywność;
- być wytrwałym w dążeniu do celu, odpowiednio wykorzystując talenty i kompetencje, ale jednocześnie dbając o ciągły rozwój i wkładany wysiłek, być otwartym na nowe możliwości i wyzwania, stymulując pracowników do kreatywności i innowacji;
- korzystać z modelu perswazji jako kształtowania za pomocą pełnej integralności myśli, uczuć, przekonań i zachowań, kierując się nie tylko rozumem, ale też sercem, z uważnością na indywidualne potrzeby pracownika i uznając, że istnieje wzajemność

¹⁰⁰ M.M. Korejan, H. Shahbazi, *An Analysis of the Transformational Leadership Theory*, „Journal of Fundamental and Applied Sciences” 2016, nr 8(4); H. Blane, *7 Principles of Transformational Leadership*, The Career Press, New York 2017; R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 36; D. Farnsworth, J.L. Clark, J. Hall, S. Johnson, A. Wysocki, K. Kepner, *Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates*, IFAS, University of Florida, Gainesville 2002, s. 2; K. Sandell, *Transformational Leadership...*, dz. cyt.

wpływu pomiędzy pracownikiem a przełożonym, kierować się szacunkiem i umieć wychodzić poza standardowe podejście i pomysły;

- być przewidującym i przygotować się na różne scenariusze, zachowując przy tym jasność celu i stałość wartości.

Gdy porówna się te cechy z determinantami zaangażowania¹⁰¹, myślenie o przywództwie transformacyjnym jako modelu przywództwa angażującego należy uznać za trafne. Podobny charakter przywództwa reprezentuje zarządzanie określane jako „zarządzanie przez spacerowanie” (*walking around*), polegające na systematycznym odwiedzaniu przez menedżera miejsc pracy, obserwacji, radach, przekazywaniu informacji, pogłębianiu wiedzy o codziennej pracy pracowników, wspieraniu ich i pomaganiu im w sytuacjach wymagających interwencji, zauważaniu ich potrzeb oraz zbieraniu ich pomysłów¹⁰². Kluczową kwestią jest też zaangażowanie samych menedżerów – jeśli pracownicy nie postrzegają menedżera jako zaangażowanego, to prawdopodobieństwo, że włożą ponadnormatywny wysiłek w swoją pracę, jest znikome¹⁰³. W badaniach udowodniono, że wpływ na pracę pracowników ma nawet nastrój menedżera – grupy, których lider okazywał pozytywny nastrój, wykazywały lepszą koordynację i zużywały na realizację zadań mniej energii niż podwładni lidera w negatywnym nastroju¹⁰⁴. Rolę bezpośredniego przełożonego można więc uznać za kluczową w budowaniu zaangażowania pracowników, gdyż często oceniają oni organizację i jej cele właśnie przez pryzmat relacji z przełożonym oraz komunikacji z nim. Od przełożonego może też być uzależniony rozwój pracowników i zbudowanie właściwej atmosfery w zespole. Należy pamiętać, że większość menedżerów występuje jednocześnie w roli przełożonego i podwładnego, dlatego krzewienie poczucia autentyczności, delegowania odpowiedzialności, a także kultura komunikacji w dużym stopniu zależą od jej ciągłości: od prezesa/właściciela przedsiębiorstwa do pracowników liniowych. To prawdopodobieństwo wystąpienia „przekazywania” zaangażowania jest wysokie – szacuje się, że w przypadku menedżerów mających zaangażowanego przełożonego istnieje o 39% wyższe prawdopodobieństwo bycia

¹⁰¹ Szczegóły w tabeli 2.2.

¹⁰² O. Serrat, *Managing by Walking Around* [w:] O. Serrat, *Knowledge Solutions*, Springer Singapore, 2017; O. Durrah, M.O. Eltigani, Z.O. Bilal, *Practicing Management by Walking around and Its Impact on the Service Quality*, „International Journal of Commerce and Management Research” 2018, nr 4(5); A.L. Tucker, S.J. Singer, *The Effectiveness of Management-by-walking-around: A Randomized Field Study*, Harvard Business School, Boston 2013.

¹⁰³ S. Kular, M. Gatenby, Ch. Rees, E. Soane, K. Truss, *Employee Engagement...*, dz. cyt., s. 17.

¹⁰⁴ T. Sy, S. Cote, R. Saavedra, *The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes*, „The Journal of Applied Psychology” 2005, nr 90(2), s. 296–297.

zaangażowanym niż w przeciwnej sytuacji, a w wypadku pracowników liniowych wynosi ono aż 59%¹⁰⁵. Ważne jest także zweryfikowanie elementu zachowania menedżera, który – okazywany pracownikowi – jest kluczowy. Z badań przeprowadzonych przez A. Szczygieł¹⁰⁶ wynika, że jest nim szacunek, który okazał się ważniejszy niż uznanie, podziękowanie czy dostrzeżenie przez przełożonego zaangażowania pracownika.

Jak wynika z przytoczonych wcześniej badań literatury¹⁰⁷, należy przyjąć, że zaangażowanie pracowników daje wymierne korzyści organizacji. Niemniej jednak można założyć, że zaangażowanie jest korzyścią dla obu stron – zarówno pracodawcy, jak i pracownika. Elementy budujące zaangażowania, takie jak udział w decyzjach, dostęp do informacji czy poczucie bycia częścią kultury organizacyjnej, buduje u pracownika poczucie autorstwa¹⁰⁸, wpływu i odpowiedzialności, poczucie sensu i doświadczanie ważności własnej roli w organizacji. Są to pozytywne odczucia psychologiczne, dające w rezultacie samonagradzanie, które zwrótnie powodują potrzebę dalszego działania i kreatywności. Kluczowe dla pozytywnych emocji jest poczucie autentyczności, rozumiane jako swoboda wyrażania uczuć i emocji w pracy¹⁰⁹ w zakresie nie tylko stworzenia środowiska dopuszczającego swobodne zachowanie, ale potraktowania tego jako podstawowej zasady higieny psychicznej w organizacjach. Jednocześnie dawanie przestrzeni do bycia sobą jest związane z zapewnieniem poczucia bezpieczeństwa, czyli wątkiem zaufania. Brak możliwości okazywania własnych emocji może spowodować zakładanie emocjonalnej maski, która z kolei prowadzi do wyczerpania emocjonalnego, rozdrażnienia i przez to sytuacji konfliktowych¹¹⁰.

Na postawę pracownika wpływają emocje, będące odzwierciedleniem osobistej satysfakcji, oraz racjonalność, która oddaje relacje pomiędzy pracownikiem a organizacją w zakresie zgodności ról, celów i innych elementów¹¹¹. Jednocześnie badania pokazują, że pracownicy byłiby bardziej zaangażowani, gdyby były zaspokajane ich indywidualne potrzeby¹¹². Co więcej, zdolność pracownika do zaangażowania zależy od różnic

¹⁰⁵ D. Lewicka, *Wpływ zaufania wertykalnego...*, dz. cyt., s. 183.

¹⁰⁶ A. Szczygieł, *Poczucie szacunku pracowników...*, dz. cyt., s. 123–124.

¹⁰⁷ Szczegóły w rozdziale 2.1.6.

¹⁰⁸ M. Adamska-Chudzińska, *Psychospołeczne determinanty...*, dz. cyt., s. 13.

¹⁰⁹ M. Wypych, *Poczucie autentyczności jako czynnik wpływający na zaangażowanie pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2015, nr 8(994), s. 79.

¹¹⁰ H. Ozelik, *An Empirical Analysis of Surface Acting in Intra-organizational Relationships*, „Journal of Organizational Behavior” 2013, nr 34(3).

¹¹¹ P. Sonal, D. Shine, *A Study of Engagement...*, dz. cyt., s. 157.

¹¹² D. Budriene, D. Diskiene, *Employee Engagement: Types, Levels and Relationship with Practice of HRM*, „Malaysian E Commerce Journal” 2020, nr 4(2), s. 46.

psychologicznych, za sprawą których dana sytuacja może powodować mniejsze lub większe wejście w oczekiwaną rolę, gdyż osoby klasyfikują sens wydarzeń i sytuacji według własnych unikalnych odniesień wynikających z ich osobowości czy doświadczeń¹¹³. Osobowość zaś „działa jako rodzaj filtra percepcyjnego lub rama odniesienia”¹¹⁴, czyli to nasze osobiste postrzeganie kieruje naszym zaangażowaniem, a nie obiektywna sytuacja. Równocześnie stres czy emocje związane z życiem osobistym wpływają na poziom stresu odczuwanego w pracy¹¹⁵. Osoby silnie zaangażowane w pracy, mimo zmęczenia, okazują po pracy zadowolenie i – w odróżnieniu od pracoholików – umieją cieszyć się innymi rzeczami¹¹⁶. Prowadzone były również badania nad cechami osobowościowymi najbardziej zaangażowanych pracowników¹¹⁷, które pokazały, że wśród tych cech znajduje się wysoki poziom otwartości na zmiany, niska neurotyczność oraz wysoka ekstrawersja. Zaangażowani pracownicy wykazywali się także większą samoskutecznością i dostosowaniem się do zmieniających się okoliczności. Zaangażowanie nie pozostaje również bez wpływu na zdrowie. Zaangażowani pracownicy mniej cierpią na problemy sercowo-naczyniowe, rzadziej odczuwają bóle głowy i brzucha¹¹⁸. W nowoczesnych korporacjach skupienie na kapitale ludzkim jest równie ważne jak w tradycyjnych korporacjach budowanie struktur służących kontroli procesów ekonomicznych¹¹⁹. W świetle badań nad osobistymi cechami zakładanie unifikacji może być jednak błędem, należałoby zatem w przyszłych badaniach skupić się na indywidualnych różnicach¹²⁰. Natomiast biorąc pod uwagę fakt, że 96% pracowników uważa za kluczową w odczuwaniu satysfakcji z pracy spójność własnych wartości z kulturą organizacji¹²¹, działania osób zarządzających kadrami powinny być ukierunkowane na budowanie odpowiedniego środowiska pracy, umożliwiającego realizację indywidualnych cech pracowników oraz ich własny rozwój.

¹¹³ S. Kular, M. Gatenby, Ch. Rees, E. Soane, K. Truss, *Employee Engagement...*, dz. cyt.; I.M. Robinson, *Human Resource Management in Organisations*, CIPD, London 2006.

¹¹⁴ J.L. Bowditch, A.F. Buono, *A Primer on Organisational Behaviour*, 5th ed., John Wiley, New York 2001, s. 46.

¹¹⁵ K. Moore, *The Healthy Balance among Work, Family, and Personal Relationships: Fact or Fiction* [w:] *Proceedings of the APS Psychology of Relationships Interest Group 4th Annual Conference*, Melbourne 2004, s. 80–81.

¹¹⁶ A.B. Bakker, *Building Engagement...*, dz. cyt., s. 55.

¹¹⁷ S. Langelaan, A.B. Bakker, W.B. Schaufeli, W. Van Rhenen, L.J.P. Van Doornen, *Do Burned-out and Work-engaged Employees Differ in the Functioning of the Hypothalamic-pituitary-adrenal Axis?*, „Scandinavian Journal of Work, Environment, and Health” 2006, nr 32(5).

¹¹⁸ A. Shirom, *Feeling Vigorous at Work? The Construct of Vigor and the Study of Positive Affect in Organizations*, „Research in Organizational Stress and Well-Being” 2003, t. 3.

¹¹⁹ K. Kmiotek, *Uwarunkowania zaangażowania...*, dz. cyt., s. 193.

¹²⁰ S. Kular, M. Gatenby, Ch. Rees, E. Soane, K. Truss, *Employee Engagement...*, dz. cyt., s. 3.

¹²¹ Time4, *10 kroków do zbudowania zaangażowania pracowników poprzez komunikację wewnętrzną*, 2021, <https://time4.pl/wiedza/slowo-klucz-zaangazowanie/> (data dostępu: 5.07.2021).

2.2.4. Rola zaufania

Osobnym zagadnieniem wartym rozważenia jest rola zaufania jako czynnika wpływającego na zaangażowanie, ze szczególnym uwzględnieniem zaufania w relacjach zawodowych. Podobnie jak w przypadku zaangażowania pojęcie to jest wielowymiarowe i definiowane na wiele sposobów, nie tylko w naukach o zarządzaniu, ale także w psychologii oraz jako podstawa współistnienia społecznego¹²². Wielu badaczy zwraca również uwagę na rolę zaufania w budowaniu zaangażowania¹²³. By zrozumieć zagadnienie zaufania jako czynnika budującego zaangażowanie, warto rozważyć je na gruncie trzech znaczeń: zaufania horyzontalnego, wertykalnego i instytucjonalnego. Zaufanie horyzontalne to zaufanie, jakim darzą się pracownicy pomiędzy sobą. Zaufanie wertykalne to zaufanie pomiędzy przełożonym a pracownikiem. W przypadku zaufania instytucjonalnego chodzi zaś o zaufanie pracowników do sposobu prowadzenia przedsiębiorstwa¹²⁴. Warto zwrócić uwagę, że w odczuwaniu i okazywaniu zaufaniu biorą udział dwie strony – można wskazać na zaufanie do pracownika (okazywanego przez instytucję, przełożonego czy współpracowników) oraz na zaufanie, jakim pracownik darzy organizację, przełożonego lub swoich współpracowników. To powoduje, że każda definicja zaufania niesie ze sobą nieco inny przekaz. Przykładem może być właśnie zaufanie instytucjonalne, definiowane jako przekonanie pracownika do poprawnego działania organizacji, *versus* zaufanie organizacyjne, które przykładowo R. Peters i C. Caldwell¹²⁵ określają jako przekazanie pracownikom uprawnień do wprowadzania innowacji, podejmowania samodzielnych decyzji i osobistej inicjatywy. Tematem rozważań w literaturze jest pytanie, czy w przypadku zaangażowania pracownika mówimy o zaufaniu jako niezbędnym czynniku zaangażowania¹²⁶, który musi zaistnieć, żeby stworzyć pracownikowi warunki, by był on

¹²² I. Bohnet, R. Zeckhauser, *Trust, Risk, and Betrayal*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 2004, nr 55(4); R. Hardin, *Zaufanie*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009; A. Sankowska, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011; A. Sopińska, *Zjawiska patologiczne obniżające stopień zaufania w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2(176).

¹²³ R. Ellonen, K. Blomqvist, K. Puumalainen, *The Role of Trust in Organizational Innovativeness*, „European Journal of Innovation Management” 2008, nr 11(2); D.Z. Levin, R. Cross, L.C. Abrams, E.L. Lesser, *Trust and Knowledge Sharing. A Critical Combination*, IBM Institute for Knowledge-Based Organizations, 2002; D. Lewicka, K. Krot, *Zaufanie organizacyjne jako czynnik kreujący proinnowacyjny klimat organizacji*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2014, nr 4(305); J. Paliszkiewicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013; M. Bugdol, *Wymiary i problemy...*, dz. cyt.

¹²⁴ D. Lewicka, M. Szeliga, *Zaufanie wertykalne a zaangażowanie organizacyjne na przykładzie podmiotu leczniczego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, nr 1, s. 210.

¹²⁵ S.S. Smith, R. Peters, C. Caldwell, *Creating a Culture...*, dz. cyt.

¹²⁶ K. Kmiołek, *Źródła i konsekwencje zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 2(4), s. 199; D. Lewicka, *Wpływ zaufania wertykalnego...*, dz. cyt., s. 179.

zaangażowany, czy też o pewnym wymogu w stosunku do pracownika, tj. byciu godnym zaufania traktowanym jako cecha niezbędna do bycia pracownikiem zaangażowanym¹²⁷. Ocenia się, że poziom zaufania pracowników do przełożonych jest niewystarczający – w badaniach aż 38% respondentów negatywnie wyraziło się o spójności działań menedżerów z ich deklaracjami i wartościami¹²⁸. Podsumowując, można stwierdzić, że dbałość o właściwy poziom zaufania w relacji organizacja–pracownik jest jednym z kluczowych czynników warunkujących budowanie zaangażowania.

2.3. Proces budowania zaangażowania pracowników

2.3.1. Kluczowe etapy procesu

Proces budowania zaangażowania składa się z kolejnych etapów budowania relacji pomiędzy organizacją a pracownikiem. Należy uwzględnić w nim szereg powinności wobec pracownika, których wystąpienie lub nie decyduje o poziomie zaangażowania. W cyklu życia pracownika w organizacji można wyróżnić następujące etapy¹²⁹:

- proces rekrutacji, tworzący pierwsze wzajemne wrażenie w relacji pracownik–pracodawca, ale także jest kluczem doboru pracowników;
- wyznaczenie celów i zakresu obowiązków w czytelny i przejrzysty dla pracownika sposób;
- zbudowanie odpowiedniego klimatu pracy, opartego na zaufaniu – co jest bazą do partycypacyjnego modelu zarządzania oraz umożliwia delegowanie celów i odpowiedzialności;
- dbałość o informację zwrotną oraz dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania zadań, w wypadku których kluczowa jest otwartość komunikacji;
- zadbanie o odpowiednią motywację płacową i pozapłacową;
- dbałość o rozwój pracownika.

Nieco inne ujęcie proponują C. Caldwell i L. Floyd¹³⁰, którzy wskazują kluczowe elementy w procesie budowania zaangażowania (*commitment*) w systemach pracy o wysokiej wydajności (*High Performance Work Systems*):

¹²⁷ M. Kaczyńska, K. Kałuźniak, A. Stankiewicz-Mróż, *Motywowanie pozapłacowe...*, dz. cyt., s. 66.

¹²⁸ J. Stankiewicz, M. Moczulska, *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji w świetle badań empirycznych*, „Kwartalnik Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4(1), s. 175.

¹²⁹ S. Borkowska, *Rola zaangażowania...*, dz. cyt., s. 15–16; D. Smarżewska, *Zarządzanie zaangażowaniem...*, dz. cyt., s. 69.

¹³⁰ C. Caldwell, L. Floyd, *High Performance Work Systems, Building Commitment to Increase Profitability*, „Graziadio Business Review” 2014, nr 17(3).

- dbałość o poczucie bezpieczeństwa pracownika,
- selektywne zatrudnienie,
- decentralizację decyzji,
- wysokie wynagrodzenie oparte na wynikach,
- szkolenia pracowników poprzez angażowanie ich w rozwój organizacji,
- ograniczenie barier wynikających ze stanowisk,
- dzielenie się kluczowymi informacjami.

Jak można zauważyć, większość wskazówek jest zbieżna zarówno z potrzebami pracownika, jak i czynnikami wysokiej efektywności, toteż biorąc pod uwagę proces budowania zaangażowania, należałoby zweryfikować etapy: zatrudnienia, przydziału obowiązków i uprawnień oraz weryfikacji spójności roli i oczekiwań poprzez właściwą komunikację i wymianę informacji, z uwzględnieniem potrzeb rozwojowych pracownika.

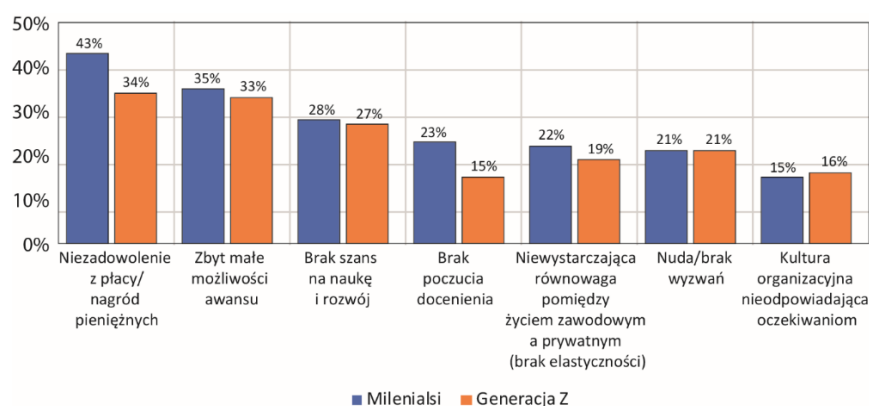
2.3.2. Proces rekrutacji i dobór pracowników

Proces budowania zaangażowania pracowników rozpoczyna się już na etapie rekrutacji. Nowocześnie zarządzane organizacje tworzą procedury rekrutacyjne rozpoczynające się od właściwego zdefiniowania roli i stanowiska poszukiwanej osoby, właściwej ekspozycji ogłoszeń (zarówno treści, jak i miejsc ekspozycji), poprzez wielopoziomowy proces rekrutacyjny oraz elementy wdrożenia i powitania pracownika w nowej organizacji (*onboarding*). W mniejszych przedsiębiorstwach wystarcza zwykle rozmowa z przełożonym lub właścicielem. Na tym etapie pojawia się już ryzyko dotyczące przyszłego poziomu zaangażowania pracowników, ogólnie sprowadzające się do obszaru autentyczności¹³¹. Organizacja w procesie rekrutacji przedstawia pozytywną wizję, składa pewnego rodzaju obietnice zarówno w kwestii możliwości samego pracownika (rozwój, wyzwania), jak i samej kultury organizacyjnej. To jest potencjalne źródło rozczarowań i obniżenia autentyczności. Pracownik również deklaruje często umiejętności przekraczające jego rzeczywiste możliwości, co stanowi potencjalne źródło stresu, negatywnie wpływającego na zaangażowanie¹³². Zdaniem M. Wypych „skłonność do dużej kontroli zachowań w pracy, ograniczania swojej autentyczności [...] jest jednak wyuczonym dużo wcześniej stylem zachowania. Uwarunkowania kulturowe, konformizm, uległość wobec autorytetów, potrzeba aprobaty społecznej są niektórymi tylko mechanizmami, które

¹³¹ M. Wypych, *Poczucie autentyczności...*, dz. cyt., s. 80–81.

¹³² S. Nishanthini, U.A. Amarakoon, *Impact of Occupational Stress on Employee Engagement*, 12th International Conference on Business Management (ICBM), 2015.

wiążą się z brakiem poczucia autentyczności, a czasami nawet tłumią potrzebę autentyczności”¹³³. W zakresie doboru pracowników kluczowe jest wyobrażenie sobie optymalnego zespołu, w czym ważną rolę odgrywa dojrzałość menedżera. Wielu menedżerom może być łatwiej dobrać do zespołu ludzi o profilu zachowań czy temperamencie podobnym do tego, jaki sami reprezentują, gdyż z takim pracownikami łatwiej się im komunikować, rzadziej dochodzi do konfrontacji związanej z innym postrzeganiem spraw czy do dyskusji na temat zasadności przekazanych poleceń. Jednakże praktyka pokazuje, że im bardziej zróżnicowany jest zespół, tym łatwiej poradzi on sobie w sytuacjach wymagających wieloaspektowego myślenia i nietypowych rozwiązań. Dlatego na etapie doboru pracowników kluczowe jest zadbanie o różnorodność, a to wymaga zbudowania zespołów o dużym zaufaniu horyzontalnym. Kolejną determinantą wpływającą na poziom zaangażowania zespołu już na etapie rekrutacji jest dobra weryfikacja spójności wartości organizacji i potencjalnych pracowników, szczególnie jeśli mamy do czynienia ze zróżnicowaniem pokoleniowym. Menedżerowie czy osoby rekrutujące reprezentujące starsze pokolenie mogą mieć niewystarczającą wiedzę na temat oczekiwań zatrudnianych młodych osób. Nieuwzględnienie wartości młodych pracowników w procesie wprowadzania ich do organizacji powoduje obniżenie poziomu ich zaangażowania. Badania wykazują, że niewystarczające dopasowanie w zakresie wartości może doprowadzić nawet do rezygnacji z pracy u danego pracodawcy. Przykładowo w raporcie Deloitte z 2019 roku wymieniana się potencjalne przyczyny rezygnacji z pracy przez pokolenie Y i Z (rys. 2.6).



Rys. 2.6. Procent przedstawicieli pokolenia milenialsów oraz pokolenia Z planujących opuścić obecnego pracodawcę w ciągu dwóch lat z podziałem na powody

Źródło: Deloitte.com, *Młodzi są świadomi wyzwań, jakie ich czekają w erze przemysłu 4.0. The Deloitte Global Millennial Survey 2019*, 2019, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-milenials-2019.html>, s. 15 (data dostępu: 19.03.2021).

¹³³ M. Wypych, *Poczucie autentyczności...*, dz. cyt., s. 81.

Istotnie zmniejsza się uzależnienie pozostania w danej organizacji wprost od wynagrodzenia – o ile w pokoleniu Y (milenialsi) 43% wskazało na ten aspekt jako potencjalną przyczynę odejścia, to już tylko 34% przedstawicieli pokolenia Z wskazuje obszar finansów w tej kwestii. Natomiast obydwa pokolenia na liście siedmiu przyczyn wskazują niedopasowanie do kultury organizacyjnej (odpowiednio Y: 15%, Z: 16%), brak elastyczności umożliwiającej równowagę między życiem zawodowym a prywatnym (Y: 22%, Z: 19%) i brak możliwości rozwoju (Y: 28%, Z: 27%). Na podstawie tych wyników można określić obszary kluczowych dla tych pokoleń wartości, w których sama praca (pracuję, żeby żyć¹³⁴) nie jest najważniejszym aspektem. Patrząc z punktu widzenia procesu budowania zaangażowania, już na etapie rozmów rekrutacyjnych należy zweryfikować zbieżność wartości i oczekiwań pracodawcy i kandydata, szczególnie że rozbieżności te, o czym świadczą badania, są istotne. Przykładowo według pracodawców trzy najważniejsze cele działalności to generowanie zysku, dostarczenie produktów i usług oraz zwiększenie efektywności, zaś zdaniem najmłodszych pokoleń pracowników celem przedsiębiorstw (największy procent wskazań) powinno być generowanie zatrudnienia, ulepszenie otoczenia społecznego oraz rozwój przez innowacyjność¹³⁵.

2.3.3. Delegowanie uprawnień i odpowiedzialności

Jednym z kluczowych wyzwań współczesnych organizacji jest zbudowanie modelu zaangażowania pracowników w warunkach wielu zmiennych, wpływających na różne grupy pracowników. To oznacza, że autokratyczny styl zarządzania, oparty na percepcji pojedynczych osób pełniących stanowiska menedżerów, może być niewystarczający do uwzględnienia wyzwań i sytuacji, z którymi na co dzień spotykają się pracownicy. Dlatego coraz większą popularnością cieszy się podejście partycypacyjne (styl demokratyczny), zdefiniowane jako wspólne podejmowanie decyzji lub przynajmniej wpływ pracowników na podejmowane decyzje¹³⁶. Nie do końca zbadano, gdzie jest optimum udziału zarządzania

¹³⁴ R. Tomaszewska-Lipiec, *Kariera – zdeprecjonowana wartość nowego pokolenia?*, „Problemy Profesjologii” 2016, nr 1, s. 55.

¹³⁵ Deloitte.com, *Odpowiedzialna firma 4.0 – oczekiwaniem nowych pokoleń wchodzących na rynek pracy*, „Personel Plus” 2018, nr 9, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/odpowiedzialna-firma-4-0.html> (data dostępu: 16.03.2020).

¹³⁶ P.L. Koopman, A.F.M. Wierdsma, *Participative Management* [w:] P.J.D. Drenth, H. Thierry, C.J. De Wolff (red.), *Personnel Psychology. Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol. 3, Psychology Press, London 1998.

partycypacyjnego, a gdzie dyrektywnego. Udowodniono natomiast, że obydwa typy zarządzania mogą pozytywnie oddziaływać na wydajność i zaangażowanie pracowników¹³⁷.

Partycypacja nie jest pojęciem jednoznacznym, jej wpływ na zaangażowanie lub wydajność pracowników bywa przedstawiany za pomocą dwóch modeli. Model motywacyjny (*motivational model*) zakłada, że zwiększenie udziału podwładnych w podejmowaniu decyzji daje pracownikom wewnętrzne poczucie motywacji oraz znaczenia, co może zwiększyć wydajność. Model wymiany (*exchange-based model*) koncentruje się na relacjach pomiędzy przełożonym, zakładając, że jeśli przywódca okazuje zaufanie, to zwrotnie pracownik buduje zaufanie do przełożonego, co zarówno przynosi korzyść w sferze dobrostanu, jak i rozbudowuje możliwości decyzyjne¹³⁸. Partycypacyjny model zarządzania wspomaga także dwa inne obszary: dzielenie się wiedzą i akceptację zmian. Dzięki zastosowaniu modelu w tym pierwszym obszarze następuje wykorzystanie wiedzy różnego typu specjalistów już na etapie podejmowania decyzji, co daje możliwość podniesienia trafności decyzji. Z kolei udział pracowników w decyzjach powoduje, że wynikające z nich zmiany nie budzą wielkich oporów¹³⁹. Oba te aspekty pozostają w korelacji z budowaniem zaangażowania, gdyż udział w procesie decyzyjnym, możliwość wykorzystania swojej wiedzy, a także szerokie spektrum rozwoju związanych z wymianą wiedzy buduje przekonanie o sensowności działań, zrozumienie celów i samorozwój, które są wskazywane jako determinanty zaangażowania¹⁴⁰. Poza samym zaangażowaniem pracowników model partycypacji powoduje także przesunięcie środka ciężkości w działaniach menedżerów – odciążeni od decyzji operacyjnych mogą skupić się na zarządzaniu strategicznym, podjąć w tej kwestii lepsze decyzje, a w efekcie zdobyć zaufanie pracowników traktowane jako niezbędny element zaangażowania¹⁴¹. Również tempo podejmowania decyzji, skuteczność w rozwiązywaniu problemów czy jakość realizowanych projektów poprawia się w sytuacji zarządzania partycypacyjnego, a w dłuższym okresie

¹³⁷ A. Somech, *Directive versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches to Managing School Effectiveness*, „Educational Administration Quarterly” 2005, nr 41(5).

¹³⁸ X. Huang, J. Lun, A. Liu, Y. Gong, *Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment or Trust? The Differential Effects on Managerial and Non-Managerial Subordinates*, „Journal of Organizational Behavior” 2010, nr 31(1).

¹³⁹ A. Ignyś, *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstw – bezpośrednia partycypacja pracownicza*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum” 2014, nr 3(357), s. 27–28.

¹⁴⁰ B. Madhura, P. Deepika, *A Study on the Drivers...*, dz. cyt.; D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, *The Drivers...*, dz. cyt.; D. Croston, *Employee Engagement...*, dz. cyt.; J. Anitha, *Determinants of Employee...*, dz. cyt.; E. Bombiak, *Motywowanie...*, dz. cyt.

¹⁴¹ K. Kmiotek, *Źródła i konsekwencje...*, dz. cyt.; s. 199.

polepsza wyniki finansowe¹⁴². To z kolei daje przestrzeń do poprawy kolejnego czynnika wpływającego na zaangażowanie, tj. motywowania rozumianego jako zwiększenie możliwości w zakresie elementów wynagradzania. Jako efekt zarządzania partycypacyjnego wskazywane jest także przyjazne, inspirujące środowisko pracy oraz budowanie silnie współpracujących zespołów¹⁴³, czyli kolejnego ważnego elementu wpływającego na zaangażowanie pracowników.

Podsumowując, warto stwierdzić, że istnieje powiązanie pomiędzy zarządzaniem partycypacyjnym a wysokim poziomem zaangażowania, zarówno co do zgodności determinant zaangażowania z możliwościami, jakie daje model partycypacyjny, jak i wyników badań¹⁴⁴, a także uznania naukowców¹⁴⁵.

2.3.4. Komunikacja i informacja zwrotna

Badania przeprowadzone przez Leapfrog Corporate Communications Ltd. w 2011 roku¹⁴⁶ wykazały, że najbardziej efektywnymi narzędziami komunikacyjnymi wpływającymi pozytywnie na zaangażowanie są: spotkania, informacja zwrotna od przełożonych, intranet i informowanie o wynikach badania zaangażowania pracowników. W badaniach przeprowadzonych przez platformę Emplo¹⁴⁷ ponad 88% pracowników wskazało, że chce pracować w organizacji, w której panuje otwarta komunikacja z zarządem. W tych samych badaniach ustalono, że 36% pracowników nie otrzymuje informacji zwrotnej od przełożonego na temat swej pracy, mimo że aż 73% uważa, że jest to element motywujący do działania i wpływający na jakość ich pracy (69%). Podobnie badania Instytutu Gallupa pokazują, że wśród zaangażowanych pracowników aż 77% stanowią osoby, które otrzymują informacje o ocenie swojej pracy głównie skoncentrowane na pozytywach, a jednocześnie według innych badań tego Instytutu tylko 26% respondentów ocenia formę udzielania informacji zwrotnej przez swych przełożonych jako wpływającą na poprawę ich pracy. Jest

¹⁴² G.C.A. Ogbeide, R.J. Harrington, *The Relationship among Participative Management Style, Strategy Implementation Success, and Financial Performance in the Foodservice Industry*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2011, nr 23(6).

¹⁴³ B. Mikula, A. Potocki, *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykwa, Kraków 1997; D.E. Yeatts, C. Hyten, *High-performance Self-managed Work Teams: A Comparison of Theory to Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks 1998.

¹⁴⁴ K. Alfes, C. Bailey, E. Soane, Ch. Rees, M. Gatenby, *Creating an Engaged Workforce (CIPD Research Report)*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2010.

¹⁴⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2007; S.E. Usadolo, *The Influence of Participative Leadership on Agricultural Extension Officers' Engagement*, Sage Journals, 2020, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244020947435> (data dostępu: 10.10.2021); D. Łochnicka, *Zaangażowanie pracowników...*, dz. cyt.

¹⁴⁶ A. Kopera, *Zarządzanie zaangażowaniem...*, dz. cyt.

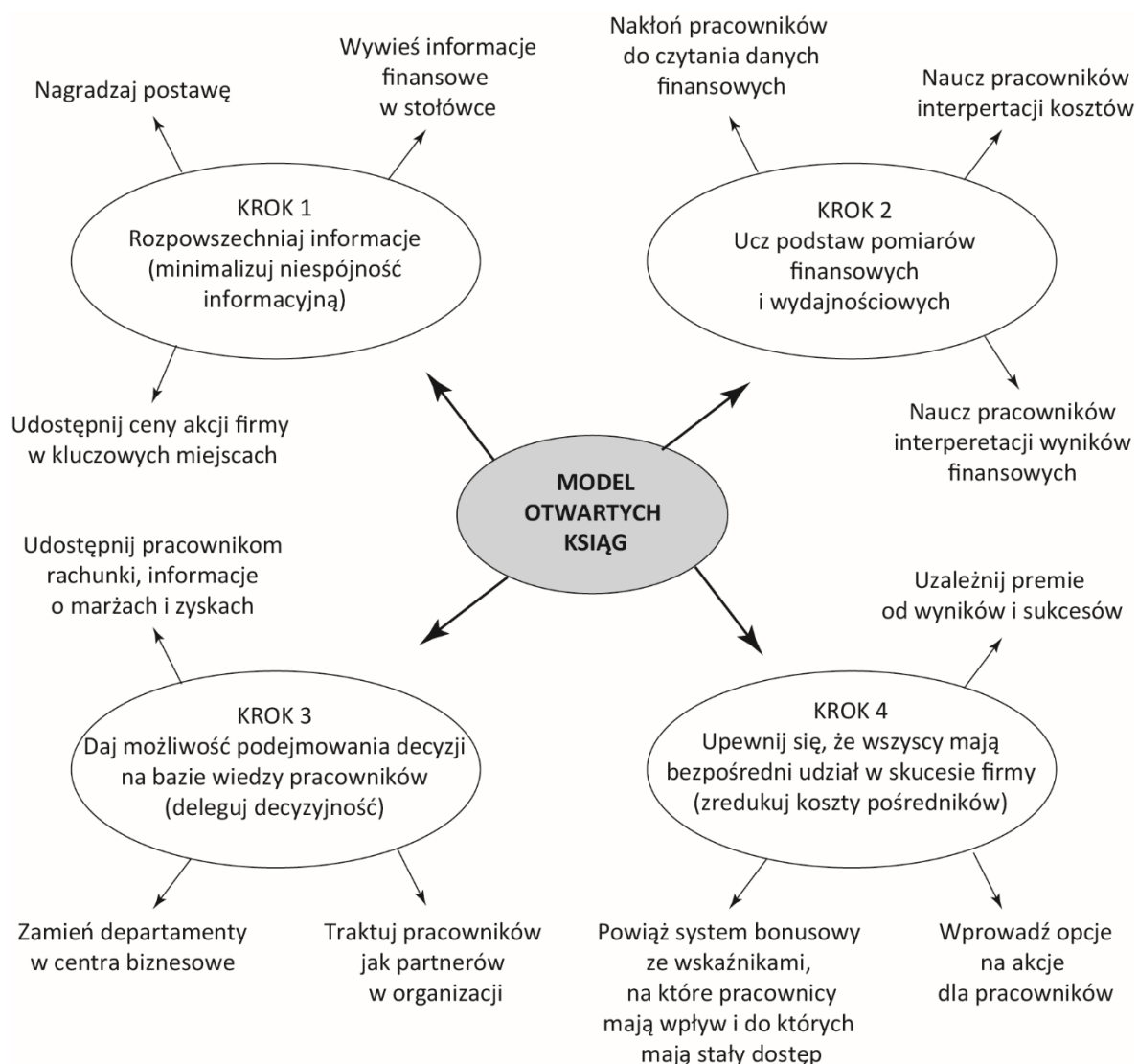
¹⁴⁷ Time4, *10 kroków do zbudowania...*, dz. cyt.

to przykład nieefektywnego wykorzystania tego elementu zarządzania, który w wysokim stopniu pozwala przełożyć zaangażowania na wyniki organizacji. Dociekliwość naukowa mająca na celu zrozumienie korelacji pomiędzy komunikacją a zaangażowaniem może mieć więc istotne, praktyczne zastosowanie w zarządzaniu.

Poza informacją zwrotną dotyczącą samych pracowników ważnym elementem jest dzielenie się informacjami o kondycji przedsiębiorstwa, tzw. zarządzanie przy otwartych księgach (*open book management*). Pojęcie to pierwszy raz pojawiło się w Stanach Zjednoczonych w 1993 roku, a za jego twórcę uważa się Johna Case'a¹⁴⁸. Zarządzanie przy otwartych księgach zakłada udostępnianie pracownikom danych finansowych oraz kluczowych wskaźników charakteryzujących działalność organizacji, szkolenie pracowników w zakresie umiejętności korzystania i rozumienia tych danych oraz zachęcanie ich do korzystania z tej wiedzy w codziennej pracy¹⁴⁹.

¹⁴⁸ H.K. Ismael, *Open-book Management: An Approach for Information Sharing to Reduce Organisational Anomie*, „International Journal of Innovation, Creativity and Change” 2020, nr 14(3), s. 1439.

¹⁴⁹ M. Adamska-Chudzińska, *Psychospołeczne determinanty...*, dz. cyt., s. 10.



Rys. 2.7. Istota zarządzania z użyciem modelu otwartych ksiąg

Źródło: R. Aggarwal, B.J. Simkins, *Open Book Management – Optimizing Human Capital*, „Business Horizons” 2001, nr 44, s. 9.

Korzystanie z modelu otwartych ksiąg (rys. 2.7) poza obszarem dostarczania wiedzy (krok 1) wspiera również procesy rozwojowe pracownika (krok 2), umożliwia wykorzystanie jego faktycznych kompetencji (krok 3) oraz właściwe motywowanie poprzez powiązanie celów pracownika z sukcesem finansowym (krok 4). Model ten może więc łączyć kluczowe czynniki zaangażowania. Zauważono także związek pomiędzy anomią organizacyjną a zarządzaniem przy otwartych księgach, wskazując w badaniach, że stosowanie polityki otwartych ksiąg zarówno w zakresie dzielenia się wiedzą, jak i szkolenia pracowników, a także możliwości podejmowania przez nich samodzielnych decyzji,

wykazuje korelację negatywną z anomią organizacji¹⁵⁰. Korelacja pozytywna występuje natomiast pomiędzy *open book management* a poziomem zaufania w organizacji i jej wynikami finansowymi¹⁵¹. Pomimo udowodnionych pozytywnych skutków dzielenia się informacjami z pracownikami nie jest to powszechna praktyka. Główną barierą w tym względzie stanowi przekonanie menedżerów o tym, że ujawniając dane finansowe, szczególnie dotyczące wynagrodzeń i kosztów benefitów, wywołają postawy roszczeniowości pracowników bądź poczucie niesprawiedliwości w sytuacjach np. porównywania wynagrodzeń. Faktyczny efekt jest odwrotny – lepsze zrozumienie tematyki skutkuje zwiększoną akceptacją różnorodności. Nie potwierdziła się też druga wskazywana obawa, że dzielenie się informacjami finansowymi z pracownikami powoduje nadmierne ujawnienie informacji niejawnych na rynku¹⁵².

2.4. Wyzwania budowania zaangażowania w XXI wieku

2.4.1. Identyfikacja wyzwań

Cechą ostatnich lat jest nie tylko tempo zmian, ale także ich zakres i kompleksowość, w wyniku których wiele obszarów życia zmienia się równolegle. Z tego względu na kwestię budowania zaangażowania należy patrzeć pod kątem wielu elementów równocześnie¹⁵³. Zaangażowanie nie jest wartością stałą, ale charakteryzuje je zmienność sytuacyjna, zależna między innymi od środowiska pracy i czynników zewnętrznych¹⁵⁴. To pozwala postawić hipotezę, że zaistnienie ważnych zmian w jednym z obszarów pracy może wymagać korekty w wielu innych obszarach zarządzania i budowania zaangażowania. W ostatnich latach najważniejszą przyczyną zmian w działalności przedsiębiorstw była pandemia COVID-19, która w 2020 roku w sposób nagły i globalny spowodowała odmienne warunki prowadzenia biznesu i życia ludzi. Aktualnie, po trzech latach od jej wybuchu (stan na marzec 2023) prawdopodobne wydaje się, że nie będzie powrotu do identycznych modeli pracy jak przed pandemią, w zamian zaczęto mówić o nowej normalności¹⁵⁵. Pandemia sprawiła, że po

¹⁵⁰ H.K. Ismael, *Open-Book Management...*, dz. cyt., s. 1447.

¹⁵¹ N. Manteghi, G. Maryam, *The Relationship between Open Book Management and Trust with Organization Financial Performance*, „Procedia Technology” 2012, nr 1, s. 343.

¹⁵² A.C. Broughton, *Embracing Open-Book Management to Fuel Employee Engagement and Corporate Sustainability*, UNC Kenan-Flagler Business School, 2012, <https://www.broughton-consulting.com/wp-content/uploads/2020/10/Embracing-Open-Book-Management.pdf>, s. 5–6 (data dostępu: 15.05.2021).

¹⁵³ A. Ignyś, *Zaangażowanie pracowników...*, dz. cyt.

¹⁵⁴ A.B. Butler, J.G. Grzywacz, B.L. Bass, K.D. Linney, *Extending the Demands-control Model: A Daily Diary Study of Job Characteristics, Workfamily Conflict and Work-Family Facilitation*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2005, nr 78(2).

¹⁵⁵ K. Zabriskie, *Managing in the New Normal: Tactics for Better Telework and Remote Employee Engagement*, „Business West” 2020, nr 8, s. 8.

okresie pracy w warunkach wielu restrukturyzacji (często związanej ze zmianami modelu pracy i paradygmatów przedsiębiorstw, zwolnieniami czy obniżkami wynagrodzeń) istnieje ogromna potrzeba zadbania o zbudowanie pozytywnych doświadczeń pracowników (*employee experience* – EX). Według badań Willis Towers Watson z 2021 roku ta potrzeba wzrosła z 52% do 92% – taki odsetek przedsiębiorstw traktuje priorytetowo ulepszenia EX w ciągu najbliższych trzech lat¹⁵⁶.

Biorąc pod uwagę kompleksowość zachodzących zmian, warto również zweryfikować paradygmaty budowania zaangażowania w nowych warunkach. Pierwszym z nich jest zmiana pokoleniowa – na rynek wchodzi przedstawiciele pokolenia Z i rośnie w nim udział pokolenia Y. W pracownikach z tych grup pokoleniowych istotnie zanika etos pracy¹⁵⁷ i idea związana z poczuciem przynależności, tożsamości z organizacją – a wartości te dotychczas stanowiły jedno z głównych założeń zaangażowania organizacyjnego. Jako drugie należy wskazać podważenie paradygmatu celu istnienia przedsiębiorstw¹⁵⁸ – z koncentracji na zysku na wsparcie rozwoju społecznego. Uwzględniając kluczowy aspekt budowania zaangażowania, czyli poczucie sensu wykonywanych zadań, należy zastanowić się nad wieloznacznością tych celów w kontekście uwarunkowań XXI wieku.

Wyzwaniem badawczym jest ponadto przełom w kwestii modelu pracy – przejście wielu przedsiębiorstw na model pracy zdalnej. W tym wypadku mówi się wręcz o wymuszonym pandemią eksperymencie społeczno-ekonomicznym o globalnym zasięgu¹⁵⁹. Pełna praca zdalna może istotnie zmienić wpływ kultury organizacyjnej na budowanie zaangażowania, gdyż wątpliwości może budzić pytanie, co jest kulturą organizacyjną dla osób pracujących w pełni zdalnie. Na koniec pozostaje także kwestia narzędzi i technologii upowszechniających się w ostatnich czasach, stopniowo zastępujących tradycyjną formę komunikacji, która w budowaniu zaangażowania pracowników odgrywa istotną rolę. Tematem, który również będzie miał wpływ na kierunki rozwoju przedsiębiorstw, jest sztuczna inteligencja. Dotychczasowe procesy oparte interakcji międzyludzkiej stopniowo zmieniają się w procesy wirtualne z użyciem technologii (np. poprzez media społecznościowe), mającej coraz większy wpływ na postrzeganie rzeczywistości, szczególnie w kontekście najmłodszych pokoleń, dla których

¹⁵⁶ Willis Tower Watson, *2021 Employee...*, dz. cyt.

¹⁵⁷ R. Tomaszewska-Lipiec, *Kariera...*, dz. cyt., s. 55.

¹⁵⁸ Deloitte.com, *Odpowiedzialna firma 4...*, dz. cyt.

¹⁵⁹ K.A. Renzulli, *Work from Home Nation*, „Newsweek Global” 2020, nr 174(10).

świat wirtualny jest bliższy niż realny¹⁶⁰. To stawia zupełnie inne wyzwania zarówno przed menedżerami, jak i działami HR, które powinny myśleć o implementacji takich rozwiązań jak zautomatyzowany proces rekrutacji czy onboardingu, komunikacja oparta na zasadach znanych z mediów społecznościowych. Nieodzownie łączy się to z określeniem roli technologii w procesie budowania zaangażowania.

2.4.2. Zaangażowanie z perspektywy różnych generacji pracowników

Podział pokoleniowy jest pewną umowną klasyfikacją pracowników, opartą na założeniu, że możliwe jest przypisanie cech określonym generacjom. Oczywiście zmiana pokoleniowa następuje stopniowo, więc cechy generacji są pewnego rodzaju uproszczeniem. Niemniej biorąc pod uwagę liczne badania cech pokoleniowych w zakresie ich preferencji zawodowych, można podjąć próbę przeprowadzenia ich charakterystyki (tabela 2.5).

Tabela 2.5. Zestawienie cech różnicujących pokolenia

Obszar	Przynależność pokoleniowa – cechy charakterystyczne			
	<i>Baby boomers</i>	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Bezpieczeństwo	Oszczędności, stała praca	Stabilność Pracy	Pieniądze i relacje	Samorealizacja
Nauka	Zgodnie z przyjętymi schematami	Struktura i model, który umożliwi niezależność poglądów	Doświadczenie I dobra zabawa	Doskonalenie się, samorozwój
Lojalność pracownika	Lojalność wobec swojego pracodawcy	Lojalność wobec siebie	Lojalność wobec wizji i projektu	Lojalność wobec własnych zasad
Postrzeganie umiejętności miękkich	Zasada: albo się je posiada, albo nie	Traktowane jako dodatek, warto je zdobyć	Traktowane na równi z umiejętnościami twardymi	Wysoko rozwinięte umiejętności miękkie
Podejście do nowych technologii	Zasada: niestety, istnieją	Doskonałe narzędzie, z którego należy korzystać	Świat nowych technologii przenika się ze światem realnym	Świat realny przenika świat technologii
Postrzeganie przywództwa	Wynika ze statutu i jest dyrektywne	Osiągane za Pomocą wiedzy i faktycznych umiejętności	<i>Team leader</i> – wszyscy są równi	Samodzielne przywództwo bez odpowiedzialności

¹⁶⁰ D. Kukła, M. Nowacka, *Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2019, nr 3.

				za podjęte decyzje
Podejście do wartości i potrzeb	Porządek, jakość, doświadczenie	Wolność, Indywidualizm, równowaga	Tolerancja, przedsiębiorczość, materializm	Aktywność i niezależność
Stosunek do pracy i współpracowników	Etos pracy	Pracują, żeby żyć	Praca odgrywa ważną rolę	Dynamiczne środowisko pracy
Postrzeganie motywacji do pracy	Utrata pracy jako motywacja do działania	Chęć podwyższenia wynagrodzenia nawet kosztem czasu wolnego	To, co poza pracą daje szczęście; praca w wymiarze 8 godzin dziennie, elastyczność pracy	Wyzwania i różnorodne zadania; hobby, które jest pracą
Podejście do czasu wolnego	Żyją, żeby pracować; brak czasu wolnego	Czas wolny można poświęcić na pracę	Równowaga pomiędzy życiem osobistym a pracą	Swoboda; praca zdalna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gruszczyńska-Malec, Ł. Waligóra, *Cechy pracowniczych zespołów wielopokoleniowych. Próba identyfikacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, nr 4, cz. 1, s. 200–201.

Należy liczyć się z tym, że najmłodsze pokolenia, które stopniowo będą zastępowały pokolenie BB i X: cenią sobie swobodę pracy, zarówno w zakresie elastyczności, jak i jej wymiaru, motywuje je możliwość realizacji własnych pasji i praca współgrająca z życiem prywatnym, nie mają potrzeby stabilizacji i lojalności wobec jednego pracodawcy, nie zaakceptują bezrefleksyjnie przywództwa wynikającego z zasady hierarchiczności, chcą decydować o sobie, ale już niekoniecznie brać na barki szerszą odpowiedzialność, chcą się rozwijać według własnych preferencji i zainteresowań, licząc na wsparcie pracodawcy, a nie ukierunkowanie przez niego. Kluczowa jest też zmiana podejścia do technologii jako podstawowego elementu komunikacji, a nie tylko narzędzia. Warto wspomnieć jednocześnie o trendach związanych z gigekonomią, czyli tzw. pracą na żądanie, polegającą na równoległej pracy dla wielu pracodawców w wymiarze takim, jaki jest preferowany przez pracownika i oferowany przez pracodawcę, głównie z użyciem platform technologicznych do tej wymiany¹⁶¹.

¹⁶¹ K. Chaudhry, *The Millennial Workforce & the Rise of the Gig Economy*, Modul Vienna University, Vienna 2019, https://www.modul.ac.at/uploads/files/Theses/Master/MBA_2020/1321014_Kevin_Chaudhry_final_-_no_sig.pdf (data dostępu: 21.10.2021).%

2.4.3. Zaangażowanie w warunkach pracy zdalnej

Praca zdalna do 2020 roku rozwijała się powoli, traktowana była raczej jako rozwiązanie umożliwiające pracę osobom, którym sytuacja życiowa uniemożliwiała codzienne dojazdy do miejsca pracy (niepełnosprawni, osoby mieszkające w miejscach oddalonych od siedziby przedsiębiorstwa, czy też rodzice w okresie opieki nad dziećmi¹⁶²) niż jako planowany model pracy. Pandemia COVID-19 zmieniła tę sytuację diametralnie.

W badaniach Gartnera z marca 2020 roku wskazano, że 88% ankietowanej kadry kierowniczej zachęcało swoich pracowników do pracy z domu¹⁶³ lub wręcz ją nakazywało, w rezultacie czego skala pracy zdalnej wzrosła do niespotykanej wcześniej wielkości. Przed okresem pandemii, w opracowaniach dotyczących równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym wskazywano na pracę zdalną jako element poprawiający tę równowagę i oczekiwany przez pracowników¹⁶⁴. W kontekście doświadczeń z okresu pandemii i konieczności rezygnacji z pracy stacjonarnej przekonanie, że praca w domu pomaga w utrzymaniu równowagi życiowej, nie wydaje się już oczywiste, co również zmienia ocenę zaangażowania osób pracujących z domu. W przypadku pracy zdalnej równowaga pomiędzy życiem zawodowym a pracą może w większym niż wcześniej stopniu wiązać się z odpowiedzialnością pracodawcy¹⁶⁵. Jeżeli chodzi o komfort psychiczny, pracownicy najczęściej wskazują na takie czynniki, jak szacunek, sprawiedliwe traktowanie, docenianie, możliwości rozwoju, przydział ambitnych zadań¹⁶⁶, na które największy wpływ ma bezpośredni przełożony, a to oznacza, że w takim modelu jego rola nabiera jeszcze większego znaczenia. Przełożony, przechodząc do zarządzania *online*, może nieświadomie ograniczyć wsparcie okazywane swoim pracownikom przez coaching lub mentoring, uważając, że te formy wymagają bezpośredniej interakcji. Poznanie reguł miękkiego zarządzania w warunkach pracy zdalnej¹⁶⁷ wydaje się zatem nagłą potrzebą. Równolegle do pracy zdalnej na istotności zyskało też pojęcie elastyczności pracy, gdyż poza problemem lokalizacji pojawiły się kwestie związane z godzinami pracy w domu dostosowanymi do

¹⁶² A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19...*, dz. cyt.

¹⁶³ K.A. Renzulli, *Work from Home...*, dz. cyt.

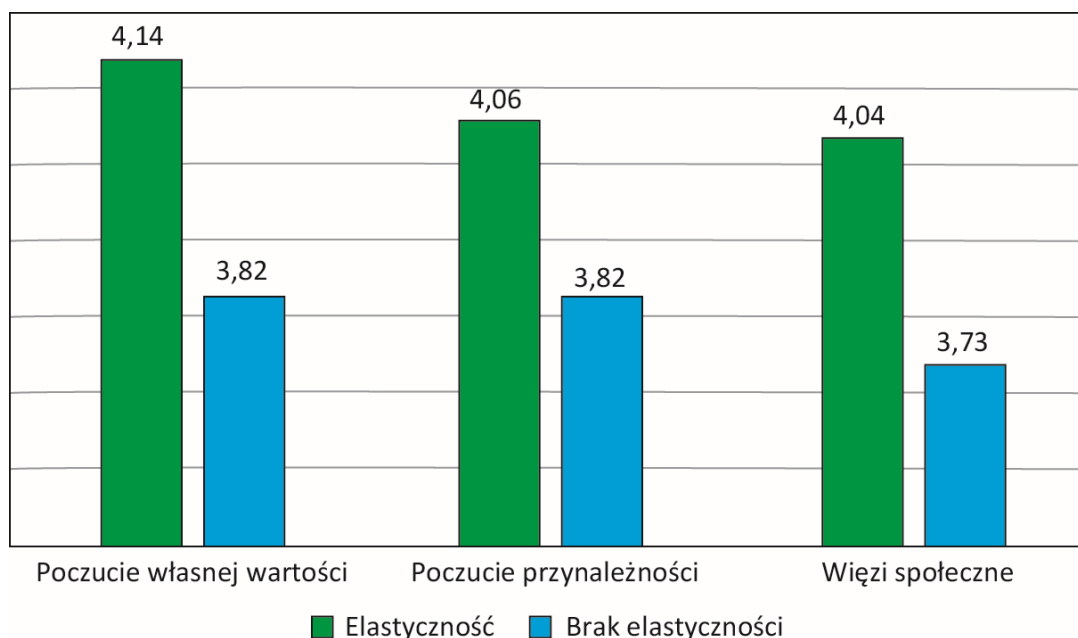
¹⁶⁴ K. Sęczkowska, *Konsekwencje psychospołeczne...*, dz. cyt., s. 8.

¹⁶⁵ T. Amabile, S. Kramer, *Zasada postępu. Małe zwycięstwa kluczem do radości, zaangażowania i kreatywności w pracy*, Helion, Gliwice 2013, s. 11–12.

¹⁶⁶ M. Adamska-Chudzińska, *Psychospołeczne determinanty...*, dz. cyt., s. 11.

¹⁶⁷ M. Taylor, S. Crabb, *Coaching i mentoring biznesowy dla bystrzaków*, Helion, Gliwice 2020, s. 83–84, 391–392.

trybu życia pracowników. Według badań ITA Group¹⁶⁸ oferowanie pracownikom elastyczności, zarówno co do godzin pracy, jak i sposobu jej wykonywania, zwiększa poczucie własnej wartości, atrakcyjność kulturową i więzi społeczne (rys. 2.8).



Rys. 2.8. Wpływ elastyczności w pracy na poczucie własnej wartości pracowników, ocenę atrakcyjności kultury organizacyjnej oraz więzi społeczne. Zgodność w kwestii pozytywnego wpływu na identyfikację, gdzie 1 oznacza brak zgodności, a 5 – pełną zgodność

Źródło: ITA Group, *New Research Sneak Peek: How the Pandemic Impacted Employee Engagement*, 2021, <https://www.itagroup.com/insights/new-research-sneak-peek-how-pandemic-impacted-employee-engagement> (data dostępu: 18.11.2021).

Na podstawie wartości przedstawionych na rys. 2.8 można stwierdzić, że elastyczność w pracy pozytywnie wpływa na poczucie własnej wartości, przywiązanie organizacyjne i więzi społeczne, wykazując we wszystkich przypadkach różnicę w stosunku do organizacji, w których brak elastyczności. Wydaje się więc mało prawdopodobne, że trendy w tym zakresie odwrócą się i elastyczność zarówno w zakresie godzin pracy, jak i jej formy (zdalna, stacjonarna, hybrydowa) będzie zanikać. To mogłoby oznaczać, że obawy menedżerów związane z obniżeniem zaangażowania poprzez wprowadzenie elastycznych form pracy nie są uzasadnione.

¹⁶⁸ ITA Group, *New Research Sneak Peek: How the Pandemic Impacted Employee Engagement*, 2021, <https://www.itagroup.com/insights/new-research-sneak-peek-how-pandemic-impacted-employee-engagement> (data dostępu: 18.11.2021).

W kwestii pracy zdalnej warto rozważyć, dlaczego pomimo niewątpliwych jej zalet dopiero pandemia spowodowała tak gwałtowny wzrost częstości jej udzielania. Głównym powodem, który wstrzymywał menedżerów przed zastosowaniem tego rozwiązania, był brak zaufania do pracowników¹⁶⁹ i związane z tym przeświadczenie, że w swej pracy będą nieefektywni, poświęcając czas pracy spędzony w domu na aktywności prywatne. Zaufanie zaś jest istotnym elementem zaangażowania. Wyniki pracy zdalnej pozwoliły menedżerom zweryfikować tę postawę i mocno zdywersyfikowały przywództwo na oparte na zaufaniu *versus* oparte na kontroli. Pomimo że badania prowadzone w jeszcze przed pandemią nie potwierdzały teorii o spadku efektywności pracowników, a wręcz wskazały na jej wzrost¹⁷⁰, zagadnienie to stanowiło marginalny element rozważań menedżerów. Upowszechnienie się pracy zdalnej zmusiło kadrę zarządzającą do analizy kwestii zaangażowania pracowników i ich efektywności w takich warunkach. Liczne badania prowadzone w tej kwestii już w okresie pandemii wskazywały na brak korelacji negatywnej pomiędzy wydajnością w pracy a modelem pełnej pracy zdalnej. Pojawiła się przestrzeń na rozwój przywództwa angażującego, opartego na zaufaniu i samodzielności pracowników.

Z punktu widzenia pracowników i w odniesieniu do ich satysfakcji z pracy również mamy podobną sytuację. Już wcześniejsze badania, przeprowadzone przez Y. Barucha, wskazywały, że satysfakcja może być większa w warunkach pracy zdalnej¹⁷¹, chociaż otrzymane wyniki nie były jednoznaczne, gdyż czynnik poczucia izolacji wpływał negatywnie na poczucie zadowolenia z pracy¹⁷². Pojawiły się też opinie, że telepraca obniża zaangażowanie, ze względu na brak możliwości codziennego obcowania z kulturą organizacyjną¹⁷³. W obecnej sytuacji, gdy skala pracy zdalnej jest tak duża, a życie nowych pokoleń w znacznej mierze toczy się w świecie wirtualnym, badania dotyczące wpływu pełnej pracy zdalnej na satysfakcję pracowników, ich zaangażowanie czy wydajność, szczególnie w kontekście pokoleniowym, należy powtarzać¹⁷⁴. Na ich podstawie powinno się budować modele optymalnego wykorzystania pracy zdalnej do budowania zaangażowania pracowników. W analizach tych należy także uwzględnić modele mieszane

¹⁶⁹ K.A. Renzulli, *Work from Home...*, dz. cyt.

¹⁷⁰ C. Kelliher, D. Anderson, *Doing More with Less? Flexible Working Practices and the Intensification of Work*, „Human Relations” 2010, nr 63(1), s. 82.

¹⁷¹ Y. Baruch, *Teleworking: Benefits and Pitfalls as Perceived by Professionals and Managers*, „New Technology, Work and Employment” 2000, nr 15(1).

¹⁷² C.D. Cooper, N.B. Kurland, *Telecommuting, Professional Isolation and Employee Development in Public and Private Sector Organizations*, „Journal of Organizational Behavior” 2002, nr 23(4).

¹⁷³ M. Dobrowolska, M. Ślęzyk-Sobol, *Zaangażowanie i przywiązanie...*, dz. cyt., s. 162.

¹⁷⁴ A. Waszkiewicz, *Praca zdalna po pandemii COVID-19. Preferencje pokoleń BB, Y, Y, Z*, „E-mentor” 2022, nr 5(97), s. 36–52.

(część osób pracujących w modelu zdalnym, część – w modelu stacjonarnym), gdyż – jak ustalono¹⁷⁵ – pojawiają się obawy specyficzne dla takiego modelu: na pierwszym miejscu (wskazanie 62% respondentów) jest obawa, że współpracownicy pomyślą, iż w domu nie pracuje się równie ciężko jak stacjonarnie, na kolejnych pozycjach: poczucie odsunięcia od informacji oraz przekonanie, że opinie pracowników zdalnych są gorzej słyszalne. O stresie występującym zarówno u pracowników zdalnych, jak i tych pozostających w biurze pisano już przed pandemią¹⁷⁶. Obszarem niewiedzy może być obecnie podobieństwo tych czynników stresu w sytuacji, gdy powody pracy zdalnej i jej skala jest zupełnie inna. Zbadanie potrzeb w zakresie budowania zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej jest istotną kwestią, gdyż oczekiwania co do kontynuacji tej formy pracy już po pandemii są wysokie¹⁷⁷. Także perspektywa pracowników i menedżerów jest obiecująca – 93% specjalistów i menedżerów pracujących zdalnie w czasie pandemii wskazało, że jest w stanie bez przeszkód kontynuować pracę w tej formie, zaś 78% respondentów uważa taką formę za satysfakcjonującą¹⁷⁸.

2.4.4. Nowe technologie a budowanie zaangażowania

Śledząc trendy pokoleniowe w zakresie podejścia do wykorzystania technologii w pracy¹⁷⁹, można zaobserwować ewolucję podejścia – od korzystania z niej jako narzędzia uzupełniającego, aż do utożsamiania życia realnego i wirtualnego. Co więcej, pokolenie Z (80%) uważa, że technologie tworzą bardziej sprawiedliwe środowisko pracy¹⁸⁰. Badania PwC przeprowadzone w 2021 roku¹⁸¹ na temat obaw i szans związanych z technologią w miejscu pracy wskazały, że większość pracowników (64%) zgadza się ze stwierdzeniem, iż technologia bardziej daje nowe możliwości, niż niesie za sobą ryzyko, chociaż jednocześnie niemal tyle samo badanych (61%) ma obawy o to, że przez automatyzację ludzie mogą stracić swoją pracę. Badania te były prowadzone przed upowszechnieniem się z korzystania ze sztucznej inteligencji¹⁸², która obecnie budzi duże obawy, jeżeli chodzi

¹⁷⁵ Future Workplace, *Remote Work...*, dz. cyt.

¹⁷⁶ C. Kelliher, D. Anderson, *Doing More with Less...*, dz. cyt., s. 89–91.

¹⁷⁷ A. Waszkiewicz, *Praca zdalna po pandemii...*, dz. cyt.

¹⁷⁸ Antal, *Raport: Elastyczność specjalistów i menedżerów w dobie zmian*, 2020, <https://antal.pl/wiedza/raport/elastycznosc-specjalistow-i-menedzerow-w-dobie-zmiany>, s. 5 (data dostępu: 18.09.2020).

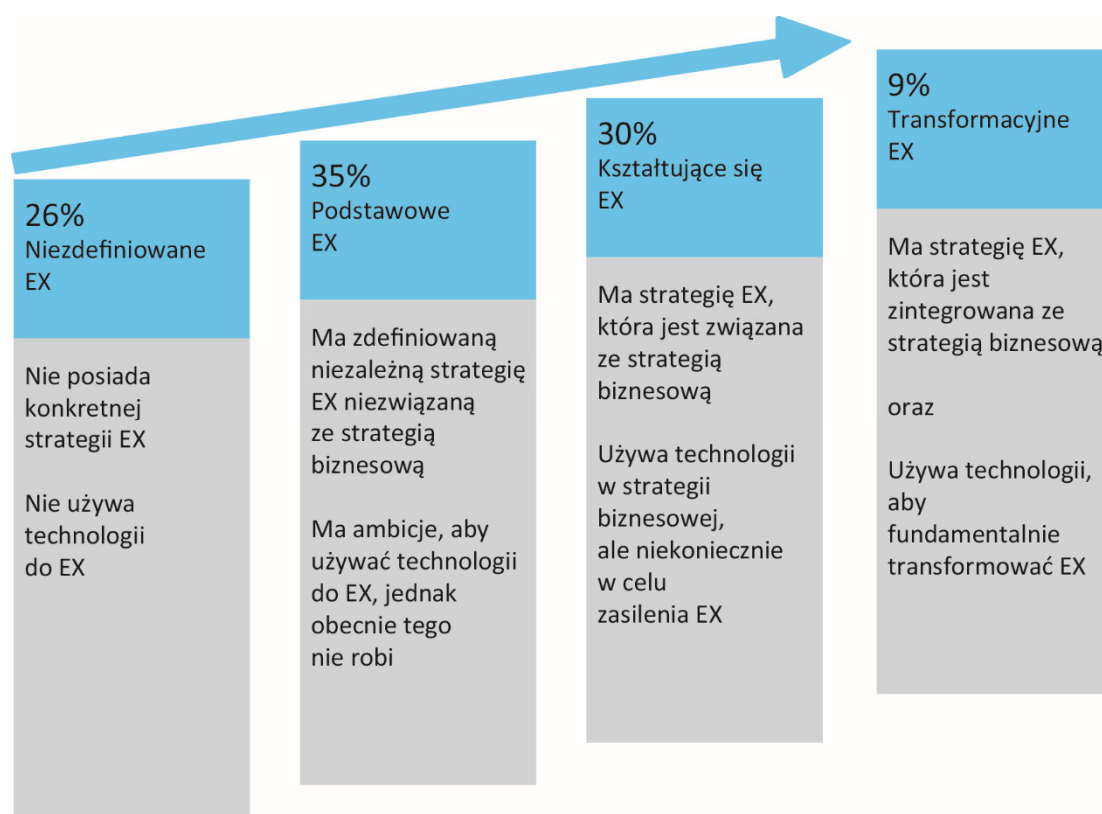
¹⁷⁹ G. Gruszczyńska-Malec, Ł. Waligóra, *Cechy pracowniczych zespołów wielopokoleniowych. Próba identyfikacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, nr 20(4), cz. 1, s. 200–201.

¹⁸⁰ Dell Technologies, 2018.

¹⁸¹ PricewaterhouseCoopers, *Hopes and Fears 2021*, 2021, <https://www.pwc.com/hopes-fears> (data dostępu: 12.11.2021).

¹⁸² Przykładowo ChatGPT został upowszechniony w listopadzie 2022 roku.

o wpływ na zatrudnienie, toteż wyniki nowych badań mogłyby ulec zmianie. Pandemia z pewnością przyspieszyła wykorzystanie technologii w komunikacji. Skalę tej zmiany można sobie wyobrazić, śledząc wzrosty wyników i rozwój organizacji oferujących platformy do łączności internetowej. Przykładowo usługi telekonferencji w 2020 roku w Stanach Zjednoczonych wzrosły o dwa tysiące procent¹⁸³. Wszystkie te elementy stawiają przed organizacjami bardzo duże wyzwania, mimo to nadal jeszcze większość z nich nie traktuje technologii jako strategicznego elementu swojej strategii biznesowej (rys. 2.9).



Rys. 2.9. Poziom zdefiniowania strategii w zakresie z punktu widzenia doświadczeń pracowników (*employee experience* – EX) oraz wykorzystanie technologii jako elementu wspierającego tę strategię

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Willis Tower Watson, *Employee Experience Survey...*, dz. cyt.

Z przeprowadzonych przez Willis Tower Watson badań wynika, że pomimo deklarowanej potrzeby skupienia się na pozytywnych doświadczeniach pracowników¹⁸⁴ umiejętność łączenia wyników organizacji, pozytywnych doświadczeń pracowników i jednocześnie wykorzystanie nowoczesnych technologii do wspierania tych celów

¹⁸³ K.A. Renzulli, *Work from Home...*, dz. cyt.

¹⁸⁴ Szczegóły w podrozdziale 2.4.

biznesowych deklaruje zaledwie 9% przedsiębiorstw. Prawie trzykrotnie więcej (26%) ani nie ma strategii budowania zaangażowania pracowników, ani nie traktuje technologii jako elementu wspierającego w tym działaniu.

Ciekawą kwestią może być wpływ wykorzystania technologii na zaangażowanie pracowników zarówno w ujęciu pokoleniowym, jak i pod kątem budowania przywództwa angażującego i strategii przedsiębiorstwa. Szczególnie interesujące byłoby założenie, że środowisko pracy oparte na technologii (wirtualne kontakty, decyzyjność wspierana sztuczną inteligencją, zastąpienie większości procesów obsługiwanych przez ludzi automatyzacją) tworzy inną kulturę organizacyjną, w której poziom zaangażowania pracowników zależy od zupełnie innych czynników niż w dotychczas opisywanych organizacjach.

2.4.5. Nowe wyzwania dla działów zarządzania kadrami

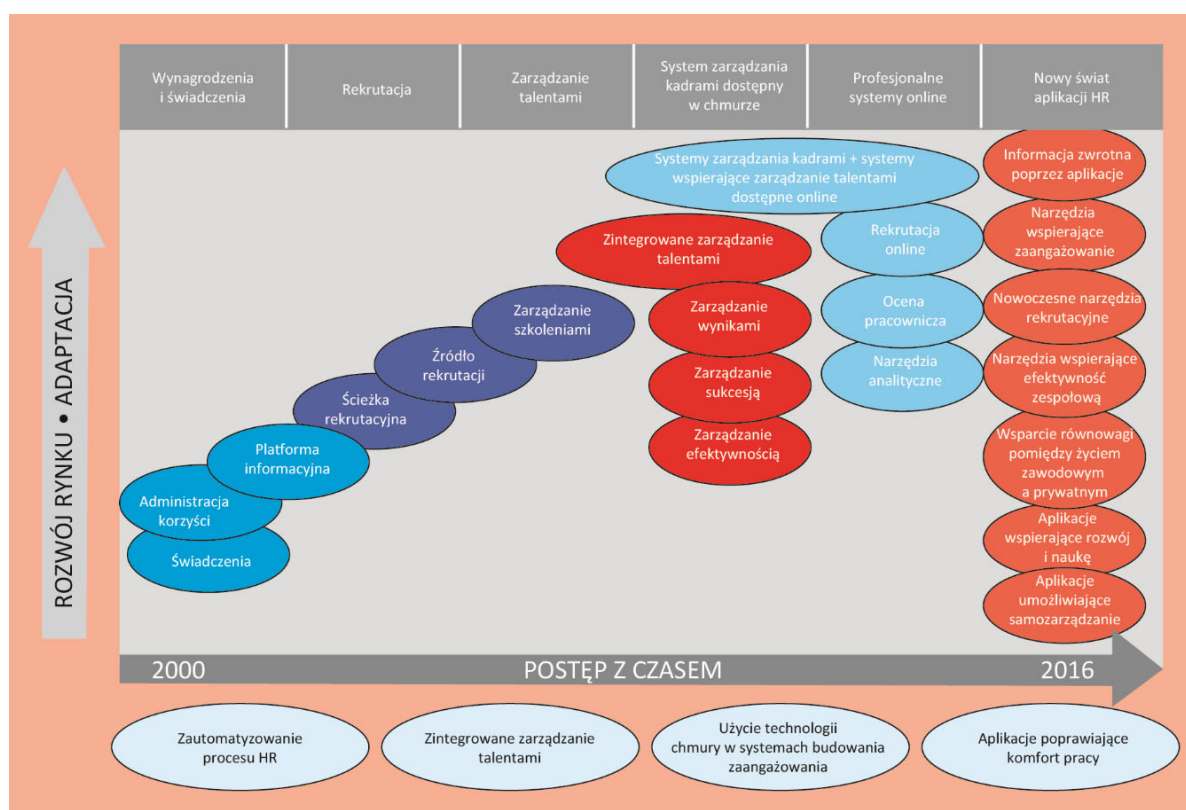
Wobec wyzwań XXI wieku zmienia się również rola działów zarządzania kadrami. Według badań Deloitte z 2014 roku¹⁸⁵ przekwalifikowanie działów HR było na trzecim miejscu na liście dwunastu kluczowych globalnych trendów w zarządzaniu. W obszarze HR w znacznym stopniu zauważalne są także pozostałe trendy dotyczące zatrudnienia, a zwłaszcza dbałość o zaangażowanie i zatrzymanie pracowników, dostęp do talentów i ich pozyskanie, globalizacja w pracy czy zastosowanie technologii w zarządzaniu ludźmi. Kluczowym wyzwaniem dla działu HR jest przyciągnięcie do organizacji i utrzymanie tzw. talentów, z myślą nie tylko o aktualnych potrzebach, ale także o obszarach, w których w przyszłości mogą być potrzebne określone kompetencje. Obszary te należy więc identyfikować. Powinno się również zaprojektować proces przyciągania i związania z organizacją osób potencjalnie cennych dla jej rozwoju¹⁸⁶.

Z perspektywy strategii długoterminowej działy zarządzania zasobami ludzkimi powinny skupić się na trendach związanych z oczekiwaniami najmłodszych pokoleń, jednocześnie nie dopuszczając do wykluczenia i utraty doświadczenia osób starszych. Kolejnym wyzwaniem jest opracowanie pozafinansowych celów działania

¹⁸⁵ Deloitte, *Human Capital Trends 2014 Survey*, 2014, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2014/human-capital-trends-2014-survey-top-10-findings.html> (data dostępu: 18.06.2021).

¹⁸⁶ E. Volini, J. Schwartz, K. Eaton, D. Mallon, Y. Van Durme, M. Hauptmann, S. Poynton, N. Scoble-Williams, *The Worker-employer Relationship Disrupted. If We're Not a Family, What Are We?*, 2021, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/the-evolving-employer-employee-relationship.html> (data dostępu: 1.09.2021).

przedsiębiorstwa, czyli silna koncentracja HR na działaniach CSR (społeczna odpowiedzialność biznesu, ang. *corporate social responsibility*) i edukacji w tym zakresie¹⁸⁷. Ponadto organizacje powinny otworzyć się na pracowników innych kultur i krajów – praca zdalna zasadniczo powoduje, że miejsce pobytu pracownika przestaje już mieć tak istotne znaczenie¹⁸⁸. Wyzwaniem jest także wykorzystanie technologii w procesach pracowniczych, szczególnie w zakresie przeniesienia części procesów do aplikacji jako naturalnego środowiska pracy pracowników (rys. 2.10).



Rys. 2.10. Ewolucja systemów zarządzania kadrą w ostatnich 20 latach

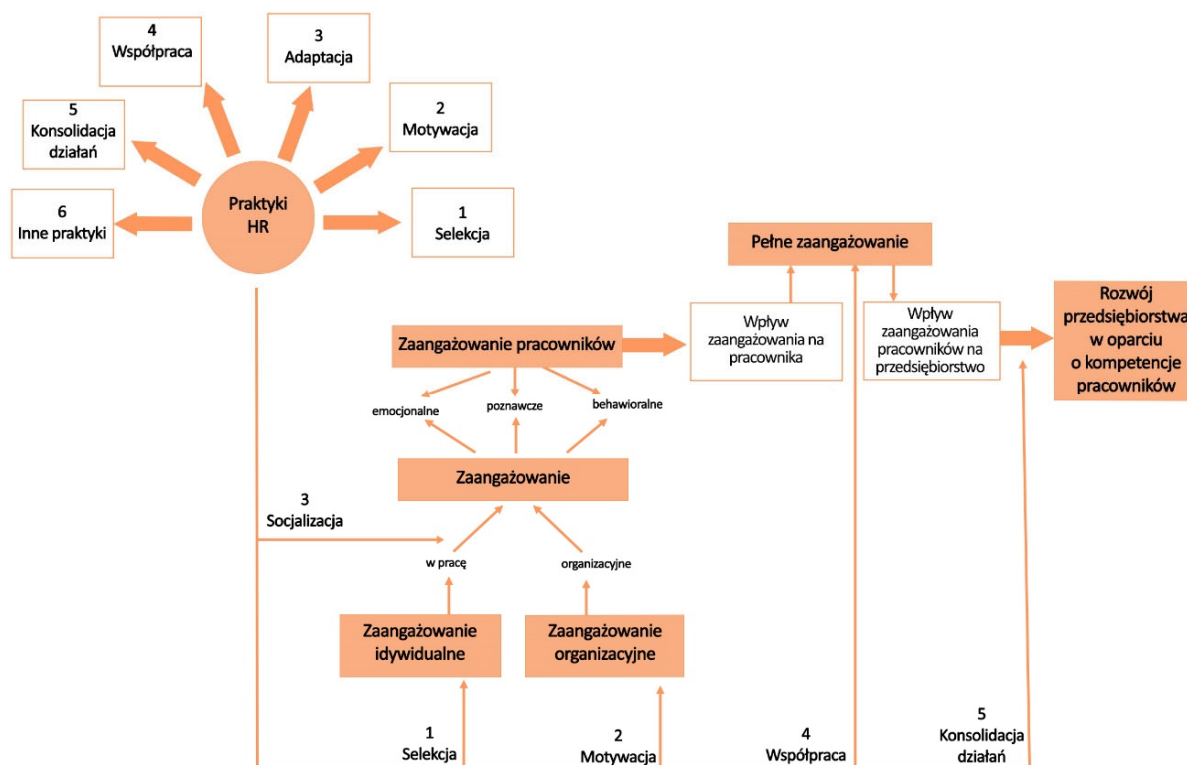
Źródło: opracowane własne na podstawie: J. Bresin, *The HR Software Market Reinvents Itself*, 2016, <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/07/18/the-hr-software-market-reinvents-itself/?sh=3cb13a375d0a#750364744930> (data dostępu: 11.09.2021).

Już w 2016 roku widoczna była tendencja do przenoszenia systemów zarządzania kadrą do aplikacji dostępnych z poziomu smartfona, zaś zmiany zachowań wywołane przez pandemię COVID-19 oraz zmiana pokoleniowa pozwalają przypuszczać, że obecnie,

¹⁸⁷ Deloitte, *Odpowiedzialna firma 4.0...*, dz. cyt.

¹⁸⁸ A. Wojtaś-Jakubowska, *Zmiany w środowisku pracy i nowoczesne technologie HR* (data dostępu: 17.03.2020).

w latach dwudziestych XXI wieku trend ten się nasili. Może to oznaczać, że funkcja działów zarządzania kadrami będzie mocniej powiązana z technologią. Jeżeli zaś chodzi o wagę zaangażowania pracowników i jego wpływ na wyniki firmy, rola tych działów może okazać się kluczowa dla zarządzania całym przedsiębiorstwem, a także dla dobrostanu zatrudnionych osób. Proces ewaluacji praktyk HR do poziomu optymalnego wykorzystania kompetencji pracowników z uwzględnieniem kwestii ich zaangażowania obrazuje rys. 2.11.



Rys. 2.11. Zaangażowanie pracowników a praktyki HR

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Budriene, D. Diskiene, *Employee Engagement...*, dz. cyt., s. 46.

W praktyce może to oznaczać, że rola działów zarządzania zasobami ludzkim będzie stopniowo ewoluować: z zarządzania pojedynczymi procesami wspierającymi obsługę kadr, poprzez odpowiedzialność za poziom zaangażowania pracowników, do optymalizacji efektywności przedsiębiorstwa opartej na właściwym wykorzystaniu kompetencji.

3. ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W WARUNKACH PRACY ZDALNEJ BADANIA WŁASNE

3.1. Założenia i cele badawcze

Pełna praca zdalna stanowi czynnik, który może istotnie zmienić postrzeganie procesu budowania zaangażowania. Jeśli zdefiniujemy zaangażowanie organizacyjne pracownika jako utożsamianie się z celami organizacji i siłą przywiązania do niej¹, to można przypuszczać, że praca zdalna, która odsuwa pracownika od codziennego obcowania z kulturą organizacji, powinna powodować korelację negatywną pomiędzy jej wymiarem a poziomem zaangażowania. Z drugiej strony inne zalety wynikające z pracy zdalnej ważne dla pracowników, jak np. elastyczność, oszczędność czasu na dojazdach czy deklarowana większa efektywność, może powodować zwiększone zadowolenie pracowników, a tym samym większą satysfakcję z pracy i zaangażowanie. Praca zdalna w pewnym sensie wymusza także walidację podejścia do zaufania, bo możliwości kontroli stają się ograniczone, co w następstwie daje pewnego rodzaju wybór pomiędzy próbą zbudowania bardziej rozbudowanych narzędzi kontrolnych albo oparciem się właśnie na zaufaniu i koncentracji na budowaniu zaangażowania. Kolejnym obszarem niewiedzy może być zmiana procesu budowania zaangażowania w odniesieniu do najmłodszych pokoleń² na rynku pracy, gdzie trendy takie jak wirtualizacja życia mogą zdecydowanie wpłynąć na postrzeganie pracy zdalnej i determinanty zaangażowania. Trend gigekonomii³ także może zrywać powiązanie zaangażowania w pracę z konkretną organizacją. W tej sytuacji warto postawić pytania nie tylko o czynniki budowania zaangażowania, ale także o jego definicję i być może wzorzec stosowany do tej pory, mocno powiązany z relacją organizacja–pracownik⁴, powinien zostać zweryfikowany i samo zaangażowanie powinno być mocniej powiązane z indywidualnymi potrzebami i cechami pracownika. W takim wypadku należałoby badaniu jakościowemu przypisać rolę teorii krytycznej⁵. Problem, jaki należałoby sformułować w badaniach jakościowych jako podstawowy, stanowi pytanie, czy budowanie zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej wymaga innych działań niż

¹ Szczegóły zob. w podrozdziale 2.1.3.

² J. Fratričová, Z. Kirchmayer, *Barriers to work motivation of generation Z*, „Journal of Human Resource Management” 2018, t. 21, s. 36.

³ B.R. Mukhopadhyay, B.K. Mukhopadhyay, *What is the Gig Economy*, „Tripura Times” 2020, 12th April.

⁴ A. Wziętek-Staśko, *Kulturowe uwarunkowania poziomu motywacji i zaangażowania pracowników*, „Marketing i Zarządzanie” 2018, nr 1(51), s. 411.

⁵ B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa 2021, s. 19.

w warunkach pracy stacjonarnej. Z uwagi na to, że problem budowania zaangażowania oraz jego determinant i warunków środowiskowych jest wielowymiarowy⁶, aby badania jakościowe mogły przynieść użyteczne rezultaty, należy wyznaczyć granice tych badań. Po przestudiowaniu literatury i dotychczasowych teorii zaangażowania oraz pracy zdalnej autorka za słuszną uważa ograniczenie badań wpływu pracy zdalnej do weryfikacji zależności pomiędzy zaangażowaniem (również w aspekcie przywiązania organizacyjnego), efektywnością a bezpośrednim przełożonym oraz osadzenia jej w kontekście pokoleniowym. W badaniu można także wykorzystać testowanie teorii⁷ celem odrzucenia konkurencyjnych wyjaśnień. Jeśli w badaniach uzyska się potwierdzenie tego, że zaangażowanie w warunkach pracy zdalnej należy budować inaczej, to przed badaniami ilościowymi można byłoby odrzucić założenie, iż model pracy jest obojętny dla metod budowania zaangażowania. Budowanie zaangażowania w warunkach pracy zdalnej może wymagać zastosowania innych narzędzi i metod pracy niż w warunkach stacjonarnych. Problematyka ta jest złożona, gdyż wymaga sprawdzenia wpływu pracy zdalnej na poszczególne determinanty zaangażowania z uwzględnieniem wymiaru tego modelu pracy. Inne bowiem wyniki można uzyskać w przypadku pełnej pracy zdalnej, bez fizycznej obecności pracownika w biurze, a inne w sytuacji, kiedy praca zdalna sprowadza się do jednego dnia w tygodniu spędzonego poza siedzibą przedsiębiorstwa (praca hybrydowa). W rezultacie badanie prostej korelacji pomiędzy modelem pracy a poziomem zaangażowania jest niewłaściwą metodą i wnioskowanie końcowe powinno być oparte na kilku hipotezach weryfikujących poszczególne determinanty zaangażowania w różnych profilach sytuacyjnych. Biorąc pod uwagę to, że doświadczenie z pracą zdalną w pełnym wymiarze na szeroką skalę zastosowano dopiero w 2020⁸ roku, można stwierdzić, iż stan niewiedzy dotyczy nie tylko określenia efektów, ale także wskazania korelacji. Dlatego badania ilościowe powinny zostać poprzedzone badaniami jakościowymi, celem doprecyzowania możliwych zależności pomiędzy pracą zdalną, jej wymiarem, cechami respondentów oraz środowiskiem zawodowym.

Podstawowym założeniem opracowania jest stwierdzenie, że tak głęboka, szybka i powszechna zmiana modelu pracy, wymuszona pandemią, może powodować luki poznawcze w zakresie teorii zarządzania. Identyfikacja tych luk możliwa jest poprzez badania jakościowe, oparte na wywiadach z osobami doświadczającymi pracy zdalnej, toteż

⁶ Szczegóły zob. w podrozdziale 2.1.

⁷ B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań...*, dz. cyt., s. 19.

⁸ Szczegóły zob. w podrozdziale 1.2.

dopiero one pozwolą doprecyzować hipotezy, które następnie zostaną poddane testowaniu w badaniu ilościowym. Wstępne rozpoznanie tematu ujawniło, że o ile przedsiębiorstwa rozumieją potrzebę dostosowania organizacji pracy, technologii czy procedur do modelu pracy zdalnej, to bardzo rzadko pojawia się refleksja, że zmianie powinno ulec także podejście do budowania zaangażowania. Z tych względów wbrew pozorom stwierdzenie, że budowanie zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej wymaga innych działań niż w warunkach pracy stacjonarnej, nie jest truizmem. Celem opracowania jest potwierdzenie, że w aspekcie budowania zaangażowania model pracy stanowi przesłankę do zmiany podejścia. W przypadku potwierdzenia tej hipotezy wartością poznawczą będzie doprecyzowanie czynników z których wynika różnica w postrzeganiu zaangażowania w warunkach pracy zdalnej, zaś użyteczną wartością pracy będzie przygotowanie modelu budowania zaangażowania dostosowanego do pełnej pracy zdalnej. Takie użyteczne podejście wymusza szerokie badania, uwzględniające wiele parametrów, definicji czy sytuacji. Wobec braku możliwości przedstawienia wszystkich wniosków w postaci przetestowanych hipotez przyjęto założenie, że hipotezy będą ograniczone do najistotniejszych kwestii zdefiniowanych podczas badań jakościowych, zaś pozostałe wyniki zostaną uwzględnione w celu użytecznym pracy, czyli przygotowania modelu budowania zaangażowania w pełnej pracy zdalnej.

Cel główny rozprawy stanowi opracowanie modelu budowania zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej.

Cele poznawcze określono następująco:

- usystematyzowanie pojęć oraz definicji związanych z pracą zdalną, również w odniesieniu do określeń będących w powszechnym użyciu,
- zweryfikowanie rozumienia przez respondentów pojęcia zaangażowania,
- identyfikacja uwarunkowań organizacyjnych i technicznych pracy zdalnej,
- określenie determinant budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej,
- przedstawienie procesu budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej.

Cele metodyczne obejmują:

- identyfikację i ocenę metod badania zaangażowania pracowników,
- identyfikację czynników powiązanych bezpośrednio z zaangażowaniem ze szczególnym uwzględnieniem efektywności i satysfakcji z pracy,

- opracowanie struktury wywiadów umożliwiających walidację luk poznawczych w zakresie budowania zaangażowania przy zmianie modelu pracy ze stacjonarnego na zdalny,
- walidację hipotez na podstawie analizy quasi-statystycznej badania jakościowego,
- przygotowanie kwestionariusza umożliwiającego zbieranie wyników dotyczących korelacji pomiędzy modelem pracy a determinantami zaangażowania z uwzględnieniem cech specyficznych respondentów.

Cele empiryczne, jakie sobie postawiono, są następujące:

- opracowanie analizy wpływu pracy zdalnej na determinanty zaangażowania,
- wyodrębnienie cech specyficznych respondentów wpływających na zaangażowanie,
- ustalenie preferencji w zakresie modelu pracy w poszczególnych grupach respondentów,
- opracowanie modelu optymalizacji wprowadzania i kontynuacji pracy zdalnej w kontekście zaangażowania pracowników,
- wskazanie aspektów organizacyjnych kluczowych do utrzymania wysokiego zaangażowania pracowników w modelu zdalnym,
- określenie optymalnego stylu zarządzania w warunkach pełnej pracy zdalnej.

Cele utylitarne dotyczą:

- opracowania warunków możliwości wdrożenia rekomendowanego modelu,
- opracowania barier wdrożenia modelu,
- wskazania kluczowych czynników wyboru modelu,
- sformułowania zaleceń oraz rekomendacji dla kadry menedżerskiej oraz działów zarządzania zasobami ludzkimi,
- sformułowania zaleceń i rekomendacji dla kadry menedżerskiej odpowiadającej za wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy.

Z uwagi na rozbudowaną teorię zaangażowania, uwzględniającą zróżnicowane definicje, wiele skal oceny poziomu zaangażowania oraz jego determinanty sklasyfikowane według różnych podejść, nieodpowiedzialnie byłoby twierdzić, że może powstać jednolity i prosty model budowania zaangażowania. Jednocześnie z racji krótkotrwałego doświadczenia powszechnej pracy zdalnej przygotowane badania obrazują stan wiedzy i przekonań w wymiarze krótkookresowym, nie zawierając informacji o potencjalnych istotnych zmianach wyobrażenia o pracy zdalnej i jej wpływie na zaangażowanie w późniejszych latach. Te okoliczności mogłyby budzić zastrzeżenia co do przedwczesnego podjęcia badania zagadnienia zaangażowania w warunkach pracy zdalnej. Stoi to

w sprzeczności z rzeczywistą sytuacją w środowisku biznesowym – aktualnie trwa proces przygotowywania przedsiębiorstw do rzeczywistości popandemicznej, tworzenia nowych regulaminów pracy (wymuszonych również zmianami w Kodeksie pracy) czy wprowadzania nowych, związanych z tym procedur. Istnieje obawa, że kadra zarządzająca skupi się na aspektach organizacyjnych i procesowych, wychodząc z założenia, iż sam proces budowania zaangażowania nie musi ulec zmianie. Dlatego główna hipoteza, jaką należy potwierdzić, głosi, że zmiana modelu pracy ze stacjonarnej na zdalną wymaga uwzględnienia dodatkowych czynników wpływających na poziom zaangażowania. Ustaleniu tych czynników powinno natomiast służyć weryfikowanie sformułowanych hipotez pomocniczych.

3.2. Metodyka badań

Badania zostały podzielone na dwa etapy – w okresie od lutego do marca 2022 roku przeprowadzone zostały badania jakościowe, a w okresie od maja do sierpnia tego samego roku – badania ilościowe. Głównym celem badań było stworzenie listy możliwych zależności pomiędzy warunkami pracy zdalnej a poziomem zaangażowania (badania jakościowe), a następnie w badaniach ilościowych weryfikacja hipotez opartych na tych korelacjach. Istotnym elementem badań było ograniczenie ryzyka korelacji pozornej taktowanej jako związek między dwiema skalami ilościowymi obliczony na zasadzie relacji matematycznej, niemający żadnego bezpośredniego uzasadnienia przyczynowo-skutkowego. W badaniach przyjęto założenie, że tak samo ważny jest wynik istotny ($p < 0,05$) jak i nieistotny ($p > 0,05$), gdyż celem badań jest nie tyle potwierdzenie hipotez, ile ich weryfikacja. Do weryfikacji wykorzystano testy chi-kwadrat oraz test Fishera, które sprawdzają, czy różnice między zaobserwowanymi wartościami w badaniu a oczekiwanymi wartościami, gdyby były one niezależne, są na tyle duże, iż nie są przypadkowe. Jeśli różnice są duże, uznaje się, że badane dwie zmienne są prawdopodobnie powiązane. Test Fishera jest dokładniejszy, zwłaszcza przy małych próbkach danych. Za jego pomocą można obliczyć prawdopodobieństwo tego, że zaobserwowane wyniki mogłyby zdarzyć się przypadkowo. Jeśli jest to mało prawdopodobne, sugeruje się, że badane zmienne są powiązane. Zastosowane metody pozwalają określić, czy wartości danych są przypadkowe, czy też świadczą o pewnej prawidłowości. Stosowanie tych testów w badaniach na małych grupach jest więc istotne, ponieważ pozwala na rzetelne wnioskowanie o zależnościach między zmiennymi, nawet gdy liczba danych jest ograniczona.

Przy tak wieloaspektowym problemie nawet wyniki potwierdzające hipotezę mogą wymagać dodatkowych badań. Przykładowo przy statystycznym potwierdzeniu wpływu wieku na poziom zaangażowania w pracy zdalnej nie będzie można jednoznacznie stwierdzić, że wiek wpływa na zaangażowanie w warunkach pracy zdalnej, gdyż może okazać się, iż głównym czynnikiem nie jest wiek, a np. staż pracy czy fakt posiadania dzieci, które są bardzo często związane z wiekiem. Dlatego testując hipotezy szczegółowe, wprowadzono również testowanie hipotez pomocniczych.

3.3. Badania jakościowe

3.3.1. Cel i założenia badań jakościowych

Badania jakościowe pozwoliły na dalszy rozwój teorii zaangażowania w modelu pracy zdalnej z uwzględnieniem takich elementów, jak: kultura organizacyjna, nowoczesne modele organizacyjne, angażujące przywództwo, technologie oraz związki pomiędzy celami biznesu a aspektami społecznymi. Przyjęta procedura powinna również pozwolić wyjaśnić powiązania przyczynowo-skutkowe pomiędzy pracą zdalną a zaangażowaniem, gdyż pewien stan niewiedzy stanowi np. kwestia tego, czy w przypadku stwierdzenia korelacji pomiędzy zaangażowaniem a pracą zdalną nie pojawią się uwarunkowania pośrednie wynikające bądź z sytuacyjności (np. praca zdalna realizowana przez część pracowników, a nie wszystkich), bądź z cech pracownika (np. przynależność pokoleniowa), bądź też wpływu innych czynników, jak np. poziom umiejętności przełożonego. Dzięki szerokiemu podejściu w prowadzonych badaniach (przedstawiciele różnych stanowisk, firm czy modeli, różnica płci i wieku) badania pozwalają na interpretację wspomnianych zagadnień z zakresu postawionego problemu.

3.3.2. Problem badawczy

Głównym obszarem niewiedzy (luką poznawczą)⁹ jest ocena, w jakim stopniu pełna praca zdalna wpływa na zaangażowanie pracowników. Tak postawione zagadnienie wymaga jednak doszczegółowienia, a jednocześnie zawężenia (*tunnel vision*)¹⁰ w taki sposób, aby zweryfikować konkretne zagadnienia lub zbadać określone zależności. Inspiracją do tak zdefiniowanego problemu badawczego była zmiana skali pracy zdalnej

⁹ J. Sandberg, M. Alvesson, *Ways of constructing research questions: Gap-spotting or problematization?*, „Organization” 2011, nr 18(1), s. 25.

¹⁰ J. Agee, *Developing qualitative research questions: a reflective process*, „International Journal of Qualitative Studies in Education” 2009, nr 22(4), s. 434.

wywołana pandemią COVID-19, niemniej pomimo tego, że zmiana ta jest wyzwaniem i eksperymentem społecznym¹¹, to zgodnie z założeniem, że badanie ma charakter naukowy, jeśli „wykorzystuje adekwatne metody oraz opracowuje pozyskane dane w sposób ścisły, krytyczny i obiektywny”¹², dopilnowano, by pytania badawcze odnosiły się do luk poznawczych i perspektywy naukowej (tabela 3.1).

Tabela 3.1. Pytania badawcze badań jakościowych w świetle zidentyfikowanych luk poznawczych

Pytania badawcze	Luka poznawcza
W jaki sposób pełna praca zdalna wpłynęła na więź pomiędzy pracownikiem a organizacją?	W warunkach pełnej pracy zdalnej zaangażowanie organizacyjne rozumiane jako identyfikacja z organizacją ¹³ i jej kulturą może mieć zupełnie inny wymiar i znaczenie niż w warunkach pracy stacjonarnej, gdzie obcowanie z organizacją ma charakter bezpośredni
Jakie różnice można zauważyć w postrzeganiu zaangażowania pracowników w sytuacji, gdy część zespołu pracuje zdalnie, a część stacjonarnie?	Większość badań z zakresu pracy zdalnej przyjmuje jako zmienną wymiar czasu pracy zdalnej respondenta. Na postrzeganie jego zaangażowania wpływ może mieć również model pracy osób współpracujących oraz udział pracy zdalnej w całej organizacji
W jaki sposób zmieniła się rola bezpośredniego przełożonego w aspekcie komunikacji w warunkach, gdy jego pracownicy pracują zdalnie? Jakie elementy tej komunikacji budują zaangażowanie i czy spełniają tę samą rolę co w warunkach pracy stacjonarnej?	Postawa bezpośredniego przełożonego (jego wartości, informacja zwrotna, model komunikacji) jest uznawana za jeden z kluczowych czynników zaangażowania pracowników ¹⁴ . W warunkach pracy zdalnej ocena organizacji przez pracownika silniej może korelować ze sposobem i zakresem przekazywania treści przez bezpośredniego przełożonego
Jakie są różnice w postrzeganiu pracy zdalnej w zależności od wieku pracownika?	W porównaniu preferencji pokoleń opisywane jest podejście do wirtualnej rzeczywistości ¹⁵ , niemniej nie można na tej podstawie generalizować, że praca zdalna jest silniej preferowana przez

¹¹ K.A. Renzulli, *Work from home nation*, „Newsweek Global” 2020, nr 174(10).

¹² D. Silverman, *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 244.

¹³ J. Ferrer, *Employee Engagement: Is it Organisational Commitment Renamed?*, Melbourne, Australia 2005, s. 6.

¹⁴ M. Młokosiewicz, *Zaangażowanie pracowników – perspektywa indywidualna i organizacyjna*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2017, nr 74(3), s. 174.

¹⁵ G. Gruszczyńska-Malec, Ł. Waligóra, *Cechy pracowniczych zespołów wielopokoleniowych. Próba identyfikacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, nr 20(4), cz. 1, s. 200–201.

	młodszych, gdyż może istnieć szereg czynników, które niezależnie od technologii sprawiają, iż postrzeganie tej formy pracy może być różne dla różnych pokoleń
Czym jest kultura organizacyjna w warunkach pełnej pracy zdalnej? Jakie elementy wpływające na postrzeganie kultury organizacyjnej powinny zostać zweryfikowane w warunkach pełnej pracy zdalnej?	Na postrzeganie kultury organizacyjnej według ustaleń w literaturze wpływa wiele czynników związanych m.in. z otoczeniem pracownika ¹⁶ . Jeśli zatem dostęp do tego otoczenia przyjmuje inną formę (praca zdalna), to postrzeganie elementów kultury organizacyjnej może się zmienić
Jakie są kluczowe czynniki zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej? Na ile kwestia technologii i organizacji jest priorytetowa w stosunku do elementów miękkich?	Temat determinant zaangażowania jest złożony i był przedmiotem wielu badań ¹⁷ , niemniej zmiana sposobu pracy może istotnie wpłynąć na wagę poszczególnych czynników
Jakie elementy mogą pozytywnie, a jakie negatywnie wpłynąć na poziom zaangażowania w pracę w warunkach pracy z domu? Jakie sytuacje niezwiązane z pracą mogą mieć na to wpływ?	Przyjmuje się, że na zaangażowanie pracownika wpływ mają elementy związane z jego środowiskiem pracy: organizacja, przełożony i współpracownicy ¹⁸ . W przypadku pracy zdalnej, która jest wykonywana z domu, na poziom zaangażowania mogą istotniej wpływać również czynniki do tej pory brane pod uwagę sporadycznie, jak np. życie rodzinne czy warunki mieszkaniowe. W większym stopniu znaczenie może mieć samozaangażowanie, cechy osobowe, a nie obiektywne, zawodowe przesłanki

¹⁶ K. Serafin, *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 222, s. 89–90.

¹⁷ Szczegóły zob. w podrozdziale 2.1.3.

¹⁸ Szczegóły zob. w podrozdziale 2.1.

Jakie warunki powinny być spełnione w modelu pracy zdalnej, aby osiągnąć taki poziom zaangażowania, żeby zrezygnować z elementów stałej kontroli i przyjąć zasadę, że wysokie zaangażowanie jest wystarczające do tego, aby firma działała sprawnie?	Budowanie zaangażowania związane jest z przywództwem angażującym, w którym ważna jest między innymi znaczna samodzielność pracowników i rola lidera w dużym stopniu oparta na obserwacji i doradztwie. Jako metodę angażującego zarządzania wskazuje się przykładowo zarządzanie przez spacerowanie¹⁹ (<i>walking management</i>), co w warunkach pełnej pracy zdalnej wydaje się niemożliwe. Brak bieżącego kontaktu może skutkować zwiększoną potrzebą raportowania i kontroli, co w logiczny sposób mogłoby negatywnie wpływać na zaangażowanie. Weryfikacji wymaga zatem kwestia korelacji między wymiarem pracy zdalnej a zwiększeniem kontroli
---	--

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęta metoda badawcza opiera się na znalezieniu kluczowych powiązań pomiędzy zaangażowaniem a modelem pracy, z uwzględnieniem specyfiki sytuacji (model zarządzania, wiek, wymiar pracy zdalnej itp.) i dopuszczeniem możliwości doprecyzowywania zagadnień w trakcie badania, co pozwala na pewną otwartość na zagadnienia, które w trakcie badań literaturowych mogły zostać pominięte. Jest to o tyle istotny element, że skala, zakres i zasięg pracy zdalnej są bardzo szerokie, a tym samym badanie oparte jest na pewnego rodzaju eksperymencie, o którym już wiemy, że będzie miał charakter trwały, a skutki nie są jeszcze znane, gdyż nie ma materiału porównawczego. Badanie jest wartościowe głównie ze względu na nowość opisanego zjawiska (a ściślej: jego skalę), ale również może wnieść nowe teorie do obszaru zarządzania. Zastosowanie badań jakościowych było kluczowe z uwagi na dużą zmienność sytuacyjną (np. skutki pracy zdalnej mogą mieć zupełnie inne zastosowanie w warunkach angażującego przywództwa czy w środowisku pracy opartym na najmłodszych pokoleniach). Samo badanie ilościowe, bez rozpatrywania i zrozumienia zależności między badanymi zmiennymi, mogłoby bowiem dać wyniki uśrednione i nieadekwatne do zachodzących związków przyczynowo-skutkowych. Badania jakościowe pozwalają zachować i zrozumieć unikalność kontekstu. Ich efektem jest wyjaśnienie uzyskanych wyników przez interpretację wynikającą z badań jakościowych. Taka triangulacja metodologiczna pozwala na jednoczesne tworzenie teorii

¹⁹ O. Serrat, *Managing by Walking Around* [w:] O. Serrat, *Knowledge Solutions*, Springer Singapore, 2017.

i ich testowanie, a dzięki zastosowaniu różnych metod można nie tylko zbadać, ale też zrozumieć dane zjawisko w większym stopniu niż poprzez zastosowanie jednej metody²⁰.

3.3.3. Projektowanie badań jakościowych

Termin prowadzenia badań określono na okres od marca do czerwca 2022 roku. Data nie jest przypadkowa, gdyż w tym czasie przypadała druga rocznica wybuchu pandemii. Praca zdalna przestała już wówczas być nowością, a jednocześnie doświadczenie czwartej i piątej fali pandemii (zima 2022 roku) pokazało, że pomimo szeroko dostępnych szczepień dla wielu osób pandemia nadal była groźna. Można więc założyć, że poczucie tymczasowości pracy zdalnej już minęło, a tym samym przemyślenia i doświadczenia osób pracujących zdalnie oraz zarządzających zdalnymi zespołami stały się bardziej dojrzałe i ugruntowane. Zastosowano dobór celowy, według kryteriów wyznaczonych przez cele badania²¹, przy czym podstawowym kryterium stało się doświadczenie w pracy zdalnej. Jako kluczowe dane różnicujące przyjęto: przynależność pokoleniową, poziom stanowiska oraz zakres pracy zdalnej (wymiar pracy zdalnej badanego, jego zespołu oraz jego organizacji, doświadczenie w pracy zdalnej przed pandemią). Jako element uzupełniający wzięto pod uwagę płeć oraz wielkość firmy. Przyjęto, że w grupie badawczej potrzebne jest zróżnicowanie dwóch cech: przynależności pokoleniowej i poziomu stanowiska, zaś pozostałe własności są uzupełnieniem wiedzy i perspektywy. Optymalną wielkość grupy określono na 12–18 osób (tabela 3.2).

Tabela 3.2. Charakterystyka uczestników wywiadu

Imię i nazwisko	Pokolenie	Doświadczenie z pracą zdalną	Nazwa firmy	Wielkość firmy	Rola
Barbara Dąbek	Y	Od pandemii	PGE o. Rzeszów	Duża	HR
Dominika Ludwiczak	X	Wcześniej	Mediacom	Duża	Zarząd
Hubert Paczkowski	Y	Wcześniej	Symfonia	Duża	Szef sieci partnerskiej
Zbigniew Wiewióra	BB	Od pandemii	Zorius	Mała	Zarząd
Filip Janicki	Y	Od pandemii	Zmiana pracodawcy w trakcie badania	Średnia	Product owner

²⁰ J.F. Molina-Azorin, *Mixed methods research: An opportunity to improve our studies and our research skills*, „European Journal of Management” 2016, nr 25(2), s. 37.

²¹ I.T. Coyne, *Sampling in Qualitative Research. Purposeful and Theoretical Sampling; Merging or Clear Boundaries?*, „Journal of Advanced Nursing” 1997, nr 26(3), s. 627.

Agnieszka Kozak	X	Od pandemii	Zorius	Mała	Zarząd
Piotr Osiadacz	X	Wcześniej	Autenti	Średnia	Menedżer oddziału
Anna Wiewióra	X	Od pandemii	Zorius	Mała	Dyrektor sprzedaży
Tomasz Mamys	X	Wcześniej	Symfonia	Duża	Szef sprzedaży
Anna Wilk	Y	Od pandemii	Kaczmarek Group	Duża	Szef zespołu badań rynkowych
Anna Łukaszuk	Y	Od pandemii	IBM	Duża	Pracownik działu rekrutacji
Lidia Ziółkowska	BB	Wcześniej	Symfonia	Duża	Wdrożeniowiec
Agnieszka Mikos	X	Od pandemii	Własna firma – kontrakty	Mikro	Trener biznesu
Alicja Burdzy	X	Wcześniej	Symfonia	Duża	Sprzedaż
Ives Coucke	X	Wcześniej	Bank	Duża	Informatyk

Źródło: opracowanie własne.

Jako metodę badań przyjęto wywiad ustrukturyzowany, jawny, przeprowadzony zdalnie przez platformę Teams lub Zoom, co nadal traktowane może być jako pełnoprawny wywiad indywidualny²², z szacowanym czasem około 1 godziny. Badania zaplanowano z zastosowaniem elementów metody badania w działaniu (*action research*), zakładając pewną ewaluację w czasie²³ (z każdą z wymienionych prowadzącą wywiady miała lub ma długotrwały kontakt zawodowy) oraz praktyczny wymiar wynikający z doświadczenia w pracy zdalnej ze wskazanymi osobami. Respondenci przed badaniem otrzymali informację o celu i przebiegu badania, a na koniec badania przedstawiono im krótkie podsumowanie (*briefing, debriefing*)²⁴.

3.3.4. Schemat badania jakościowego

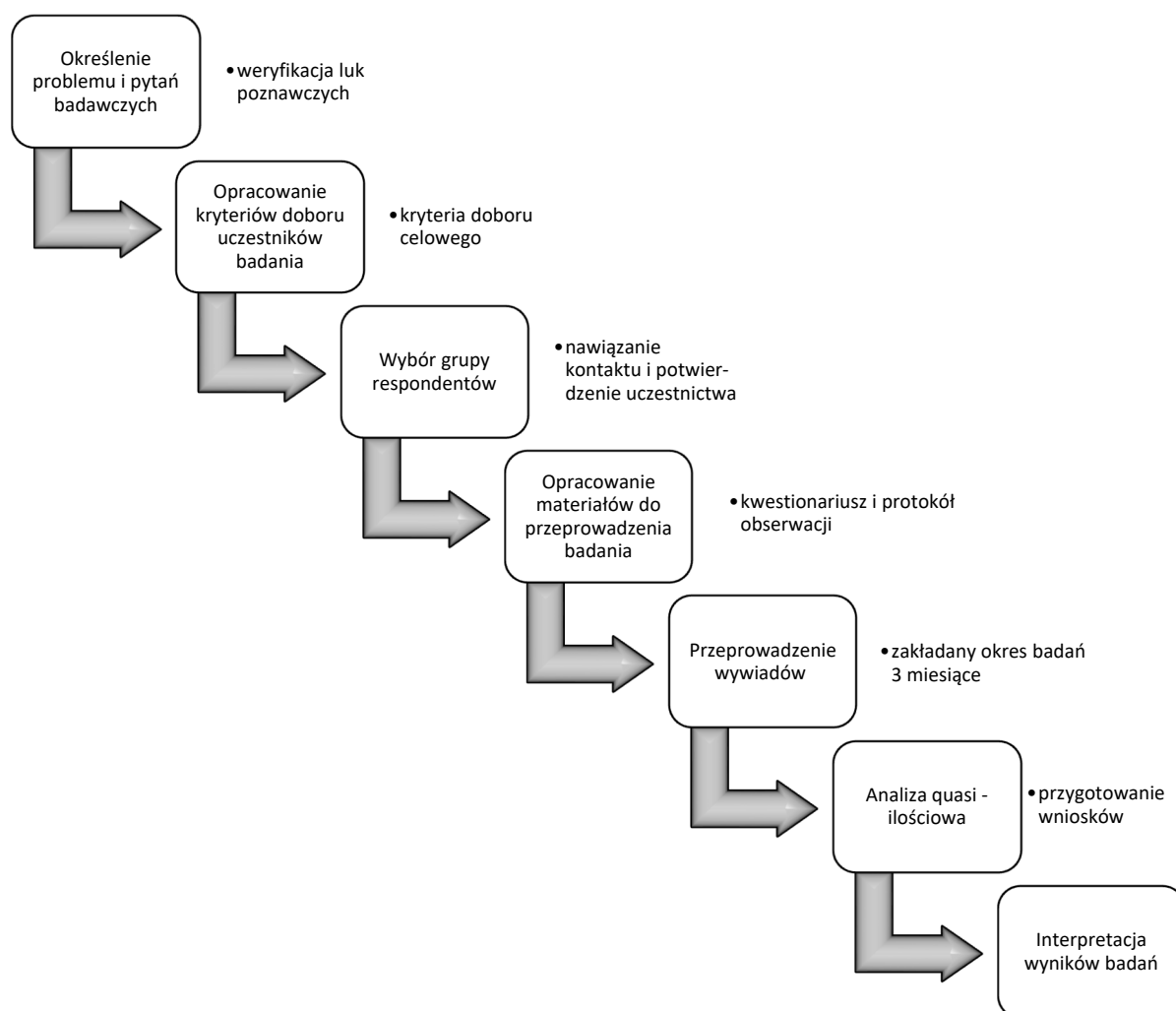
Badanie zaplanowano na okres od marca do czerwca 2022 roku (jego schemat przedstawiono na rys. 3.1). Luki poznawcze i wynikające z nich pytania badawcze poprzedzono badaniami literaturowymi obejmującymi:

²² B. Lobe, D.L. Morgan, K.A. Hoffman, *Qualitative Data Collection in an Era of Social Distancing*, „International Journal of Qualitative Methods” 2020, nr 19, s. 2–3.

²³ Definicję i cechy metody oparto na charakterystyce przedstawionej przez D. Trippa w: *Action research: a methodological introduction*, „Educação e Pesquisa” 2005, nr 31(3), s. 4–5.

²⁴ S. Kvale, *Prowadzenie wywiadów*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 105.

- zagadnienia budowania zaangażowania,
- zagadnienia związane z podejściem do pracy zdalnej, zarówno przed wybuchem pandemii COVID-19, jak i w jej trakcie,
- zagadnienia związane z charakterystyką poszczególnych pokoleń na rynku pracy.



Rys. 3.1. Schemat badań jakościowych

Źródło: opracowanie własne.

W ramach opracowania materiałów do przeprowadzania badań w formie wywiadu ustrukturyzowanego zaplanowano kwestionariusz zawierający 24 pytania otwarte (kwestionariusz stanowi Załącznik do rozprawy) sformułowane w taki sposób, aby respondenci mieli możliwość udzielenia zwięzłych odpowiedzi, zadawanych w tej samej

kolejności, co pozwala uzyskać podstawę do badań quasi-ilościowych²⁵. Kwestionariusz stanowi załącznik 1 do pracy.

3.4. Wyniki badań jakościowych

3.4.1. Charakterystyka badanej grupy

W badaniach jakościowych wzięło udział piętnastu respondentów, w tym sześć kobiet i dziewięciu mężczyzn. Respondenci reprezentowali w większości duże organizacje (9 osób), ale również odpowiedzi udzielili przedstawiciele przedsiębiorstw średnich, małych i mikro (odpowiednio: 2, 3, jedna osoba). Badani reprezentowali różne poziomy stanowiska zdefiniowane w następujący sposób:

- specjalista – osoba, która nie zarządza ludźmi, nie ma podwładnych (5 respondentów),
- menedżer – osoba zarządzająca ludźmi, ale niezarządzająca innymi menedżerami (6 respondentów),
- dyrektor – osoba zarządzająca ludźmi, wśród których minimum jedna osoba to menedżer (4 respondentów).

Badani pochodzili z pokoleń: BB (2 osoby), X (8 osób), Y (5 osób). Każda osoba miała lub ma doświadczenie z pracy zdalną. Ważnym elementem doboru było kryterium przynależności wiekowej – na początku badań wydawało się, że jest ono istotnym czynnikiem wpływającym na postrzeganie pracy zdalnej, toteż przyjęto, iż w ramach interpretacji wyników szczególną uwagę należy zwrócić na dywersyfikację odpowiedzi ze względu na wiek.

Poza metryczką zawierającą pytania o wiek, stanowisko i płeć pozostałe pytania odnosiły się do czterech aspektów:

- skala i postrzeganie pracy zdalnej,
- więź z przedsiębiorstwem i kultura organizacyjna w pracy zdalnej,
- zaangażowanie w pracę zdalnej,
- rola przełożonego w pracy zdalnej.

Badania poddano następnie kodowaniu i dokonano analiz quasi-ilościowych. W toku prac zastosowano redukcję danych²⁶ oraz dokonano wyboru danych do dalszych prezentacji, w postaci tabel. Analizy statystyczne przeprowadzono za pomocą pakietu statystycznego PQStat wersja 1.8.4.130. Odpowiedzi na pytania ankiety (skale jakościowe) w zależności od

²⁵ S.Q. Qu, J. Dumay, *The qualitative research interview*, „Qualitative Research in Accounting & Management” 2011, nr 8(3), s. 238–264.

²⁶ B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań...*, dz. cyt., s. 152–153.

grupy wiekowej porównywano testem zależności chi-kwadrat i dokładnym testem Fishera. Wykorzystanie testu chi-kwadrat jest uzasadnione ze względu na jego zdolność do porównywania częstości występowania odpowiedzi na pytania między różnymi grupami, co jest istotne w analizie danych jakościowych.

Z kolei dokładny test Fishera został zastosowany ze względu na niewielką liczebność niektórych grup respondentów oraz aby zabezpieczyć analizę przed potencjalnymi błędami związanymi z niespełnieniem warunków testu chi-kwadrat, takich jak małe oczekiwane częstości w komórkach tabelarycznych.

Za istotne uznano prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,05$, a za wysoce istotne – prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,01$. Przyjęcie poziomu prawdopodobieństwa $p < 0,01$ za wysoce istotne wynika z troski o większą pewność co do wyników badania. W statystyce poziom p to miara prawdopodobieństwa, że zaobserwowane wyniki są przypadkowe. Niższa wartość p wskazuje na mniejsze prawdopodobieństwo, że wyniki są przypadkowe, co oznacza większą pewność, że obserwowane różnice są rzeczywiste. W każdej z tabel warunek Cochra jest niespełniony, zatem interpretujemy wynik testu Fishera. Analizy zostały przeprowadzone celem wyselekcjonowania aspektów, które w planowanych badaniach ilościowych wymagałyby sprawdzenia w większej skali. Nie należy traktować przedstawionych wyników badań jakościowych jako podstawy do wnioskowania, gdyż zarówno skala badania, jak i pułapki związane z samą metodologią badań jakościowych²⁷ pozwalają jedynie wyodrębnić obszary do dalszej eksploracji.

3.4.2. Skala i wyobrażenie pracy zdalnej

Pierwszy blok pytań w badaniach jakościowych dotyczył doświadczeń respondentów związanych z pracą zdalną – wymiaru wykonywanej przez nich obecnie pracy w tej formie, pierwszej styczności ze zdalną realizacją zadań służbowych oraz przyczyn chęci pracy w trybie zdalnym. Większość badanych zadeklarowała obecnie wykonywanie swojej pracy zdalnie (tabela 3.3). Respondenci z tej grupy deklarują zarówno pełne przestawienie się na realizację służbowych obowiązków w trybie *home office*, jak i przewagę pracy zdalnej nad stacjonarną, sprowadzającą się do pojedynczych dni spędzonych w siedzibie firmy.

²⁷ B. Smolińska-Theiss, W. Theiss, *Badania jakościowe – przewodnik po labiryncie* [w:] S. Palka (red.), *Podstawy metodologii badań w pedagogice*, GWP, Gdańsk 2010, s. 102; U. Flick, *Projektowanie badania jakościowego*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 24; N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, *Wprowadzenie. Dziedzina i praktyka badań jakościowych* [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, t. 1, WN PWN, Warszawa 2009, s. 28.

Przewaga pracy zdalnej jest zatem znacząca – badani opisali jej wymiar jako 60–95% swojego czasu pracy. Większy udział pracy zdalnej dotyczy głównie pracowników podmiotów dużych, spośród których tylko jeden zadeklarował przewagę pracy stacjonarnej w ogólnym wymiarze godzin. Wyniki wskazują również na preferowanie przez pracowników modelu hybrydowego – większość badanych łączy obecnie w różnych proporcjach pracę zdalną i stacjonarną.

Tabela 3.3. Wymiar pracy zdalnej uczestników badania jakościowego

Wymiar pracy zdalnej	Liczba wskazań
Przewaga pracy zdalnej nad stacjonarną	6
Pełny wymiar pracy zdalnej	4
Przewaga pracy stacjonarnej nad zdalną	3
Pełny wymiar pracy stacjonarnej	1
Praca zdalna i stacjonarna w takim samym wymiarze godzin	1

Źródło: opracowanie własne.

Praca zdalna w trakcie pandemii koronawirusa nie była pierwszym doświadczeniem tego typu dla większości badanych pracowników (tabela 3.4). Respondenci deklarowali bowiem stałą bądź okazjonalną pracę zdalną jeszcze przed marcem 2020 roku. Stała praca zdalna przed wybuchem pandemii była wynikiem likwidacji biura oraz związanej z tym zmiany stanowisk stacjonarnych na telepracowników, pracą w ramach kontraktów dla firm zlokalizowanych w różnych częściach Polski, a także brakiem lokalnego biura firmy. Okazjonalna praca zdalna przed marcem 2020 roku stanowiła natomiast rezultat możliwości korzystania z tego modelu w określonych przypadkach stwarzanych przez firmę (najczęściej jako element bonusowy dla pracowników) oraz ograniczonej przestrzeni biurowej.

Tabela 3.4. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę opowiedzieć o swoim doświadczeniu z pracą zdalną – w jakim wymiarze Pan/Pani pracuje zdalnie, od kiedy posiada Pan/Pani doświadczenie z pracą zdalną, z czego wynikała potrzeba lub chęć pracy zdalnej oraz czy w okresie Pana/Pani pracy zdalnej większość współpracowników pracowała zdalnie, czy też dominowała praca stacjonarna?” – w zależności od wieku

Odpowiedzi	BB		X		Y	
	N	%	N	%	N	%
Od pandemii	1	50	2	25	2	40
Przed pandemią	1	50	6	75	3	60

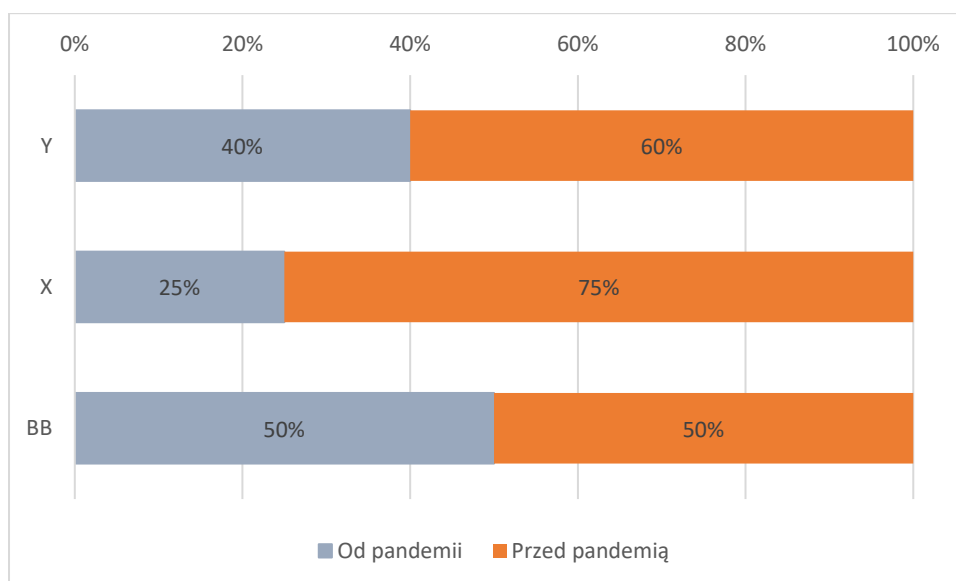
Warunek Cochрана	Niespełniony
Chi-kwadrat Pearsona	0,6
Stopnie swobody	2
Wartość p	0,7408
Test dokładny Fishera (p)	1,0000

Źródło: opracowanie własne.

Analiza nie wykazała istotnych statystycznie różnic w doświadczeniu badanych dotyczącym pracy zdalnej przed pandemią i po niej w różnych grupach wiekowych. Test chi-kwadrat Pearsona, który ocenia związki między zmiennymi, wykazał, że różnice między grupami BB, X i Y nie były duże i nie różniły się znacząco od stanu, którego można by się spodziewać. Warunek Cochрана, który jest ważny dla poprawności testu chi-kwadrat, w tym badaniu nie został spełniony, czyli w niektórych grupach wiekowych liczba osób była za mała, aby wyniki testu były całkowicie wiarygodne.

Liczba stopni swobody wynosiła 2, co oznacza, że analizowano dane z trzech różnych grup wiekowych (BB, X, Y) oraz dwóch kategorii (*od pandemii, przed pandemią*). W teście niezależności chi-kwadrat liczba stopni swobody jest obliczana jako $(\text{liczba wierszy} - 1) * (\text{liczba kolumn} - 1)$. Stopnie swobody pozwalają na dokładniejsze określenie, jak wiele możliwych wyników rozkładu jest dostępnych do obliczenia wartości statystycznych, takich jak test chi-kwadrat. Im więcej stopni swobody, tym bardziej złożona może być analiza danych, ale też bardziej miarodajne wyniki, jeśli spełnione są odpowiednie warunki statystyczne.

Test dokładny Fishera zwrócił wartość p równą 1,00. W praktyce oznacza to, że nie było statystycznie istotnych różnic między badanymi grupami wiekowymi (BB, X, Y) dotyczących pracy zdalnej przed pandemią i po niej. Wynik p równy 1,00 sugeruje, że różnice między grupami były tak niewielkie, iż mogą być efektem przypadku, a nie występowania w rzeczywistości. Wartość p wynosząca 0,7408 wskazywała, że istniało bardzo wysokie prawdopodobieństwo, iż różnice między grupami były przypadkowe, a nie wynikały z prawdziwych różnic między nimi.



Rys. 3.2. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę opowiedzieć o swoim doświadczeniu z pracą zdalną – w jakim wymiarze Pan/Pani pracuje zdalnie, od kiedy posiada Pan/Pani doświadczenie z pracą zdalną, z czego wynikała potrzeba lub chęć pracy zdalnej oraz czy w okresie Pana/Pani pracy zdalnej większość współpracowników pracowała zdalnie, czy też dominowała praca stacjonarna?” – w zależności od wieku

Źródło: opracowanie własne.

Nie stwierdzono tej istotnej zależności ($p < 0,05$) pomiędzy przynależnością pokoleniową a doświadczeniem w pracy zdalnej w podziale na tych, którzy zaczęli ją stosować przed pandemią, a tych, którzy podjęli taką pracę już w pandemii. Wniosek wyciągnięto na podstawie bardzo małej próby, toteż wymaga on weryfikacji w badaniach ilościowych.

Przyczyny pracy zdalnej silnie korelują ze wskazanymi okolicznościami pierwszych doświadczeń z tą formą wykonywania służbowych zadań. Wśród powtarzających się powodów należy wskazać pandemię koronawirusa, zmuszającą do rozpoczęcia pracy w trybie zdalnym, a także brak biura do dyspozycji pracowników (tabela 3.5).

Tabela 3.5. Powody pracy zdalnej

Pierwsze doświadczenia z pracą zdalną	Liczba wskazań*
Pandemia koronawirusa	7
Konieczność pracy zdalnej z uwagi na brak biura	4
Chęć ograniczenia dojazdów do klientów	1
Sporadyczna praca zdalna	1

Praca w ramach kontraktów	1
Wybór pracy zdalnej zamiast stacjonarnej	1
Dni pracy zdalnej jako bonus od firmy	1
Chęć nadrobienia zaległości w zadaniach służbowych	1
Konieczność pracy zdalnej z uwagi na ograniczoną powierzchnię biurową	1

*część badanych udzieliła więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Przed podjęciem pracy zdalnej pracownicy odczuwali wiele obaw związanych z możliwością realizacji wszystkich firmowych zadań poza biurem. Główna różnica w postrzeganiu pracy zdalnej w sytuacji zwiększania się jej udziału dotyczyła nabrania przekonania, że może być ona efektywna i skuteczna. W wypowiedziach badanych dominowały opinie, że przestali oni kojarzyć pracę zdalną z ograniczeniami, stratą finansów i wyników. Wcześniej praca zdalna postrzegana była jako temat tabu, którego praktycznego wymiaru osoby decyzyjne nie potrafiły sobie wyobrazić. Pojawiały się jednak także wskazania, że warunkiem efektywnej i skutecznej pracy zdalnej jest samoorganizacja swojej pracy, zespołów i dostęp do odpowiednich narzędzi. Dużym zaskoczeniem dla pracowników okazała się również płynność granicy między życiem służbowym a zawodowym w warunkach pracy zdalnej. Badani z tej grupy podkreślali zarówno możliwość załatwienia niektórych osobistych spraw w godzinach pracy, choć częściej pojawiał się tutaj argument o trudności w odcięciu się od obowiązków służbowych, dłuższym czasie spędzanym przed komputerem, bardziej elastycznych godzinach zatrudnienia i pogorszeniem się higieny życia na linii praca–dom. Co ciekawe, taką różnicę w postrzeganiu pracy zdalnej deklarowały w badaniu tylko kobiety. Wśród powtarzających się opinii należy wymienić zmianę odczuwanego na początku strachu wywołanego koniecznością przejścia na pracę zdalną i stopniowe dostrzeganie jej zalet, zauważenie większej biegłości w zdalnej realizacji zadań wśród pracowników mających już doświadczenie z tym trybem, a także brak odmiennego postrzegania pracy zdalnej w sytuacji zwiększania się jej wymiaru (tabela 3.6).

Tabela 3.6. Zmiana postrzegania pracy zdalnej

Różnice w postrzeganiu pracy zdalnej	Liczba wskazań*
Przekonanie się, że praca zdalna może być skuteczna i efektywna	8

Konieczność zwrócenia większej uwagi na rozdzielenie życia zawodowego od domowego	5
Zmiana początkowego przerażenia związanego z pracą zdalną na dostrzeżenie jej zalet	4
Lepsze odnajdywanie się w pracy zdalnej przez osoby mające na koncie podobne doświadczenia	2
Brak różnic w postrzeganiu pracy zdalnej	2
Skorygowanie fałszywych założeń dotyczących wolności podczas pracy zdalnej	1
Sukces pracy zdalnej zależny od dostępnych narzędzi	1
Praca zdalna to kara dla osób samotnych	1
Zaskoczenie silną potrzebą kontroli pracowników w warunkach zdalnych	1
Zaskoczenie płynnością przejścia firmy na pracę zdalną	1

*część badanych udzieliła więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Pozostałe wypowiedzi respondentów są mocno zróżnicowane. Pojawiło się zaskoczenie silną potrzebą kontroli swoich pracowników działających zdalnie, skorygowanie fałszywego założenia o wolności kojarzonej z pracą zdalną, odebranie pracy zdalnej jako kary przez osoby samotne czy też zaskoczenie sprawnością procesu przestawienia nieprzygotowanej do tego firmy na powszechną pracę zdalną.

3.4.3. Więź z organizacją i postrzeganie kultury organizacyjnej

Badania miały charakter eksploracyjny²⁸, skoncentrowany na obszarach zaangażowania, więzi z organizacją, roli przełożonego w modelu pracy zdalnej, przy założeniu, że wypowiedzi respondentów mogą się różnić w zależności od wieku, poziomu stanowiska, płci czy doświadczenia w tym modelu pracy. Badanych zapytano, w jaki sposób zmieniła się ich więź z organizacją w sytuacji zwiększania się wymiaru pracy zdalnej (tabela 3.7). Niemal połowa respondentów zadeklarowała brak dostrzegania zmian w tym obszarze. Wskazywali oni, że zasługą niewystąpienia wpływu pracy zdalnej na poczucie więzi z firmą jest duża liczba spotkań, wspólnych projektów między działami i szkoleń, a także częste korzystanie z kamer, co sprzyja zachowaniu relacji z organizacją i jej członkami niezależnie

²⁸ M. Szewczuk-Stępień, M. Adamska, *Badania jakościowe jako narzędzie pozyskiwania, analizy i interpretacji wiedzy eksperckiej – wymiar praktyczny* [w:] M. Adamska, M. Szewczuk-Stępień (red.), *Know how – efektywna komunikacja w regionalnym transferze wiedzy. Rozwinięcie i synteza wyników*, Instytut Trwałego Rozwoju, Opole 2012, s. 164.

od zewnętrznych czynników. Pozostali badani dostrzegają niemal wyłącznie negatywny wpływ pracy zdalnej na poczucie więzi z firmą. Tylko jeden badany pracownik wspomniiał, że praca zdalna przyczyniła się do zbudowania silniejszych relacji w jego zespole z powodu większej uważności na regularny kontakt.

Tabela 3.7. Zmiana poczucia więzi z organizacją w warunkach pracy zdalnej

Zmiana więzi z organizacją w warunkach pracy zdalnej	Liczba wskazań
Brak zmiany	7
Zanikanie więzi z organizacją	5
Oslabienie się więzi międzyludzkich	5
Utrudniona komunikacja firmowa	4
Zanik elementów miękkich	1
Obawa o ciągłość zatrudnienia pracowników	1
Poprawa więzi z zespołem poprzez większą uważność na relacje	1
Pilnowanie organizacyjne zamiast przywództwa	1

*część badanych udzieliła więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Negatywny wpływ pracy zdalnej na więź z firmą przejawia się głównie przez:

- słabsze relacje międzyludzkie (mniej interakcji, słabnąca więź spowodowana brakiem możliwości porozmawiania przy kawie, pogarszająca relacje bezosobowa komunikacja cyfrowa, słabsza znajomość współpracowników i ich ról);
- problemy z komunikacją firmową (trudności z dostępem do wszystkich informacji, brak możliwości bieżącej wymiany zdań, mniejsza wiedza na temat tego, co aktualnie dzieje się w firmie, brak możliwości przewidywania kolejnych zadań i projektów przez niedobór zwykłych rozmów);
- stopniowy zanik poczucia wspólnoty (traktowanie organizacji zadaniowo zamiast w kategoriach przywiązania, brak poczucia wspólnoty, narastające poczucie wyobcowania, zanikanie więzi na skutek braku bliskości i gestów, całkowity zanik więzi z firmą skutkujący nawet zmianą miejsca pracy).

Tabela 3.8. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jaki sposób zmieniła się w Pana/Pani ocenie więź pomiędzy Panem/Panią a organizacją w sytuacji, kiedy zwiększył się wymiar pracy zdalnej? Czy Pan/Pani uważa, że w przypadku pełnej pracy zdalnej zmienia się siła lub charakter tej więzi? W jaki sposób?” – w zależności od wieku

Odpowiedzi	BB		X		Y	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Bez zmian	1	50	3	37,5	3	60
Niekorzyść	1	50	5	62,5	2	40
Warunek Cochрана	Niespełniony					
Chi-kwadrat Pearsona	0,6362					
Stopnie swobody	2					
Wartość <i>p</i>	0,7275					
Test dokładny Fishera (<i>p</i>)	0,7824					

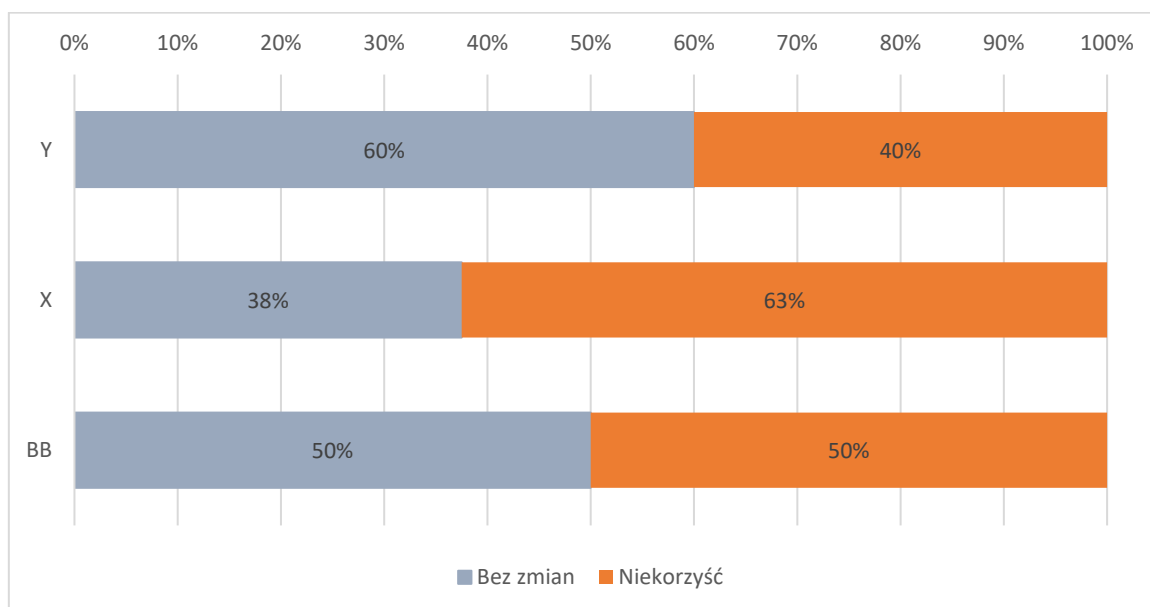
Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych dotyczących zmian w ocenie więzi między pracownikami a organizacją w kontekście zwiększonego wymiaru pracy zdalnej przed pandemią i po niej w różnych grupach wiekowych nie wykazała istotnych statystycznie różnic. Warunek Cochрана, który jest istotny dla wiarygodności testu chi-kwadrat, w tym badaniu nie został spełniony. Oznacza to, że liczba respondentów w niektórych grupach wiekowych była za mała, aby wyniki testu były całkowicie wiarygodne.

Test chi-kwadrat Pearsona, który ocenia różnice między grupami, wykazał wartość statystyczną wynoszącą 0,6362 przy dwóch stopniach swobody. Stopnie swobody wynoszą 2 ze względu na trzy grupy wiekowe (BB, X, Y) i dwie kategorie (*bez zmian*, *niekorzyść*). Stopnie swobody pozwalają określić liczbę niezależnych wartości, które można wyznaczyć w rozkładzie danych. Im więcej stopni swobody, tym bardziej złożona może być analiza, jednak ważne jest spełnienie odpowiednich warunków statystycznych, takich jak liczebność próbek w każdej komórce tabeli, aby wyniki testu były miarodajne. Wartość *p* dla tego testu wynosiła 0,7275. Ta liczba sugeruje, że różnice w odpowiedziach na pytanie o zmiany w więzi między pracownikami a organizacją przed pandemią i po niej między grupami BB, X i Y nie były znaczące statystycznie.

Wartość *p* dla testu dokładnego Fishera wyniosła 0,7824. Wynik ten oznacza brak statystycznie istotnych różnic między badanymi grupami wiekowymi (BB, X, Y) w kontekście zmian w więzi w przypadku zwiększonego wymiaru pracy zdalnej.

Analiza wskazuje, że obserwowane różnice w ocenie więzi między pracownikami a organizacją przed pandemią i po niej są wynikiem przypadkowych fluktuacji danych, a nie istotnych różnic między grupami wiekowymi (rys. 3.3).



Rys. 3.3. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jaki sposób zmieniła się w Pana/Pani ocenie więź pomiędzy Panem/Panią a organizacją w sytuacji, kiedy zwiększył się wymiar pracy zdalnej. Czy Pan/Pani uważa, że w przypadku pełnej pracy zdalnej zmienia się siła lub charakter tej więzi? W jaki sposób?” – w zależności od wieku

Źródło: opracowanie własne.

Nie stwierdzono też istotnej zależności pomiędzy oceną wpływu pracy zdalnej a wiekiem respondentów ($p < 0,05$), chociaż pewne równice były zauważalne – zwłaszcza w grupie przedstawicieli pokolenia X, gdzie większość opowiadała się za negatywnym wpływem pracy zdalnej na więź z organizacją.

Badanych zapytano także, czym jest dla nich kultura organizacyjna i jak zmieniło się ich podejście do tego zagadnienia w warunkach pracy zdalnej. Choć zebrano bardzo różnorodne definicje kultury organizacyjnej, dominuje utożsamianie jej z wartościami firmowymi, sposobem traktowania przez firmę swoich pracowników, zasadami etyki oraz kontaktami międzyludzkimi (tabela 3.9).

Tabela 3.9. Kluczowe elementy kultury organizacyjnej w opinii respondentów

Definicja kultury organizacyjnej	Liczba wskazań*
Wartości firmy	4
Sposób, w jaki firma traktuje swoich pracowników	4
Zasady etyki	3
Kontakty międzyludzkie	3
Relacja między przełożonym a pracownikami	2
Określenie, co w firmie jest akceptowalne	2
Wspólnota celów firmowych	2
Sposób prowadzenia biznesu	2
Troska o dobre relacje	2
Wzajemny szacunek	1
Wizja, misja i procedury firmowe	1
Wspólne prowadzenie spraw	1
Suma kultur poszczególnych pracowników	1
Stopień tolerancji i otwartości firmy na problemy społeczne	1
Spójna komunikacja firmowa	1
Postawa menedżerów	1
W małej firmie kulturę organizacyjną tworzy właściciel	1
Adekwatność wynagrodzeń do wymagań	1
Poczucie przynależności do organizacji	1
Stosunek pracowników do organizacji	1

*część badanych udzieliła więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Pięciu spośród piętnastu pracowników objętych badaniem zadeklarowało, że ich podejście do kultury organizacyjnej w warunkach pracy zdalnej uległo zmianie. Pozostali respondenci nie odnieśli się jednoznacznie do tej kwestii (tabela 3.10).

Tabela 3.10. Zmiana podejścia do kultury organizacyjnej w warunkach pracy zdalnej

Sposób zmiany podejścia do kultury organizacyjnej	Liczba wskazań*
Nacisk na indywidualne wartości i potrzeby zamiast na wartości firmowe	4

Przywiązywanie większej wagi do kontaktów międzyludzkich	4
Konieczność zmiany sposobu organizacji spotkań	3
Rozluźnienie niektórych zasad (np. <i>dress code</i>)	3
Większa rola bezpieczeństwa w organizacji	2
Większe starania mające na celu poprawę samopoczucia pracowników	2
Konieczność dopasowania kultury firmy do pracowników	2
Nieograniczanie pojęcia kultury organizacyjnej tylko do aspektów organizacyjnych	2

* część badanych udzieliła więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany widoczne są głównie w przesunięciu nacisku z wartości firmowych na indywidualne potrzeby pracownika. Pracownicy działający zdalnie przykładają mniejszą wagę do wartości firmowych, skupiając się na swoich własnych potrzebach i dopasowując podejście do firmy do swojego prywatnego życia. W pozostałych odpowiedziach także widoczne jest skoncentrowanie się na pracowniku w procesie kształtowania kultury organizacyjnej firmy.

3.4.4. Postrzeganie roli przełożonego w pracy zdalnej

Badanych zapytano, jak zmieniła się rola bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej. Zdaniem pracowników powinien on kłaść zdecydowanie większy nacisk na komunikację z pracownikami niż w warunkach pracy stacjonarnej – częściej nawiązywać kontakt z pracownikiem celem uzyskania niezbędnych informacji, świadomie organizować spotkania z podwładnymi oraz poświęcać wyraźnie więcej czasu na relacje. Praca stacjonarna, dzięki bezpośrednim interakcjom, umożliwia obserwację pracowników i automatyczną rejestrację zachodzących w zespole procesów. Zmiana formy wykonywania obowiązków na zdalną sprawiła, że w celu osiągnięcia takiego samego poziomu wiedzy przełożony musi częściej inicjować kontakt i zadawać dodatkowe pytania (tabela 3.11).

Tabela 3.11. Oczekiwania w zakresie zmiany roli bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej

Zmiana roli przełożonego w warunkach pracy zdalnej	Liczba wskazań*
Wzrost znaczenia komunikacji z pracownikami	7
Konieczność zadbania o integrację pracowników	5

Konieczność dostosowania stylu zarządzania do nowych warunków	5
Konieczność zbudowania nowych procesów	3
Brak zmiany roli przełożonego	3
Wzrost znaczenia kontroli pracowników i stopnia realizacji zadań	2
Kierowanie uwagi na stan psychiczny pracowników	2
Konieczność zadbania o ciągłość informacji	1
Szczególna uważność podczas wdrażania nowych pracowników	1
Konieczność zadbania o przerwy dla pracowników pomiędzy spotkaniami	1
Konieczność zadbania o spójność działań	1

*część badanych udzieliła więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Zadaniem przełożonego w warunkach pracy zdalnej jest także:

- zadbanie o integrację pracowników (wzrosła jego rola jako łącznika między zespołami i współpracownikami);
- konieczność dostosowania stylu zarządzania do nowych warunków (zwiększenia kompetencji w obszarze zarządzania, położenie nacisku na miękkie formy zarządzania, unikanie mikrozarządzania, zachowanie ostrożności podczas stosowania zarządzania dyrektywnego);
- konieczność zbudowania nowych procesów (osobnej i pełnoprawnej ścieżki komunikacji opartej na spójności i zaufaniu, procesów nastawionych na uniknięcie chaosu, konieczność zadbania o nowe aspekty wynikające z pracy zdalnej, np. rozliczenia prądu czy zwrot kosztów zakupu biurek);
- większa kontrola pracowników i stopnia realizacji zadań (zmiana przełożonego w administratora, konieczność zwrócenia większej uwagi na pracowników, którzy nie potrafią samodzielnie się zdyscyplinować i zorganizować sobie pracy);
- większa kontrola stanu psychicznego pracowników (w tym częstsze kontakty budujące psychikę pracowników).

Co ciekawe, kobiety uczestniczące w badaniu skupiły się głównie na podkreślaniu roli przełożonego w zakresie integracji pracowników i komunikacji z nimi, natomiast mężczyźni kładli nacisk przede wszystkim na zmiany stylu zarządzania i budowę nowych procesów.

Badanych zapytano także, w jaki sposób kontrolują swoich pracowników lub są kontrolowani przez przełożonego w warunkach pracy zdalnej, a także jakie zmiany zaszły

w tym obszarze w porównaniu z pracą stacjonarną (tabel 3.12). W opinii badanych przełożeni skupili się przede wszystkim na stosowaniu odpowiednich metod kontroli swoich pracowników, dopasowanych do nowych warunków. Polegają one na sprawdzaniu, co dzieje się u pracownika, przygotowywaniu list zadań dla podwładnych i bieżącym wykreślaniu zrealizowanych pozycji, oczekiwaniu codziennych raportów z wykonanej pracy, a w najbardziej skrajnym przypadku – pracy przez cały czas przy włączonych kamerach. Badani przyznali, że praca zdalna pozbawia przełożonych możliwości naturalnej obserwacji poczynąń pracowników, co skutkuje koniecznością wypracowania nowych rozwiązań w obszarze kontroli. Metody sprawdzania pracowników są dostosowywane nie tylko do nowych warunków, ale też do grupy pracowników. Przykładowo, odnotowano opinię, że młodszy pracownicy lubią współzawodnictwo i konkursy, co stanowi odpowiednie dla nich metody kontroli, natomiast w przypadku pracowników starszych lepsze efekty przynoszą tradycyjne metody kontroli – dla tej grupy wiekowej przejście przez kontrolę jest równoznaczne z wykonaniem zadania. Kolejnym sposobem wskazywanym przez badanych, silnie powiązaniem z kontrolą pracowników, jest rozliczanie podwładnych z efektywności ich pracy (obserwacja wydajności i rozliczanie z ustaleń), a następnie partnerskie relacje (elastyczność działań, rozumienie pracowników, okazywanie zaufania i brak potrzeby kontroli niezależnie od warunków pracy).

Tabela 3.12. Sposób kontroli pracowników w warunkach pracy zdalnej

Sposoby kontroli pracowników	Liczba wskazań*
Stosowanie odpowiednich metod kontroli	7
Rozliczanie pracowników z efektywności ich pracy	5
Partnerskie relacje z pracownikami	4
Brak wskazania	3
Stosowanie odpowiednich metod motywacji	1
Zadaniowość	1
Częste informowanie pracowników o tym, co dzieje się w firmie	1
Poświęcenie pracownikom większej ilości czasu	1

*część badanych udzieliła więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych pracowników dominuje przekonanie, że metody kontroli w pracy zdalnej są adekwatne do potrzeb, ważniejsza jest efektywność i relacje partnerskie, przy zachowaniu odpowiednich metod motywacji i komunikacji.

Tabela 3.13. Dostrzeganie różnicy w sposobie kontroli pracowników w warunkach pracy zdalnej

Różnica w podejściu do kontroli pracowników	Liczba wskazań
Brak różnicy	9
Jest różnica	5
Brak wskazania	1

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych nie dostrzegała różnicy pomiędzy sposobem sprawowania kontroli w warunkach pracy zdalnej vs. stacjonarnej, ale nie byli w tej opinii jednomyślni (tabela 3.13).

W pytaniach o cechy stylu zarządzania swojego bądź przełożonych wskazane przez badanych pracowników wskazują na wyraźną dominację zarządzania miękkiego, którego podstawą jest utrzymywanie pozytywnych emocjonalnych relacji między pracownikiem a organizacją (tabela 3.14). Jego przejawy zgłaszane podczas badania są dość mocno zróżnicowane – respondenci wymienili tu między innymi:

- współpracę na linii podwładny–przełożony,
- położenie akcentu na aspekty psychologiczne,
- zaangażowanie w relację z pracownikami,
- wysoką komunikatywność przełożonego,
- demokratyczny styl zarządzania,
- nieformalny styl i luźną atmosferę pracy,
- stawianie na relacje zamiast kontroli i narzucania,
- troskę o korzyści z wykonywanej pracy zamiast wytwarzania presji,
- wspieranie pracowników w realizacji zadań,
- docenianie kreatywności,
- zaufanie do swoich pracowników,
- nacisk na niewywoływanie stresu u swoich pracowników,

- przypisywanie szefowi takich cech, jak: elastyczny, miły, ludzki, pomocny, potrafiący przyznać się do błędu.

Tabela 3.14. Style zarządzania w warunkach pracy zdalnej

Styl zarządzania	Liczba wskazań*
Zarządzanie miękkie	23
Zarządzanie przez przekazanie pracownikom znacznej autonomii	5
Bycie wymagającym	3
Zarządzanie przez delegowanie	3
Choleryk	1
Zarządzanie partycypacyjne	1
Posiadanie wysokich kompetencji	1
Stawianie na odpowiednie określenie zadań	1
Styl zadaniowy	1
Zachowywanie odpowiedniego dystansu wobec pracowników	1

*część badanych udzieliła więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Wśród powtarzających się stylów zarządzania znalazło się także zarządzanie przez przekazywanie pracownikom znacznej autonomii (preferowanie samodzielności u pracowników, dawanie pracownikom wolnej ręki przy systematycznym sprawdzaniu uzyskiwanych efektów, oferowanie swobody w wykonywaniu zadań), bycie wymagającym oraz zarządzanie przez delegowanie. Badani nie odnieśli się jednoznacznie do cech zarządzania, które powinny ulec zmianie w warunkach pracy zdalnej – tylko jeden respondent wspomniał, że przeniesienie pracy do domów spowodowało przesunięcie aspektu kontroli pracowników na pierwsze miejsce.

Tabela 3.15. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jak zmieniła się rola bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej?” – w zależności od wieku

Odpowiedzi	BB		X		Y	
	N	%	N	%	N	%
Taka sama	0	0	2	25	2	40
Trudniejsza	1	50	2	25	1	20
Ważniejsza i trudniejsza	1	50	4	50	2	40

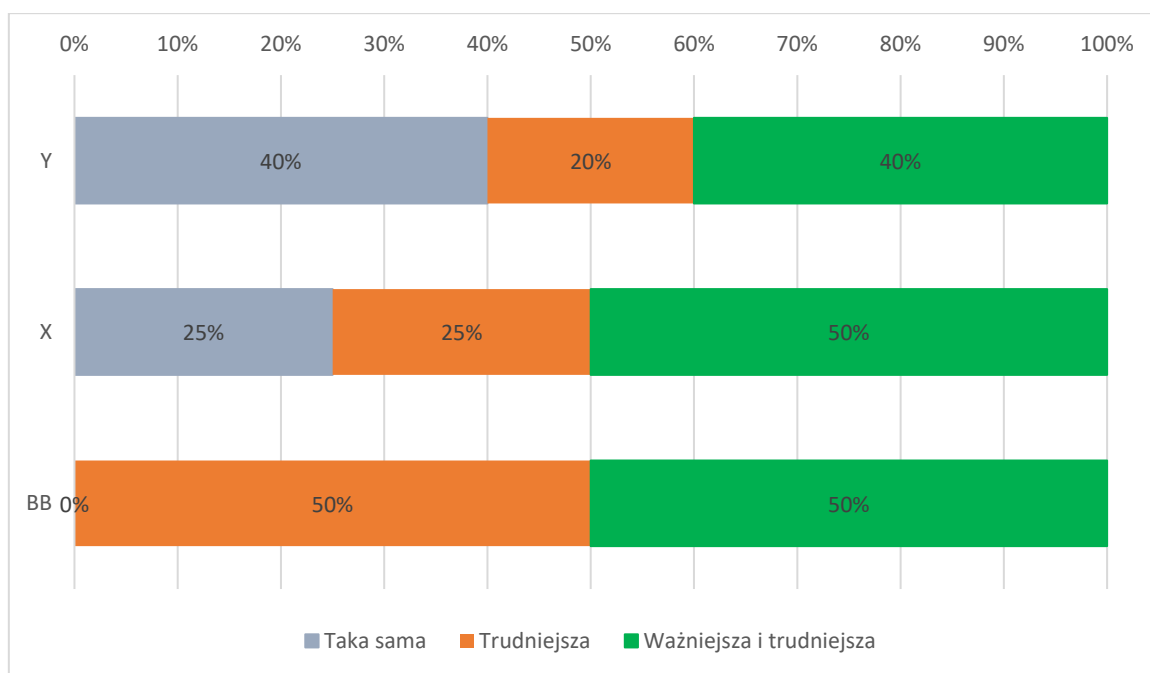
Warunek Cochрана	Niespełniony
Chi-kwadrat Pearsona	1,4464
Stopnie swobody	2
Wartość p	0,8361
Test dokładny Fishera (p)	1,0000

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zmian w roli bezpośrednich przełożonych w warunkach pracy zdalnej w różnych grupach wiekowych nie wykazała istotnych różnic statystycznych (tabela 3.15). Warunek Cochрана, istotny dla poprawności testu chi-kwadrat, nie został spełniony w tym badaniu. Oznacza to, że w niektórych grupach wiekowych liczba respondentów była zbyt mała, by uzyskać wiarygodne wyniki.

Test chi-kwadrat Pearsona, który służy porównaniu odpowiedzi między grupami, wykazał wynik wynoszący 1,4464, przy czym liczba stopni swobody wynosi 2, ze względu na trzy grupy wiekowe (BB, X, Y) i dwie kategorie (*taka sama, trudniejsza*). Wartość p dla tego testu wynosiła 0,8361, co wskazuje na brak istotnych statystycznie różnic w ocenie zmian w roli bezpośrednich przełożonych w warunkach pracy zdalnej między grupami BB, X i Y. Test dokładny Fishera zwrócił wartość p równą 1,00, co oznacza, że nie zaobserwowano statystycznie istotnych różnic między badanymi grupami wiekowymi (BB, X, Y) w odniesieniu do zmian w roli bezpośrednich przełożonych w pracy zdalnej.

Wyniki wskazują, że zaobserwowane różnice w ocenie zmian roli bezpośrednich przełożonych w warunkach pracy zdalnej przed pandemią i po niej mogą być rezultatem przypadku i wiek nie determinuje oceny zmian przez badanych. Ponadto brak istotnej zależności ($p < 0,05$).



Rys. 3.4. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jak zmieniła się rola bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej?” – w zależności od wieku

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo dominujących odpowiedzi, że rola bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej jest trudniejsza lub/i ważniejsza niż w przypadku pracy tradycyjnej, nie stwierdzono istotnej zależności ($p < 0,05$) w odniesieniu do wieku badanych. W każdym pokoleniu dostrzegano natomiast ważniejszą rolę bezpośredniego przełożonego. Ten aspekt może być kluczowy do budowania zaangażowanych zespołów w warunkach pracy zdalnej, wymaga zatem pogłębionych badań.

3.4.5. Postrzeganie zaangażowania pracowników

W opinii badanych zaangażowany pracownik to osoba, która (tabela 3.16):

- wkłada duży wysiłek w wykonywaną pracę,
- aktywnie uczestniczy w życiu firmy (chętnie angażuje się w podejmowanie istotnych decyzji oraz interesuje się tym, co dzieje się w organizacji),
- dba o wysoką jakość wykonywanych zadań (oznacza to zarówno przykładanie się do codziennej pracy, jak i odpowiednie wykonywanie zadań w jak najkrótszym czasie),
- wykazuje gotowość do nadgodzin, pracowania dłużej od innych oraz dawania z siebie więcej niż przyjęte minimum (jest to wyznacznik zaangażowania pracownika zgłaszany jedynie przez specjalistów i menedżerów reprezentujących duże firmy).

Tabela 3.16. Pojęcie zaangażowania pracowników według respondentów

Cechy zaangażowanego pracownika	Liczba wskazań*
Duży wysiłek wkładany w swoją pracę	4
Aktywne uczestnictwo w życiu firmy	4
Wysoka jakość pracy / osiąganie dobrych wyników	4
Gotowość do pracy po godzinach / pracowania więcej od innych / robienia więcej niż minimum	3
Identyfikowanie się z firmą / poczucie wspólnoty firmowej	2
Wiara w wykonywaną pracę	2
Bycie uczciwym wobec firmy	2
Zmotywowanie do pracy	1
Myślenie nad zadaniem zamiast automatycznego wykonywania poleceń	1
Umiejętność przystosowywania się do nowych warunków	1
Zaangażowanie pracownika zależy od kompetencji menedżera	1
Wykazywanie się inicjatywą	1
Posiadanie wspólnego celu i chęć jego realizacji	1
Przestrzeganie procedur	1
Chęć przychodzenia do pracy zamiast poczucia przymusu	1
Okazywanie emocji związanych z pracą	1
Poczucie odpowiedzialności za swoje działania	1

*część badanych udzieliła więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Wśród powtarzających się odpowiedzi należy także wymienić identyfikowanie się z firmą, wiarę w wykonywaną pracę oraz bycie uczciwym wobec pracodawcy. Zdaniem badanych zaangażowanego pracownika można również poznać po jego określonych cechach, takich jak zmotywowanie, poczucie odpowiedzialności za swoje działania czy też samodzielne myślenie zamiast automatycznego wykonywania poleceń.

Wymieniając czynniki poprawiające zaangażowanie pracownika w warunkach pracy zdalnej, badani skupili się przede wszystkim na umiejętności słuchania pracownika podczas spotkań (tabela 3.17). Respondenci precyzowali, że mają na myśli spotkania organizowane dla pracownika, a nie szefa, nakierowane na jego aktualne potrzeby. Ich celem powinno być nie tylko ustalenie celów i przekazanie istotnych informacji firmowych, lecz przede

wszystkim wykazanie zainteresowania sytuacją pracownika. Kolejnym ważnym czynnikiem jest odpowiednia organizacja i samoorganizacja pracy. W opinii badanych ważne jest tu doprecyzowanie zakresu wyznaczanych zadań, by pracownicy znali swoje obowiązki i podchodzili do nich odpowiedzialnie, a także samodyscyplina i umiejętność zarządzania swoim czasem. Czynniki te wskazywali w badaniu jedynie pracownicy dużych firm.

Tabela 3.17. Determinanty zaangażowania pracowników w warunkach pracy zdalnej – korelacja pozytywna

Czynniki zwiększające zaangażowanie pracownika	Liczba wskazań*
Słuchanie pracownika / regularne spotkania z pracownikiem	6
Odpowiednia organizacja / samoorganizacja pracy	5
Zaufanie do współpracowników i przełożonego	4
Dostęp do odpowiednich technologii / narzędzi pracy	4
Rozmowy i spotkania niepoświęcone sprawom służbowym	3
Zadaniowy / elastyczny czas pracy	3
Brak nadmiernej kontroli pracownika / autonomia	2
Jasne komunikowanie celów, priorytetów i strategii firmowej	2
Brak czynników typowych dla pracy zdalnej	2
Możliwość spełniania swoich ambicji	1
Docenianie pracownika	1
Wyznaczenie jasnych zasad pracy zdalnej	1
Możliwość bycia sobą	1
Zapłata adekwatna do wykonanej pracy	1
Umiejętność stawiania i rozliczania celów	1
Używanie narzędzi angażujących pracowników podczas telekonferencji	1
Poczucie sensu wykonywanej pracy	1

*część badanych udzieliła więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Wśród powtarzających się czynników odnotowano także:

- zaufanie do współpracowników i przełożonego (w tym brak podejrzeń w sytuacji, gdy zadanie zabrało pracownikowi więcej czasu, niż powinno według przyjętych założeń, a także poczucie bycia *fair* na linii pracownik–przełożony),

- dostęp do odpowiednich technologii / narzędzi (dostęp do odpowiedniego sprzętu, *helpdesk* i instrukcji niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej, a także dysponowanie wygodnym, zapewniającym spokój miejscem do pracy),
- rozmowy i spotkania niepoświęcone sprawom służbowym (uwaga na spotkania odpowiadające swobodnym rozmowom przy kawie),
- zadaniowy / elastyczny czas pracy,
- brak nadmiernej kontroli pracownika,
- jasne komunikowanie celów, priorytetów i strategii firmowej.

Odczucia pracowników w zakresie zaangażowania w modelu pracy zdalnej zostały zweryfikowane pod kątem zróżnicowania pokoleniowego (tabela 3.18).

Tabela 3.18. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jaki sposób wpływa praca zdalna na zaangażowanie pracowników? Czy według Pana/Pani obniża je, zwiększa, czy nie ma wpływu?” – w zależności od wieku

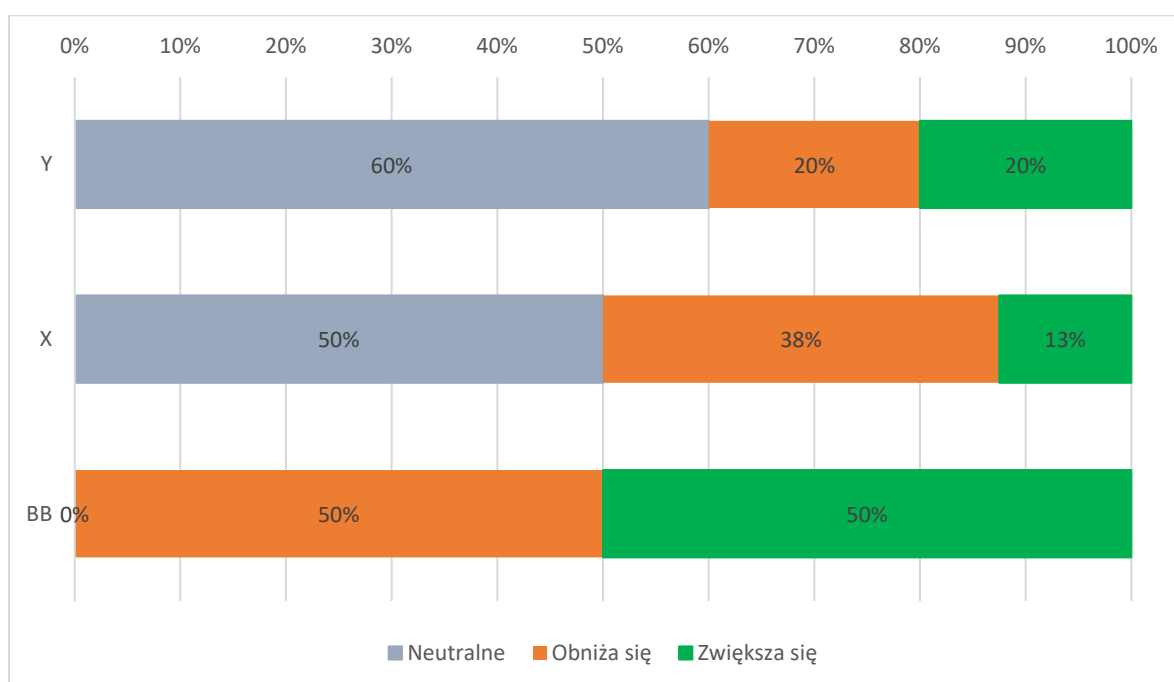
Odpowiedzi	BB		X		Y	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Neutralne	0	0	4	50	3	60
Obniża się	1	50	3	37,5	1	20
Zwiększa się	1	50	1	12,5	1	20
Warunek Cochрана	Niespełniony					
Chi-kwadrat Pearsona	2,7429					
Stopnie swobody	4					
Wartość <i>p</i>	0,6017					
Test dokładny Fishera (<i>p</i>)	0,728					

Źródło: opracowanie własne.

Badanie wpływu pracy zdalnej na zaangażowanie pracowników w różnych grupach wiekowych nie wykazało istotnych statystycznie różnic. Warunek Cochрана, ważny dla poprawności testu chi-kwadrat, nie został spełniony z powodu niedostatecznej liczby respondentów w niektórych grupach wiekowych. Test chi-kwadrat Pearsona wykazał wartość statystyczną wynoszącą 2,7429 przy dwóch stopniach swobody. Stopnie swobody wynoszą 4, ze względu na trzy grupy wiekowe (BB, X, Y) i trzy kategorie (*neutralne*, *obniża się*, *zwiększa się*). Wartość *p* dla tego testu wynosiła 0,6017, co sugeruje brak istotnych

statystycznie różnic w ocenie wpływu pracy zdalnej na zaangażowanie pracowników między grupami wiekowymi. Test dokładny Fishera zwrócił wartość p równą 0,728, co dodatkowo potwierdza brak statystycznie istotnych różnic między badanymi grupami wiekowymi (BB, X, Y), jeżeli chodzi o wpływ pracy zdalnej na zaangażowanie pracowników.

Podsumowując, wyniki analizy wskazują, że obserwowane różnice w ocenie wpływu pracy zdalnej na zaangażowanie pracowników mogą wynikać z przypadkowych zjawisk losowych, a nie istotnych różnic między grupami wiekowymi w zaangażowaniu pracowników podczas pracy zdalnej.



Rys. 3.5. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jaki sposób wpływa praca zdalna na zaangażowanie pracowników? Czy według Pana/Pani obniża je, zwiększa, czy nie ma wpływu?” – w zależności od wieku

Źródło: opracowanie własne.

Czynnikiem, który w opinii badanych najsilniej pogarsza zaangażowanie pracowników w warunkach pracy zdalnej, jest słaby kontakt między pracownikami. Przejawia się on w spadku liczby wzajemnych relacji firmowych, zbyt małym udziale pracy zespołowej w strukturze wszystkich obowiązków pracownika, braku osobistego kontaktu na rzecz mailowego, poczuciu izolacji i odosobnienia, a także wykluczeniu z obiegu informacji. Niemal połowa badanych pracowników zwróciła uwagę właśnie na ten czynnik. Analiza danych pod kątem przyjętych zmiennych wykazała, że słaby kontakt między pracownikami

wskazywały jedynie kobiety – menedżerki, specjalistki i właścicielki – reprezentujące przede wszystkim duże firmy.

Dwa kolejne powtarzające się czynniki mogące pogarszać zaangażowanie pracownika działającego zdalnie mają związek z kontrolą i zaufaniem. Pracownicy są zdania, że zaangażowanie podwładnych osłabia mikrozarządzanie i nadmierna kontrola, w tym sztuczne metody kontroli wprowadzane na siłę. Osłabia je również brak zaufania do pracownika, skutkujący nadmierną kontrolą jego działań bądź przyjmujący formę niedowierzania uzyskiwanym przez pracownika wynikiem, odczuwany jako jeszcze dotkliwszy, jeśli oznajmiany jest podczas spotkań z całym zespołem. Wśród powtarzających się czynników należy również wskazać:

- słabą organizację pracy (brak umiejętności zarządzania sobą w czasie i wyłączenia się na czas pracy z obowiązków domowych),
- brak zainteresowania indywidualną sytuacją pracownika (nieinteresowanie się tym, co robi pracownik, brak chęci zrozumienia pracownika ze strony pracodawcy),
- niejasne cele stawiane przez pracownikiem,
- słaba technologia / brak dostępu do odpowiednich narzędzi / brak odpowiedniego miejsca do pracy,
- nadmiar telekonferencji / sztuczne formy integracji (jako przykład podano tu gry korporacyjnej wdrażane na siłę),
- nieskuteczna komunikacja firmowa (ograniczony dostęp do informacji, utrudniona komunikacja).

Badani wskazali także inne czynniki mogące pogorszyć zaangażowanie osoby pracującej zdalnie, które warto doprecyzować (tabela 3.19). Dostrzeżone zostało ryzyko popadania w marazm przy mniejszej liczbie zadań do wykonania. Pojawiło się stwierdzenie, że czas mniej intensywnej pracy w biurze to okazja do swobodnych rozmów lub przerwy na lunch, lecz w warunkach domowych może on skutkować frustracją i spadkiem motywacji do realizacji służbowych zadań. Pomocne są także odpowiednie procedury wyznaczające ramy pracy zdalnej – zniechęcenie może bowiem rodzić konieczność pojechania do siedziby firmy po pojedynczy dokument. Zwrócono także uwagę na fakt, że przejście na pracę zdalną bezpieczniej zaplanować na spokojny moment w firmie – im więcej zmian, tym większe ryzyko chaosu i dezorganizacji mogące wpłynąć na poziom zaangażowania pracownika.

Tabela 3.19. Determinanty zaangażowania pracowników w warunkach pracy zdalnej – korelacja negatywna

Czynniki zmniejszające zaangażowanie pracownika	Liczba wskazań*
Słaby kontakt między pracownikami	6
Mikrozarządzanie / nadmierna kontrola pracownika	3
Brak zaufania do pracownika	3
Słaba samoorganizacja pracy	2
Brak zainteresowania indywidualną sytuacją pracownika	2
Niejasne cele stawiane przed pracownikiem	2
Słaba technologia / brak odpowiednich narzędzi do pracy / brak odpowiedniego miejsca do pracy	2
Nadmiar telekonferencji / sztucznych form integracji	2
Nieskuteczna komunikacja w firmie	2
Popadanie w marazm przy mniejszej liczbie obowiązków służbowych	1
Zarobki nieadekwatne do wykonywanej pracy	1
Niesprawiedliwość	1
Procedury niedopasowane do pracy zdalnej	1
Brak takich elementów typowych dla pracy zdalnej	1
Nierozwiązane konflikty w zespole	1
Liczne zmiany w firmie towarzyszące przejściu na pracę zdalną	1

*część badanych udzieliła więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych dominuje opinia, że wpływ pracy zdalnej na zaangażowanie pracowników zależy od konkretnych sytuacji – podejścia menedżera, fazy pracy zdalnej i indywidualnych predyspozycji. Pozostali pracownicy deklarowali wpływ pozytywny, negatywny i brak wpływu pracy zdalnej na zaangażowanie w równych proporcjach i trudno tu wskazać przeważającą kategorię odpowiedzi. Głównym argumentem przemawiającym za niższym zaangażowaniem pracowników w warunkach pracy zdalnej jest zanik poczucia identyfikacji z firmą, a następnie osłabienie się więzi międzyludzkich. Badani wyjaśniali także, że spadek zaangażowania może powodować zmęczenie komputerem, brak prac zespołowych, szok spowodowany koniecznością rozpoczęcia pracy z domu oraz brak samodzielności niezbędny do działania w formie zdalnej.

Zwiększenie zaangażowania przez pracę zdalną badani argumentowali głównie możliwościami, jakie taka forma pracy stwarza – lepszym wykorzystaniem czasu, byciem samodzielnym, swobodnym kierowaniem swoim życiem i naturalnością tej formy realizacji zadań. Respondenci wyjaśniali, że jeśli pracownik czuje się dobrze w warunkach pracy zdalnej, ryzyko spadku jego zaangażowania jest znacznie mniejsze (tabela 3.20).

Tabela 3.20. Ocena wpływu pracy zdalnej na poziom zaangażowania pracowników

Wpływ pracy zdalnej na zaangażowanie pracowników	Liczba wskazań*
Jest to zależne od konkretnych sytuacji	6
Zwiększa je	3
Obniża je	3
Nie ma wpływu	3

Dlaczego obniża?	
Zanik poczucia identyfikacji z firmą	4
Oslabienie się więzi międzyludzkich	2
Spadek zaangażowania w późniejszej fazie pracy zdalnej wywołany zmęczeniem komputerem	1
Brak prac zespołowych	1
Spadek zaangażowania w pierwszej fazie pracy zdalnej wywołany szokiem	1
Trudności z samodzielnością i odpowiedzialnością wśród niektórych pracowników	1

Dlaczego zwiększa?	
Możliwość lepszego wykorzystania czasu i bycia samodzielnym	2
Możliwość swobodnego kierowania swoim życiem w warunkach wymagającego rynku pracy	1
Naturalność formy pracy zdalnej	1
Oszczędność czasu i elastyczność pracy zdalnej	1
Poziom zaangażowania w obecnej fazie pracy zdalnej się unormował	1
Większe zaangażowanie w pracę zespołową	1
Większe zaangażowanie wśród pracowników czujących się dobrze w warunkach pracy zdalnej	1

*część badanych udzieliła więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

W opinii badanych najważniejszymi czynnikami budującymi zaangażowanie pracownika w warunkach pełnej pracy zdalnej są odpowiednie warunki do działania w trybie *home office*, troska o relacje międzyludzkie oraz zainteresowanie pracownikiem wykraczające także poza tematy formalne (tabela 3.21).

Stworzenie pracownikowi odpowiednich warunków do pracy zdalnej stanowi według badanych fundament budowy jego zaangażowania. Oznacza ono przekazanie pracownikowi dostępu do niezbędnych narzędzi, zadbanie o właściwą organizację stanowisk pracy, poznanie możliwości wykonywania pracy zdalnie przez poszczególnych pracowników wraz z identyfikacją ich indywidualnych odczuć i potrzeb, a także udzielenie pomocy w poprawnej organizacji czasu pracy z domu. Część badanych wskazała tu również takie propozycje, jak pokrycie kosztów zakupu Internetu czy biurka na potrzeby pracy zdalnej. Celem podejmowanych w omawianym obszarze wysiłków powinno być sprawienie, by pracownik poczuł się dobrze, pracując z domu, i miał do tego odpowiednie warunki.

Troska o relacje międzyludzkie była wymieniana przez badanych równie często co dbałość o odpowiednie warunki pracy zdalnej. Oznacza ona przede wszystkim konieczność podtrzymywania zwykłych relacji między pracownikami, odpowiadających przerwom na kawę w warunkach biurowych. Ważna jest tu także troska o ciągłość relacji danego zespołu z resztą firmy, budowa poczucia bycia blisko menedżera, a nawet korzystanie z kamery, choćby podczas wybranych spotkań.

Trzecim najważniejszym elementem jest zainteresowanie pracownikiem wykraczające także poza tematy służbowe. Według badanych warto zainteresować się tym, czy u pracownika wszystko jest w porządku, i spróbować lepiej go poznać, by zyskać orientację, jaki jest i co lubi. Stopień zainteresowania prywatną stroną życia pracownika powinien zostać dopasowany do indywidualnych potrzeb podwładnych. Ten obszar obejmuje również wykazanie zainteresowania pracą wykonywaną przez pracownika, aby w razie potrzeby uzyskał on niezbędne wsparcie.

Respondenci rzadziej wymieniali także odpowiednią komunikację w firmie (słuchanie tego, co mówią pracownicy, dbanie o wiedzę o tym, co dzieje się w firmie i czym zajmują się pozostali członkowie zespołu), stosowanie metod kontroli pracowników (wymaganie raportów), większe wsparcie ze strony przełożonego, a także odpowiednie precyzowanie celów i zadań.

Tabela 3.21. Sposoby budowania zaangażowania pracowników według respondentów

Sposoby budowania zaangażowania pracowników	Liczba wskazań*
Stworzenie odpowiednich warunków do pracy zdalnej	6
Troska o relacje międzyludzkie	6
Zainteresowanie pracownikiem / nieformalne spotkania	5
Nieprzeciążanie pracowników	4
Brak nadmiernej kontroli / zapewnienie swobody działania	4
Odpowiednia komunikacja w firmie	3
Stosowanie metod kontroli pracowników	2
Większe wsparcie ze strony przełożonego	2
Odpowiednie precyzowanie celów i zadań	2
Sposoby tożsame z tymi stosowanymi w warunkach pracy stacjonarnej	2
Działanie zadaniowe	1
Samoorganizacja / samodyscyplina	1
Odpowiednia motywacja uwzględniająca aspekty osobiste	1
Przyzwolenie na łączenie pracy z zadaniami domowymi w określonych proporcjach	1

*część badanych udzieliła więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Badani pracownicy nieco rzadziej wskazywali również brak nadmiernej kontroli podwładnych i zapewnienie im swobody działania oraz ich nieprzeciążanie. Pierwszy czynnik odnosi się przede wszystkim do wyrywkowego, a nie codziennego weryfikowania postępów pracy, zapewnienia pracownikom autonomii w organizacji pracy, a także powstrzymania się od rozliczania podwładnych z każdej minuty. Drugi czynnik powiązany jest z ryzykiem zatarcia się granicy między życiem prywatnym a zawodowym w warunkach pracy zdalnej. Respondenci argumentowali, że w jego obliczu ważne jest ustalenie ramowych godzin pracy w celu uniknięcia nadgodzin, pilnowanie, by pracownicy nie pracowali zbyt długo, a także niekierowanie na nich zbyt dużej liczby zadań.

Tabela 3.22. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić główne czynniki poprawiające zaangażowanie pracowników w warunkach pracy zdalnej, proszę uzasadnić każdy z nich” – w zależności od wieku

Odpowiedzi		BB		X		Y	
		N	%	N	%	N	%
[Narzędzia]	Nie	1	50	7	87,5	4	80
	Tak	1	50	1	12,5	1	20
Warunek Cochрана		Niespełniony					
Chi-kwadrat Pearsona		1,4063					
Stopnie swobody		2					
Wartość p		0,495					
Test dokładny Fishera (p)		0,6923					
[Organizacja pracy]	Nie	2	100	5	62,5	1	20
	Tak	0	0	3	37,5	4	80
Warunek Cochрана		Niespełniony					
Chi-kwadrat Pearsona		4,2522					
Stopnie swobody		2					
Wartość p		0,1193					
Test dokładny Fishera (p)		0,1841					
[Zaufanie]	Nie	2	100	7	87,5	3	60
	Tak	0	0	1	12,5	2	40
Warunek Cochрана		Niespełniony					
Chi-kwadrat Pearsona		2,0313					
Stopnie swobody		2					
Wartość p		0,3622					
Test dokładny Fishera (p)		0,6923					
[Komunikacja]	Nie	2	100	6	75	1	20
	Tak	0	0	2	25	4	80
Warunek Cochрана		Niespełniony					
Chi-kwadrat Pearsona		5,4167					
Stopnie swobody		2					
Wartość p		0,0666					
Test dokładny Fishera (p)		0,1049					
[Nie ma różnicy]	Nie	1	50	4	50	5	100

	Tak	1	50	4	50	0	0
Warunek Cochрана	Niespełniony						
Chi-kwadrat Pearsona	3,75						
Stopnie swobody	2						
Wartość p	0,1534						
Test dokładny Fishera (p)	0,1775						

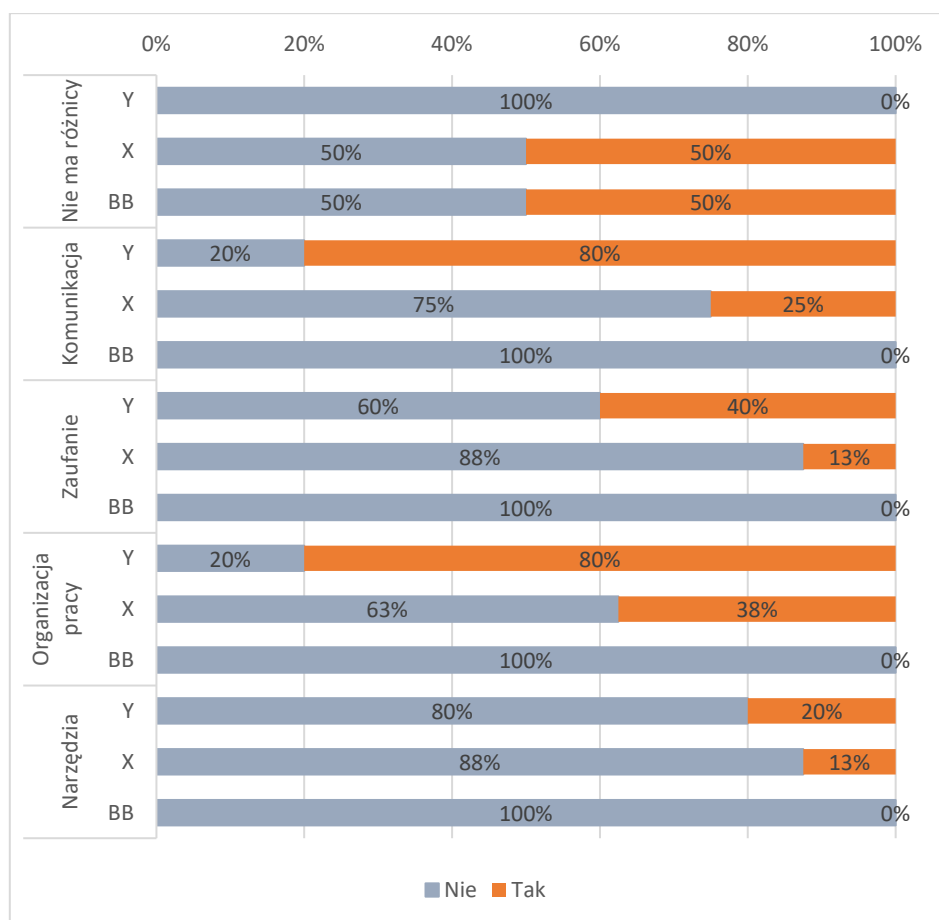
Źródło: opracowanie własne.

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące głównych czynników poprawiających zaangażowanie pracowników w warunkach pracy zdalnej, w zależności od wieku, nie wykazała istotnych statystycznie różnic między grupami (tabela 3.23). Warunek Cochрана, istotny dla poprawności testu chi-kwadrat, nie został spełniony. Oznacza to, że liczba respondentów w niektórych grupach wiekowych była zbyt mała, aby wyniki testu były wiarygodne. Brak spełnienia warunku Cochрана może prowadzić do fałszywie pozytywnych lub negatywnych wyników, dlatego należy zachować ostrożność w interpretacji.

Test chi-kwadrat Pearsona dla poszczególnych zmiennych wykazał różne wartości statystyczne, jednak żaden z testów nie wykazał istotnych różnic między grupami, jak wskazują wartości p : dla narzędzi (0,495), organizacji pracy (0,1193), zaufania (0,3622), komunikacji (0,0666) oraz braku różnic (0,1534).

Test dokładny Fishera, dodatkowo potwierdził brak istotnych statystycznie różnic między grupami wiekowymi dla każdej analizowanej zmiennej. Każda analizowana zmienna wykazała wynik powyżej przyjętego poziomu istotności statystycznej ($p > 0,05$).

Mimo obserwacji różnic w rozkładzie odpowiedzi między grupami wiekowymi w kontekście czynników poprawiających zaangażowanie pracowników w pracy zdalnej, wyniki testów statystycznych nie potwierdziły ich istotności. Brak istotności może sugerować, że obserwowane różnice wynikają z przypadkowych zjawisk losowych, a nie rzeczywistych różnic między grupami wiekowymi. Dlatego należy zachować ostrożność, interpretując te wyniki, mając na uwadze, że wymagają one dalszych badań w celu pełniejszego zrozumienia dynamiki wpływu czynników na zaangażowanie pracowników w różnych grupach wiekowych.



Rys. 3.6. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić główne czynniki poprawiające zaangażowanie pracowników w warunkach pracy zdalnej, proszę uzasadnić każdy z nich” – w zależności od wieku

Źródło: opracowanie własne.

Analizując poszczególne czynniki mogące mieć wpływ na poziom zaangażowania pracowników, można wskazać, że przedstawiciele pokolenia BB najczęściej wspominali o narzędziach pracy, pokolenia X – na organizację pracy i komunikację, a pokolenia Y – na organizację pracy i okazywanie zaufania (rys. 3.6). Nie należy traktować jednak tych wyników jako statystycznie uzasadnionych (zbyt mała próba), niemniej dalsza eksploracja zależności zaangażowania od poszczególnych czynników w warunkach pracy zdalnej w podziale na wiek czy inne cechy respondentów jest z pewnością pożądanym kierunkiem badań.

3.5. Wnioski z badań jakościowych

Pomimo niewielkiej grupy respondentów zdecydowano się na zastosowanie analizy statystycznej. Otrzymane wyniki badania, które nie wykazały istotności statystycznej, mogą być nadal bardzo wartościowe i nie powinno się ich odrzucać z kilku kluczowych powodów.

Po pierwsze, brak istotności statystycznej nie oznacza, że różnice lub zależności między badanymi zmiennymi nie istnieją, ale raczej sugeruje, że nie udało się udowodnić tych różnic za pomocą zastosowanych metod i przyjętej próbki danych. Jest to szczególnie istotne w przypadku badań dotyczących złożonych i wieloaspektowych zjawisk, takich jak wpływ pracy zdalnej na zaangażowanie pracowników czy relacje w organizacji. Po drugie, wyniki nieistotne statystycznie mogą wskazywać na potrzebę dalszych badań, pozwalających na lepsze zrozumienie kontekstu badanego zjawiska, dzięki określeniu np. specyficznych warunków, sytuacji czy indywidualnych doświadczeń, które potencjalnie wpływają na wyniki. W niniejszej rozprawie badania jakościowe są podstawą do zbudowania kwestionariusza badań ilościowych. Trzecim powodem jest to, że badania nieistotne statystycznie mogą być cennym źródłem informacji dla praktyków i decydentów, co z uwagi na główny, użyteczny cel rozprawy, czyli zbudowanie modelu budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej, jest szczególnie istotne. Otrzymane dane wskazują trendy, kierunki zmian czy potencjalne wzorce zachowań, które, choć nie wykazują istotności statystycznej, mogą mieć istotne implikacje praktyczne. Na przykład, choć nie wykazano istotnych różnic między grupami wiekowymi w kontekście pracy zdalnej, to obserwacje mogą świadczyć o potrzebie dostosowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi czy komunikacji w organizacji.

Podsumowując, badania jakościowe mają charakter głównie eksploracyjny, a z uwagi na zróżnicowaną liczebność poszczególnych podgrup niemożliwe było precyzyjne porównanie zebranych w ich ramach danych. Da się jednak zauważyć pewne tendencje warte zweryfikowania w trakcie badania ilościowego na reprezentatywnej próbie pracowników działających w warunkach pracy zdalnej. Na podstawie przeprowadzonych badań nie dokonano testowania hipotez, gdyż byłoby to niezgodne z istotą i metodologią badań jakościowych²⁹. W ramach analizy quasi-ilościowej zauważono pewne prawidłowości, zaś ich weryfikację zaplanowano w etapie badań ilościowych.

Pracę zdalną w pełnym wymiarze bądź przewagę pracy zdalnej nad stacjonarną deklarowali w badaniu głównie przedstawiciele dużych firm. Badani z małych firm wskazywali przede wszystkim pracę stacjonarną bądź przewagę pracy stacjonarnej nad zdalną. Dyrektorzy i menedżerowie częściej niż specjaliści dostrzegali zmiany więzi między pracownikami a organizacją w sytuacji zwiększania się wymiaru pracy zdalnej oraz wskazywali charakter tych zmian. Kobiety uczestniczące w badaniu skupiły się głównie na

²⁹ J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Zaangażowane badania jakościowe*, „Problemy Zarządzania” 2014, nr 12(45), s. 16.

podkreślaniu roli przełożonego w zakresie integracji pracowników i komunikacji z nimi, natomiast mężczyźni kładli nacisk przede wszystkim na zmianę stylu zarządzania i budowę nowych procesów. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku czynników poprawiających zaangażowanie pracowników w warunkach pracy zdalnej. Kobiety częściej podkreślały tu takie aspekty, jak słuchanie pracownika i regularne spotkania z nim, natomiast dla mężczyzn istotniejsza była odpowiednia organizacja i samoorganizacja pracy. Kobiety zapytane o czynniki pogarszające zaangażowanie pracownika w warunkach pracy zdalnej wskazywały głównie słabszy kontakt między pracownikami, natomiast mężczyźni podawali tu mikrozarządzanie i nadmierną kontrolę oraz brak zaufania do pracownika. W przypadku kobiet oba rodzaje czynników powiązane były zatem z komunikacją, natomiast w opinii mężczyzn – z zarządzaniem. Podobne reakcje można zauważyć w odpowiedziach na pytanie o sposoby budowania zaangażowania pracownika w warunkach pracy zdalnej – w przypadku kobiet widoczne jest mocniejsze akcentowanie znaczenia troski o relacje międzyludzkie, zainteresowanie pracownikiem i nieformalne spotkania. Jeżeli chodzi o wielkość zatrudnienia, wzrost znaczenia komunikacji z pracownikami jako elementu składającego się na rolę przełożonego w warunkach pracy zdalnej był szczególnie często sygnalizowany przez przedstawicieli dużych firm. Konieczność zadbania o integrację pracowników zgłaszali przede wszystkim specjaliści oraz osoby z pokolenia Y. Dla dyrektorów ważna natomiast była zmiana polegająca na konieczności dostosowania stylu zarządzania do nowych warunków. Badani dostrzegają różnice w podejściu do pracy zdalnej w zależności od wieku pracownika (tabela 3.23). Dominują opinie, że praca zdalna jest dla młodych osób naturalnym rozwiązaniem, natomiast starszym może sprawiać problemy. Według respondentów młodszy pracownicy traktują pracę zdalną jako skutek globalizacji, nie zaś formę wykonywania obowiązków służbowych narzuconą przez pracodawcę. Chętniej działają zatem w takim modelu. Są także przyzwyczajeni do pracy z komputerem i utrzymują kontakty towarzyskie poza miejscem zatrudnienia, dlatego tryb zdalny nie potęguje u nich poczucia osamotnienia. W opinii badanych praca zdalna wywołuje większy dyskomfort u osób starszych. Respondenci podkreślali, że po wybuchu pandemii koronawirusa wśród tej grupy pracowników widoczne było wyczekiwanie na powrót do biura, utożsamiany z normalnością. W opinii respondentów praca zdalna stanowi dla starszych osób problem mentalny – są one przyzwyczajone do codziennego przychodzenia do pracy, odczuwają potrzebę pokazywania się w biurze, a także mają poczucie, że wykonywana przez nich zdalnie praca jest mało widoczna. Odnotowano również opinie, że starsi pracownicy odczuwają silniejszą niż osoby

młode potrzebę utrzymywania bezpośrednich kontaktów – ich brak nasila dyskomfort związany z pracą zdalną zwłaszcza wśród osób samotnych.

Tabela 3.23. Postrzeganie pracy zdalnej w zależności od wieku

Wiek a podejście do pracy zdalnej	Liczba wskazań*
Praca zdalna jest naturalnym rozwiązaniem dla osób młodych	9
Praca zdalna sprawia problem osobom starszym	9
Brak dostrzegania różnic	2
Mniejsza efektywność osób młodych podczas pracy zdalnej (mniejsze mieszkanie, przeszkadzające dzieci, lekcje <i>online</i> , obowiązki domowe)	2
Silniejszy wpływ na podejście do pracy zdalnej branży niż wieku pracownika	1
Silniejszy wpływ na podejście do pracy zdalnej sytuacji rodzinnej niż wieku pracownika	1
Silniejszy wpływ na podejście do pracy zdalnej charakteru niż wieku pracownika	1
Traktowanie problemów z pracą zdalną przez osoby starsze jako rozwój	1
Negatywny wpływ pracy zdalnej na osoby samotne	1
Zanik początkowych różnic po obyciu się z technologią	1
Brak różnic między pracownikami młodszymi i starszymi pod względem technicznym	1
Brak dostrzegania negatywnego odbioru pracy zdalnej niezależnie od wieku	1
Preferowanie pracy zdalnej przez osoby starsze o odpowiednich warunkach mieszkaniowych	1

*część badanych udzieliła więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Badani zwrócili zatem uwagę głównie na mentalne przyczyny zróżnicowanego podejścia do pracy zdalnej wśród pracowników młodszych i starszych – tylko jeden pracownik wspomniał o początkowych różnicach wynikających z odmiennego przygotowania technicznego do pracy zdalnej. Pojawiły się także nieliczne głosy świadczące o preferowaniu przez osoby starsze pracy zdalnej z uwagi na odpowiednie do tego warunki mieszkaniowe w przeciwieństwie do młodszych pracowników, łączących pracę zdalną

z obowiązkami domowymi, lekcjami *online* i utrudniającą skupienie się na pracy opieką nad dziećmi.

Tabela 3.24. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy zauważył/a Pan/Pani istotne różnice w podejściu do pracy zdalnej w zależności od wieku pracownika?” – w zależności od wieku

Odpowiedzi	BB		X		Y	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Młodzi mają łatwiej	0	0	4	50	2	40
Młodzi mają trudniej	1	50	0	0	0	0
Wiek nie decyduje	1	50	4	50	3	60
Warunek Cochрана	Niespełniony					
Chi-kwadrat Pearsona	7,5625					
Stopnie swobody	4					
Wartość <i>p</i>	0,109					
Test dokładny Fishera (<i>p</i>)	0,3939					

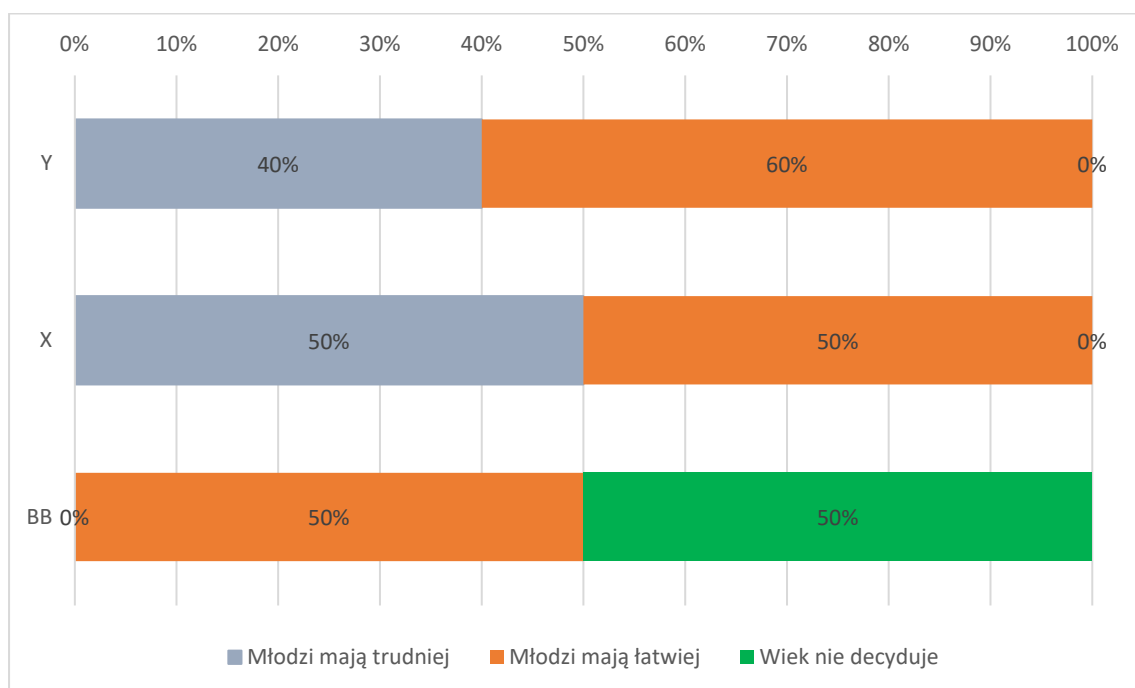
Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki zamieszczone w tabeli 3.24 dotyczącej różnic w podejściu do pracy zdalnej w zależności od wieku pracownika, można zauważyć, że wyniki świadczą o braku istotności na podstawie kilku kluczowych elementów. Wartość chi-kwadrat Pearsona wyniosła 7,5625 przy czterech stopniach swobody. Stopnie swobody wynoszą 4 ze względu na trzy grupy wiekowe (BB, X, Y) i trzy kategorie (*młodzi mają łatwiej*, *młodzi mają trudniej*, *wiek nie decyduje*). Otrzymana wartość 7,5625 jest powyżej krytycznego poziomu chi-kwadrat dla dwóch stopni swobody, która wynosi 5,99 przy poziomie istotności $p = 0,05$. Jednakże wartość *p* dla tego testu wyniosła 0,109, czyli więcej niż ustalony standardowy poziom istotności 0,05, co sugeruje brak wystarczających dowodów na istnienie istotnych statystycznie różnic między grupami wiekowymi.

Dodatkowo test dokładny Fishera, który jest alternatywną metodą potwierdzającą wyniki chi-kwadratu, również zwrócił wartość *p* powyżej przyjętego poziomu istotności równą 0,3939. Wynik ten dodatkowo potwierdza brak istotnych statystycznie różnic między badanymi grupami wiekowymi w kontekście oceny różnic w podejściu do pracy zdalnej.

Warunek Cochрана, który nie został spełniony w tym badaniu, wpływa na niepewność wyników. Jest to związane z niewystarczającą liczbą respondentów

w niektórych grupach wiekowych, co może prowadzić do błędnych interpretacji wyników testów statystycznych. Na podstawie wartości chi-kwadrat Pearsona oraz testu dokładnego Fishera, które nie przekroczyły ustalonego poziomu istotności $p = 0,05$, oraz braku spełnienia warunku Cochra na stwierdzono brak istotności różnic między grupami wiekowymi w ocenie istotnych różnic w podejściu do pracy zdalnej.



Rys. 3.7. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy zauważył/a Pan/Pani istotne różnice w podejściu do pracy zdalnej w zależności od wieku pracownika?” – w zależności od wieku

Źródło: opracowanie własne.

W pytaniu o własne wnioski dotyczące trudności w pracy zdalnej w zależności od wieku większość respondentów odpowiedziała, że wiek nie ma znaczenia (rys. 3.7). Starsze osoby zauważyły, że młodzi mogą mieć trudniej, głównie ze względu na ograniczoną możliwość nabycia doświadczenia od starszych pracowników, natomiast młodsze pokolenia wskazały, że młodym jest wręcz łatwiej, jako uzasadnienie wskazując, że komunikacja na odległość jest ich naturalnym sposobem życia.

Analiza statystyczna różnych zmiennych dotyczących pracy zdalnej w kontekście różnych grup wiekowych (BB, X, Y) nie wykazała istotnych różnic statystycznych. Użyto testu chi-kwadrat Pearsona, który dla każdej analizowanej pary zmiennych potwierdził, że różnice między grupami nie były znaczące ($p > 0,05$). Warunek Cochra na, istotny dla poprawności testu chi-kwadrat, nie został spełniony, co ogranicza wiarygodność wyników.

Dodatkowo test dokładny Fishera również zwrócił wartości p powyżej ustalonego poziomu istotności ($p > 0,05$) dla każdej badanej pary zmiennych, co potwierdza brak istotnych różnic między grupami wiekowymi.

Wyniki analizy nie wykazują istotnych statystycznie różnic między grupami wiekowymi w kontekście badanych zmiennych, takich jak doświadczenie z pracy zdalnej, więź z organizacją, rola bezpośrednich przełożonych, zaangażowanie pracowników oraz główne czynniki poprawiające zaangażowanie. Oznacza to, że wiek nie determinuje istotnych różnic w ocenie tych aspektów.

Podsumowując, badania jakościowe dały wskazówki do dalszej eksploracji zagadnienia budowania zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej oraz do doprecyzowania hipotez z uwzględnieniem obszarów wskazanych przez respondentów w wywiadach.

3.6. Hipotezy badawcze

Przeprowadzenie badań jakościowych pozwoliło wyodrębnić kluczowe hipotezy dotyczące determinant budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej w zestawieniu z dodatkowymi czynnikami wynikającymi z cech respondentów lub sytuacji zawodowej. Jednocześnie badania pokazały, że kwestia właściwego zdefiniowania poszczególnych pojęć (sformułowanie pytania) może mieć wpływ na jego zrozumienie, a tym samym na wyniki. Przykładowo zaangażowanie afektywne częściej w badaniach jakościowych określano jako przywiązanie do organizacji czy poczucie więzi, zatem w hipotezach, a następnie w badaniu ilościowym przyjęto założenie, że nazewnictwo powinno być zgodne z jego rozumieniem. Podobnie w badaniach (a także w podsumowaniu) na określenie organizacji rozumianej jako miejsce pracy respondentów przyjęto termin „firma”, jako bardziej powszechny w potocznym języku, a jednocześnie zdaniem części naukowców – będący synonimem przedsiębiorstwa³⁰.

Jednym z użytecznych celów badań było przygotowanie narzędzia do wspomagania budowania zaangażowania w *home office*, stąd za cel główny badań przyjęto identyfikację determinant wpływających na zaangażowanie pracowników. Oprócz hipotezy głównej weryfikowano szereg hipotez określających korelację czynników zaangażowania z pracą zdalną, a także wpływ cech respondentów (takich jak wiek czy stanowisko) na ocenę

³⁰ N. Grzenkowicz, J. Kowalczyk, A. Kusak, Z. Podgórski, M. Ambroziak, *Podstawy funkcjonowania Przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 46.

czynników zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej. Tak sformułowane hipotezy pozwalają wskazać kluczowe czynniki w budowaniu zaangażowania w warunkach pracy zdalnej w odniesieniu do określonych sytuacji. Część hipotez weryfikowano w dwóch lub trzech ujęciach – tę samą determinantę badano np. w odniesieniu do częstotliwości pracy zdalnej, wieku czy poziomu stanowiska. Dzięki takiemu uszczegółowieniu potwierdzone hipotezy można zastosować do określenia wskazówek budowania zaangażowania w różnorodnych modelach i sytuacjach. Ważnym elementem badań było powiązanie hipotez z badaniami zaangażowania, przy jednoczesnym uwzględnieniu odpowiedzi respondentów udzielonych w ramach badań jakościowych określających, czym jest dla nich zaangażowanie. Jako najbardziej adekwatną do odpowiedzi skalę przyjęto Q12 Instytutu Gallupa, gdyż – podobnie jak w badaniu Instytutu – czynniki wskazywane przez respondentów można podzielić na: 1) odnoszące się do potrzeb podstawowych, 2) dotyczące indywidualnych osiągnięć i traktowania (tu ze względu na utylitarny charakter badań ukierunkowany na stworzenie narzędzia dla menedżerów ten obszar bardzo mocno powiązany jest z zachowaniem i sposobem zarządzania przez bezpośredniego przełożonego), 3) odnoszące się do przywiązania do zespołu oraz 4) odwołujące się do wartości wyższych, jak sens pracy czy spójność z celami organizacji. W tym ostatnim obszarze szczególną uwagę zwrócono na aspekt określany przez respondentów jako więź z firmą, którą można powiązać z zaangażowaniem organizacyjnym³¹. Ze względu na wielość definicji, typów i skal zaangażowania, a tym samym jego determinant, jako nadrzędne zadanie uznano określenie sposobu rozumienia pojęcia zaangażowania przez badane osoby i osadzenie go w kontekście teoretycznym.

Przyjęto następujące hipotezy:

Hipoteza główna: Budowanie zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej wymaga stosowania motywatorów ukierunkowanych na indywidualne cechy pracownika.

Założono, że istnieje korelacja pomiędzy poziomem zaangażowania a modelem pracy (w pełni zdalna vs. stacjonarna), przy czym w wypadku zaangażowania organizacyjnego korelacja ma kierunek ujemny, zaś w odniesieniu do zaangażowania w pracę przyjmuje ona kierunek dodatni. Założono także, że istnieją czynniki wpływające na te korelacje zależne od cech indywidualnych pracowników, takich jak przynależność pokoleniowa czy poziom stanowiska. W przypadku potwierdzenia hipotezy konieczna

³¹ Szczegóły określające typy zaangażowania opisane zostały w podrozdziale 2.1.2.

byłaby modyfikacja podejścia do budowania zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej.

W obszarze identyfikacji z przedsiębiorstwem i zaangażowania organizacyjnego postawiono następującą hipotezę:

Hipoteza szczegółowa 1: Praca zdalna negatywnie wpływa na identyfikację pracownika z organizacją.

Kolejnym badanym obszarem było zaangażowanie własne rozumiane jako wysiłek wkładany w pracę (*job engagement*)³². W hipotezach pomocniczych odniesiono się do ewentualnego zróżnicowania w podejściu do tematu w zależności od poziomu zajmowanego stanowiska oraz różnicy w stosunku do pracy stacjonarnej.

Hipoteza szczegółowa 2: Praca zdalna nie wpływa negatywnie na zaangażowanie pracowników.

Hipoteza pomocnicza 2.1: Ocena poziomu zaangażowania pracowników zdalnych różni się w zależności od zajmowanego stanowiska.

Hipoteza pomocnicza 2.2: Ocena własnego poziomu zaangażowania jest wyższa w przypadku pracy zdalnej niż stacjonarnej.

Następny obszar stanowią hipotezy weryfikujące ocenę efektywności w pracy zdalnej. Uważa się, że istnieje korelacja pomiędzy efektywnością a zaangażowaniem³³, dlatego zbadanie tego wątku może być istotne, szczególnie w odniesieniu do znaczenia efektywności w biznesie. Postawiono następujące hipotezy:

Hipoteza szczegółowa 3: Praca zdalna nie wpływa negatywnie na efektywność pracowników.

W tej hipotezie czynnikiem wpływającym na badanie może być poziom zajmowanego stanowiska, zatem ten element będzie brany pod uwagę jako pomocniczy.

Czwartym badanym obszarem jest określenie oczekiwań wobec wymiaru pracy zdalnej. Podejście takie uzasadnia cel użyteczny pracy – wiele przedsiębiorstw stoi przed decyzją o powrocie pracowników do biur. Wprowadzono hipotezy pomocnicze wiążące preferencje w zakresie wymiaru pracy zdalnej z wiekiem oraz poziomem stanowiska.

Hipoteza szczegółowa 4: Oczekiwania w zakresie wymiaru czasu pracy zdalnej różnią się w zależności od charakterystyki badanych.

³² Według definicji A. Saksa – zob. M. Saks, *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology” 2006, nr 21(7).

³³ M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3–4, s. 57.

Hipoteza pomocnicza 4.1: Istnieje zależność między preferowanym wymiarem pracy zdalnej a wiekiem badanych.

Hipoteza pomocnicza 4.2: Istnieje zależność między preferowanym wymiarem pracy zdalnej a stanowiskiem.

Ostatnim badanym obszarem jest dobrostan pracowników w warunkach pracy zdalnej z uwzględnieniem możliwej różnicy pomiędzy menedżerami i pracownikami.

Hipoteza szczegółowa 5: Pracownicy szeregowi są bardziej zadowoleni z pracy zdalnej niż menedżerowie.

Potwierdzenie wskazanych hipotez pomoże w opracowaniu metod budowania zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej. Jednocześnie brak potwierdzenia danej hipotezy może być cenną wskazówką o potrzebie pogłębienia badań, celem odrzucenia hipotezy jako nieistotnej. W zakresie pracy zdalnej w pełnym wymiarze jako stosunkowo nowatorskiego modelu pracy pojawia się wiele powszechnych przekonań, w obliczu których menedżerowie mogą przyjąć niewłaściwe metody budowania zaangażowania, więc równie duże znaczenia ma zarówno ich potwierdzenie, jak i odrzucenie. W toku badań uwzględniono również wpływ poszczególnych determinant na zaangażowanie pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej, niemniej podsumowanie tej części przygotowano w rozdziale czwartym, dotyczącym praktycznego zastosowania badań do zarządzania zespołem zdalnym.

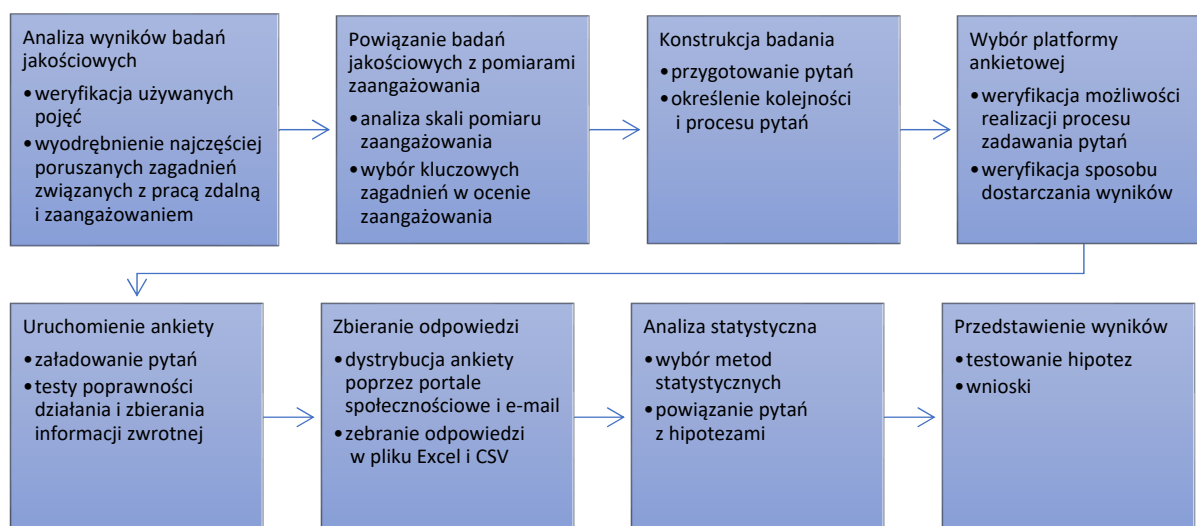
3.7. Badania ilościowe

3.7.1. Cel i zakres badań ilościowych

Badania ilościowe w przeciwieństwie do jakościowych mają na celu weryfikację poszczególnych hipotez w ujęciu statystycznym. Na podstawie badań jakościowych przyjęto założenia dotyczące możliwych korelacji pomiędzy poziomem zaangażowania a poszczególnymi jego determinantami i zbadano je pod kątem zróżnicowania pomiędzy warunkami pracy zdalnej a stacjonarnej. Kluczowym aspektem badań była odpowiednia grupa fokusowa reprezentująca różne generacje, skale pracy zdalnej czy poziomy stanowiska, gdyż zależności w postrzeganiu zaangażowania w zupełnie innych warunkach (praca poza biurem) mogą być połączone z tymi cechami i dać zupełnie różne wyniki np. wśród przedstawicieli pokolenia Y vs. BB.

3.7.2. Metodyka badań

Badania ilościowe zostały przeprowadzone metodą CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*) w okresie od maja do sierpnia 2022 roku. Badania rozłożono na etapy mające na celu właściwe przygotowanie zarówno pytań, jak i metody zbierania odpowiedzi, a następnie umożliwienie ich analizy statystycznej (rys. 3.8).



Rys. 3.8. Etapy badań ilościowych

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym kroku dokonano analizy badań jakościowych pod kątem rozumienia zagadnień zaangażowania i jego determinantów oraz pracy zdalnej w sposób umożliwiający właściwe skonstruowanie pytań, tak by odpowiedzi można było powiązać z definicjami zaangażowania, skalą oraz wymiarem pracy zdalnej (zdecydowano np., że zamiast pytań o zaangażowanie afektywne optymalniej jest nawiązywać do więzi z firmą). Doprecyzowano też przedziały wymiarów pracy zdalnej. W nawiązaniu do skal zaangażowania, w których najczęściej wyodrębniane aspekty to przywiązanie do firmy, rola pracownika i jego wpływ na rozwój firmy, odczucia i emocje pracownika związane z wykonywaną pracą oraz wspólne cele i wartości³⁴, przyjęto, że pytania ankietowe muszą być ukierunkowane na zbadanie tych czynników. Jako jeden z punktów odniesienia przyjęto badanie zaangażowania na podstawie skali Instytutu Gallupa Q12³⁵ dzielącej obszary

³⁴ Szczegóły zob. w podrozdziale 2.1.4.

³⁵ The Gallup Organization, *State of the Global Workplace 2021 Report*, [gallup.com](https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx) 2021, <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>, s. 8 (data dostępu: 21.11.2021).

zaangażowania na cztery grupy: 1) to, co pracownik otrzymuje od firmy (np. narzędzia) traktowane jako zaspokojenie jego podstawowych potrzeb, 2) pytania dotyczące obszaru zależnego od wsparcia menedżera, 3) pytania z zakresu przynależności pracownika do organizacji oparte na relacji ze współpracownikami i identyfikacji z celami oraz 4) pytania dotyczące rozwoju pracownika w powiązaniu z organizacją (rys. 3.9).



Rys. 3.9. Obszary badania zaangażowania pracowników Gallup Q12

Źródło: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx> (data dostępu: 21.11.2021).

Pytania ułożono w sposób umożliwiający logiczne powiązanie definicji z odpowiedziami, aby każdorazowo respondent wiedział, o co jest pytany. Kwestionariusz składa się z dwóch części: pytań rekrutacyjnych i metryczki oraz z badania właściwego (wzór kwestionariusza stanowi Załącznik do pracy). W ramach pierwszej części przygotowanych zostało 18 pytań dotyczących sytuacji respondenta, doświadczenia z pracą zdalną oraz parametrów przedsiębiorstwa. Warunkiem koniecznym przejścia do badania właściwego było potwierdzenie pełnoletności, statusu zawodowego jako osoby pracującej oraz doświadczenia w pracy zdalnej (nie było wskazania wymaganego okresu pracy, a jedynie sam fakt jej świadczenia). Badanie właściwe składało się z czterech bloków pytań: blok 1 – praca zdalna a zaangażowanie (3 pytania), blok 2 – poziom zaangażowania pracownika w warunkach pracy zdalnej (4 pytania), blok 3 – zaangażowanie a empatia, inteligencja emocjonalna i styl zarządzania przełożonego (7 pytań), blok 4 – zaangażowanie a przynależność pokoleniowa (6 pytań). Jako platformę do przeprowadzenia badań i zebrania wyników wybrano stronę: <https://www.webankieta.pl/> z uwagi na możliwość

tworzenia kwestionariuszy dynamicznych – w zależności od udzielonej odpowiedzi respondent był kierowany do kolejnego pytania. Dystrybucja odnośnika do ankiety odbyła się z użyciem mediów społecznościowych (LinkedIn, Facebook) oraz przez e-mail skierowany do działów HR bądź kadry zarządzającej firm wyszukanych w Internecie deklarujących się jako oferujące pracę zdalną. Ankietę uruchomiły 972 osoby, z czego 456 rozpoczęło jej wypełnianie, natomiast 347 osoby wypełniły ją do końca.

Weryfikację występowania zależności przeprowadzono z wykorzystaniem testu chi-kwadrat. Jako poziom istotności przyjęto $p = 0,05$. Poziom istotności to maksymalne dopuszczalne prawdopodobieństwo błędu, polegającego na odrzuceniu prawdziwej hipotezy zerowej H_0 , która zakłada, że badane grupy nie różnią się pod kątem interesującej nas cechy. Jest to więc stopień wymagań, przy którym podejmuje się decyzję o odrzuceniu lub pozostawieniu hipotezy. Zgodnie z powyższym wyniki $p < 0,05$ oznaczać będą występowanie istotnych zależności pomiędzy zmiennymi.

Zmienne wyrażone na poziomie porządkowym lub nominalnym analizowano z wykorzystaniem testów opartych na rozkładzie chi- kwadrat. W przypadku tabel 2x2 stosowano poprawkę na ciągłość, natomiast gdy nie zostały spełnione warunki stosowania testu chi-kwadrat, wykorzystywany był dokładny test Fishera z rozwinięciem dla tabel większych niż 2x2.

Test przyjmuje hipotezy:

H_0 : Zmienne nie są zależne.

H_1 (alternatywna): Występują istotne zależności pomiędzy zmiennymi.

Obliczenia wykonano w środowisku statystycznym R wer.3.6.0, programie SPSS oraz MS Office 2019.

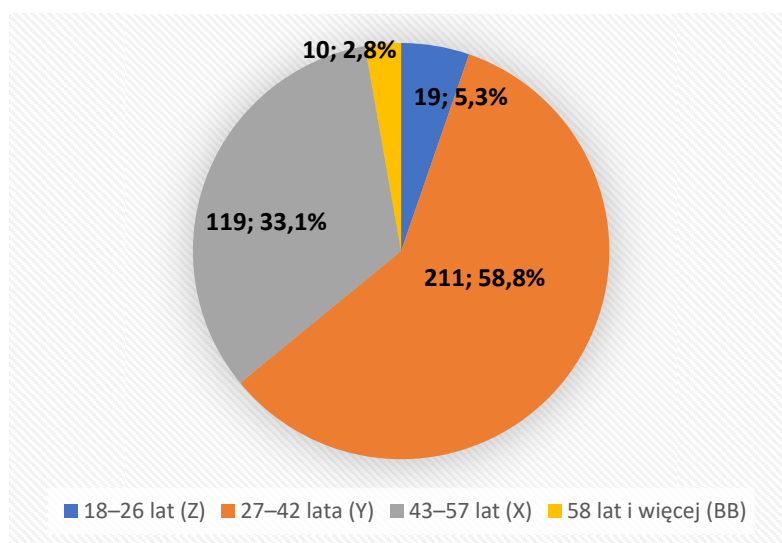
3.7.3. Charakterystyka badanej grupy

W badaniach zastosowano metryczkę pozwalającą określić wiek badanych, płeć, poziom stanowiska, wielkość firmy, w której pracują. Osoby niepełnoletnie i aktualnie niepracujące były wykluczane z dalszych badań. Wiek badanych został określony w przedziałach lat, tak aby na moment badania przedziały pokrywały się z przynależnością pokoleniową do generacji BB, X, Y i Z (tabela 3.25).

Tabela 3.25. Rozkład respondentów ze względu na przynależność pokoleniową

Wiek	Częstość	%
18–26 lat (Z)	19	5,30
27–42 lata (Y)	211	58,80
43–57 lat (X)	119	33,10
58 lat i więcej (BB)	10	2,80

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.



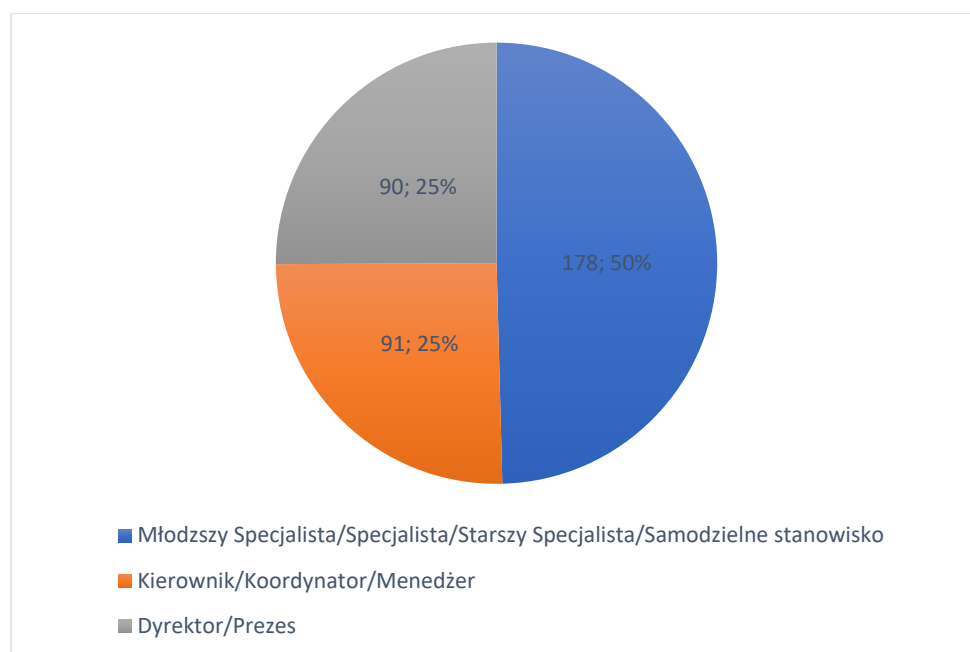
Rys. 3.10. Wykres obrazujący rozkład respondentów ze względu na przynależność pokoleniową

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W badaniach na pytanie o wiek odpowiedziało 359 osób. Większość (58,80%) stanowiły osoby przynależące do pokolenia Y oraz X (33,10%) (rys. 3.10). Jest to naturalne zjawisko, bo te generacje są najliczniej reprezentowane na rynku pracy. Pokolenie Z było reprezentowane przez 19 osób, co – biorąc pod uwagę to, że były to osoby nieprzekraczające wieku 26 lat, a wymogiem udziału w ankiecie była aktywność zawodowa i jednocześnie doświadczenie z pracą zdalną – jest naturalne, gdyż to pokolenie dopiero wchodzi na rynek pracy i nie zdążyło nabrać jeszcze doświadczenia, szczególnie że praca zdalna występuje w warunkach pracy biurowej, dostępnej głównie dla osób z wyższym wykształceniem. Najslabiej było reprezentowane pokolenie BB (10 osób) – co na odmianę może wynikać z faktu, że jest to pokolenie częściowo już będące na emeryturze, a także mniej aktywne w badaniach wykonywanych metodą CAWI.

Drugą badaną cechą był poziom stanowiska respondentów. Główny cel pytania stanowiło określenie, czy dany respondent jest bezpośrednim przełożonym (czy ma osoby raportujące bezpośrednio do niego) oraz czy raportującymi są pracownicy, czy również menedżerowie. To pozwala odróżnić średnią kadrę kierowniczą od wyższej kadry kierowniczej, co o tyle ma znaczenie, że odpowiedzialność za bieżącą pracę operacyjną i efektywność najczęściej spoczywa na średniej kadrze menedżerskiej, więc ta grupa respondentów może mieć kluczowe znaczenie w budowaniu zaangażowania w warunkach pracy zdalnej. Poszczególne poziomy opisano w badaniu następująco:

- a) młodszy specjalista/specjalista/starszy specjalista/samodzielne stanowisko (nie zarządzam ludźmi),
- b) kierownik/koordynator/menedżer (zarządzam ludźmi, ale nie innymi kierownikami/koordynatorami/menedżerami),
- c) dyrektor/prezes (zarządzam kierownikami/koordynatorami/menedżerami),
- d) żaden z powyższych (zakończ badanie).



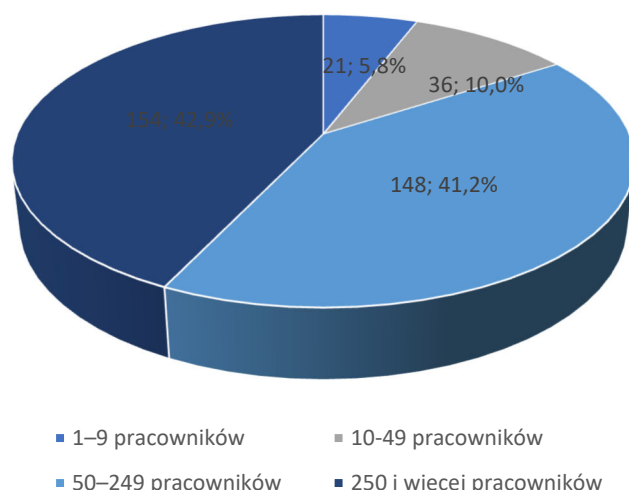
Rys. 3.11. Wykres obrazujący rozkład respondentów ze względu na poziom stanowiska

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Połowę badanych stanowili pracownicy liniowi – którzy nie zarządzają ludźmi. Kadra menedżerska stanowiła pozostałe 49,6% rozłożone mniej więcej równo pomiędzy menadżerów zarządzających pracownikami liniowymi, a wyższą kadrę menedżerską

(rys. 3.11). W każdej grupie odpowiedzi udzieliło przynajmniej 90 osób, co sprawia, że wyniki można uznać za reprezentatywne.

Kolejne kryterium klasyfikacji uwzględnione w ankiecie stanowiła wielkość firmy, w której pracowali respondenci. Element ten może mieć znaczenie, gdyż relacje pomiędzy pracownikami w dużych i małych firmach mogą się różnić, a w warunkach pracy zdalnej różnice te jeszcze bardziej mogą się uwypuklać.



Rys. 3.12. Wykres obrazujący rozkład respondentów ze względu na wielkość firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

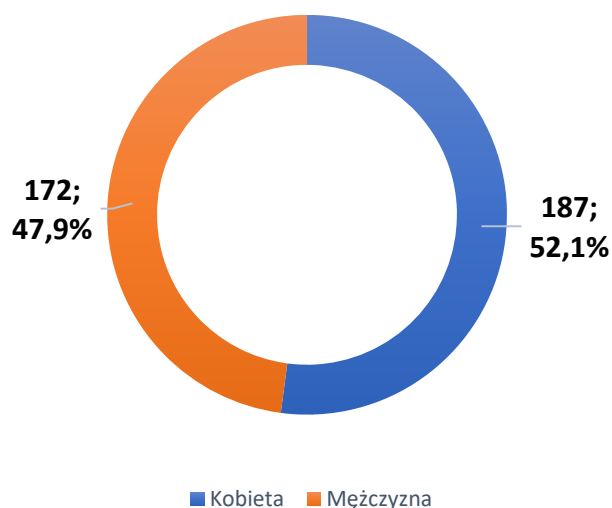
Zdecydowana większość pracowników wskazała, że pracuje w firmach zatrudniających powyżej 50 osób (84,1%). Firmy mikro i małe (do 49 zatrudnionych) reprezentowane były łącznie przez 57 respondentów. Może to wynikać z faktu, że w mniejszych firmach potrzeba pracy zdalnej występuje rzadziej lub koszty jej wprowadzenia przy niewielkiej liczbie zatrudnionych osób są zbyt wysokie (rys. 3.12).

Ostatnią cechą respondentów, na podstawie której mogą być parametryzowane odpowiedzi, jest płeć.

Tabela 3.26. Rozkład respondentów ze względu na płeć

Płeć	Częstość	%
Kobieta	187	52,10
Mężczyzna	172	47,90

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.



Rys. 3.13. Wykres obrazujący rozkład respondentów ze względu na płeć

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Obie płcie były reprezentowane przez porównywalną liczbę respondentów – kobiety stanowiły 52,1% badanych, a mężczyźni 47,9% (rys. 3.13).

Zebrane dane poza wskazanymi parametrami umożliwiają tworzenie dowolnych konfiguracji cech, np. kobiety z pokolenia Y na stanowiskach kierowniczych. Zebrana próba nie byłaby jednak reprezentatywna w każdej konfiguracji, zatem pogłębionej analizy dokonaną tylko w przypadku potwierdzenia hipotezy i tylko w sytuacji, kiedy zdefiniowane parametry pozwalają wyodrębnić minimum 20 reprezentantów o danym zestawie cech.

3.8. Wyniki badań – testowanie hipotez

3.8.1. Charakterystyka hipotez

Opracowując wyniki, dla wszystkich hipotez wskazano pytanie, w wypadku którego spośród zebranych odpowiedzi odrzucono przed analizą wskazania niespełniające warunków statystycznych. Hipotezy uporządkowano według następujących obszarów: więź

z firmą, zaangażowanie w pracę i efektywność. Zastosowano podział na hipotezę główną, hipotezy szczegółowe oraz hipotezy pomocnicze, odnoszące się do wybranych parametrów, takich jak stanowisko, wiek czy wymiar czasu pracy zdalnej. W zależności od parametru wzięto pod uwagę odpowiedzi wybranej grupy respondentów. Szczegółowe zestawienie hipotez i parametrów oraz powiązanie z pytaniami przedstawia tabela 3.27.

Tabela 3.27. Podział hipotez na szczegółowe i pomocnicze w odniesieniu do pytania z ankiety i doboru grupy

Hipoteza	Doprecyzowanie hipotezy	Powiązanie z ankietą (numer pytania w badaniu właściwym)	Badana grupa
Hipoteza szczegółowa 1: Praca zdalna negatywnie wpływa na poczucie identyfikacji pracownika z organizacją	Wśród osób, które zauważyły zmianę więzi z firmą w warunkach pracy zdalnej, częściej wskazywane jest jej zmniejszenie niż zwiększenie	Pytanie 2: Jak opisałby/ałaby Pan/Pani swoją więź z firmą w warunkach pracy zdalnej? Poprawienie: odpowiedzi zdecydowanie silniejsza, silniejsza. Osłabienie: zdecydowanie słabsza, słabsza	Wszyscy respondenci
Hipoteza szczegółowa 2: Praca zdalna nie wpływa negatywnie na zaangażowanie pracowników	W ocenie osób pracujących zdalnie ich ocena własnego zaangażowania w pracę nie osłabia się	Pytanie 4: Jak ocenia Pan/Pani poziom swojego zaangażowania w wykonywaną pracę w warunkach pracy zdalnej?	Wszyscy respondenci
Hipoteza pomocnicza 2.1: Ocena poziomu zaangażowania pracowników zdalnych różni się w zależności od zajmowanego stanowiska	W ocenie osób pracujących zdalnie ich ocena zaangażowania w pracę u osób na stanowiskach kierowniczych jest niższa niż na stanowiskach specjalistycznych	Pytanie 4: Jak ocenia Pan/Pani poziom swojego zaangażowania w wykonywaną pracę w warunkach pracy zdalnej?	Wszyscy respondenci w podziale na dwie grupy: osoby, które w pytaniu „Jaki poziom stanowiska zajmuje Pan/Pani w firmie?” odpowiedziały

			„specjalista”, vs. suma osób, które odpowiedziały „kierownik i dyrektor”
Hipoteza pomocnicza 2.2: Ocena własnego poziomu zaangażowania jest wyższa w przypadku pracy zdalnej niż stacjonarnej	W porównaniu z pracą stacjonarną ocena własnego zaangażowania częściej się poprawia niż pogarsza	Pytanie 5: Jak określiłby/łaby Pan/Pani poziom swojego zaangażowania w wykonywaną pracę w warunkach pracy zdalnej w porównaniu z warunkami pracy stacjonarnej? Potwierdzenie odpowiedzi: zdecydowanie wyższy i wyższy, osłabienie odpowiedzi: niższy i zdecydowanie niższy (sumy)	Wszyscy respondenci
Hipoteza szczegółowa 3: Praca zdalna nie wpływa negatywnie na efektywność pracowników	W warunkach pracy zdalnej respondenci wskazują częściej na wzrost efektywności niż jej spadek	Pytanie 7: Jak ocenia Pan/Pani efektywność swojej pracy w warunkach zdalnych?	Wszyscy respondenci
Hipoteza pomocnicza 3.1: Ocena poziomu efektywności pracowników zdalnych różni się w zależności od zajmowanego stanowiska	Osoby na stanowisku niekierowniczym lepiej oceniają efektywność w pracy zdalnej niż osoby reprezentujące kadrę zarządzającą	Pytanie 7: Jak ocenia Pan/Pani efektywność swojej pracy w warunkach zdalnych?	Wszyscy respondenci w podziale na dwie grupy: osoby które w pytaniu „Jaki poziom stanowiska zajmuje Pan/Pani w firmie?” odpowiedziały: „specjalista”, vs. suma osób, które odpowiedziały

			„kierownik i dyrektor”
Hipoteza szczegółowa 4: Oczekiwania w zakresie wymiaru czasu pracy zdalnej różnią się w zależności od charakterystyki badanych	(Potwierdzenie hipotezy będzie wynikało z potwierdzenia hipotez pomocniczych)	Pytanie 17: Jak często najchętniej pracowałby/ałaby Pan/Pani zdalnie?	Wszyscy respondenci
Hipoteza pomocnicza 4.1: Istnieje zależność pomiędzy preferowanym wymiarem pracy zdalnej a wiekiem badanych	Osoby reprezentujące młodsze pokolenia (Z i Y) preferują większy wymiar pracy zdalnej niż osoby ze starszych pokoleń (X i BB)	Pytanie 17: Jak często najchętniej pracowałby/ałaby Pan/Pani zdalnie?	Odniesienie do pytania 3: „Ile ma Pan/Pani lat?”, gdzie Z+Y to odpowiedzi 2 i 3, a X+BB to odpowiedzi 4 i 5
Hipoteza pomocnicza 4.2: Istnieje zależność pomiędzy preferowanym wymiarem pracy zdalnej a stanowiskiem.	Przełożeni preferują mniejszy wymiar pracy zdalnej niż pracownicy	Pytanie 17: Jak często najchętniej pracowałby/ałaby Pan/Pani zdalnie?	Wszyscy respondenci w podziale na dwie grupy: osoby, które w pytaniu „Jaki poziom stanowiska zajmuje Pan/Pani w firmie?” odpowiedziały: „specjalista”, vs. suma osób, które odpowiedziały „kierownik i dyrektor”
Hipoteza szczegółowa 5: Pracownicy szeregowi są bardziej zadowoleni z pracy zdalnej niż menedżerowie	Zadowolenie z pracy zdalnej jest istotnie wyższe u pracowników szeregowych niż u osób zarządzających	Pytanie 15: Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z pracy w trybie zdalnym?	Wszyscy respondenci w podziale na dwie grupy: osoby, które w pytaniu „Jaki poziom stanowiska zajmuje Pan/Pani w firmie?” odpowiedziały: „specjalista”,

			vs. suma osób, które odpowiedziały „kierownik i dyrektor”
--	--	--	---

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja tak postawionych hipotez pozwoliła na wskazanie kluczowych determinant budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej z uwzględnieniem częstotliwości jej występowania, zróżnicowania pokoleniowego, postrzegania pracy zdalnej w zależności od stanowiska oraz doświadczenia w pracy w tym modelu. Hipotezy badano na adekwatnej grupie respondentów, uwzględniając pytania o stanowisko (menedżerskie lub liniowe), wiek (z podziałem na pokolenia starsze BB i X vs. pokolenia młodsze Y i Z), zakres pracy zdalnej (przyjęto, że pełna praca zdalna to praca zdalnie codziennie lub prawie codziennie) oraz staż w pracy zdalnej z uwzględnieniem tego, czy została ona rozpoczęta w związku z pandemią, czy wcześniej.

3.8.2. Zaangażowanie organizacyjne w warunkach pracy zdalnej

W badaniach jakościowych zaangażowanie najczęściej było identyfikowane jako wysiłek i poświęcenie włożone w wykonywanie pracy. Chcąc poznać wymiar zaangażowania organizacyjnego, rozumianego jako przywiązanie do organizacji, w badaniach właściwych nazwano ten aspekt więzi z firmą. Dlatego jako hipotezę przyjęto stwierdzenie, że w pracy zdalnej poczucie więzi z organizacją zmniejsza się, a by sprostać wymogom obliczeń statystycznych, porównano częstotliwość odpowiedzi potwierdzających zmniejszanie się więzi firmą vs. zwiększanie. W ten sposób postawiono hipotezę szczegółową w poniższym brzmieniu.

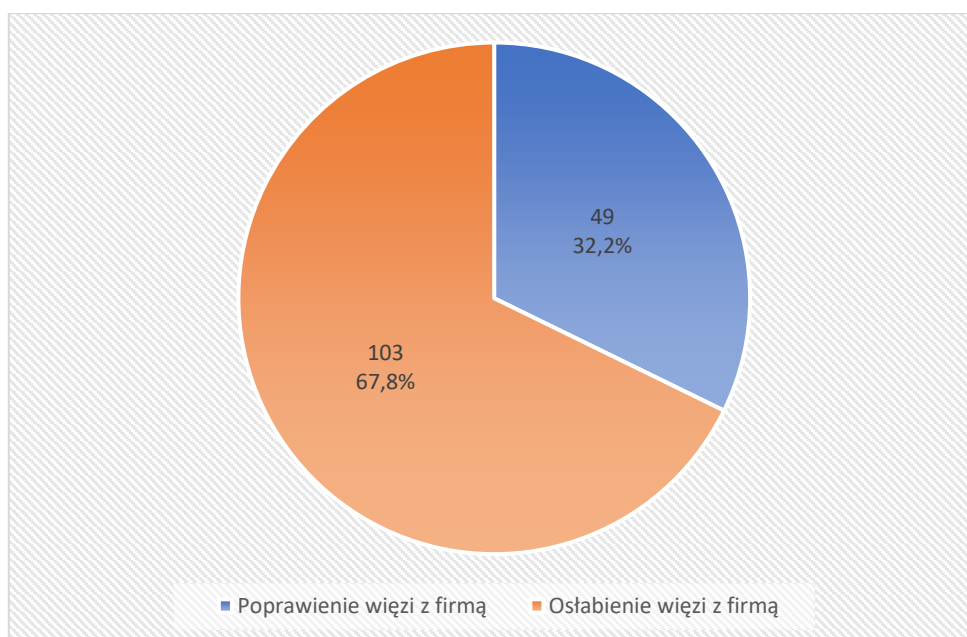
Hipoteza szczegółowa: Wśród osób, które zauważyły zmianę w zakresie więzi z firmą w pracy zdalnej, częściej zauważane jest jej osłabienie niż poprawienie.

W analizie wykorzystano test chi-kwadrat (χ^2) dla jednej próby. Test ten opiera się na porównaniu proporcji w odpowiedzi w obrębie jednego pytania (zmiennej). Służy porównaniu wartości obserwowanych oraz oczekiwanych. Wartości oczekiwane to takie, które wystąpiłyby w przypadku udzielenia na poniższe pytanie jednakowej liczby odpowiedzi (proporcja rozkładu odpowiedzi wynosiłaby wtedy 1).

Tabela 3.28. Rozkład odpowiedzi w pytaniu o więź z firmą w warunkach pracy zdalnej

Więź z firmą w pracy zdalnej	Częstość	%
Poprawienie	49	32,20
Oslabienie	103	67,80

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.



Rys. 3.14. Rozkład odpowiedzi w pytaniu o więź z firmą w warunkach pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W tabeli 3.29 zaprezentowano wartości obserwowane (rzeczywiste) oraz oczekiwane.

Tabela 3.29. Wynik testu chi-kwadrat – więź z firmą w warunkach pracy zdalnej

Poziom zmiennej	Wartości	<i>N</i>	Proporcja	Reszty	Wynik testu
Poprawienie	Obserwowane	49,00	0,322	27,00	$\chi^2 = 19,18$ $df = 1$ $p = 0,001$
	Oczekiwane	76,00	0,500		
Osłabienie	Obserwowane	103,00	0,678	-27,00	
	Oczekiwane	76,00	0,500		
χ^2 – statystyka testu; df – stopnie swobody; N – liczebność; p – istotność					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskano wyniki istotne statystycznie ($p < 0,05$). Oznacza to, że rozkład odpowiedzi istotnie różni się od sytuacji, gdy proporcje wynosiłyby 1. Innymi słowy rozkład odpowiedzi na powyższe pytanie jest istotnie ($p < 0,05$) zróżnicowany.

Poprawienie więzi z firmą zauważyło 32,2% badanych, osłabienie natomiast 67,8% badanych (rys. 3.14). Istotnie częściej badani zauważający zmianę w zakresie więzi z firmą w warunkach pracy zdalnej odczuwali jej osłabienie. Należy przyjąć hipotezę, że wśród osób, które zauważyły zmianę dotyczącą więzi z firmą w sytuacji pracy zdalnej częściej zauważalne jest jej osłabienie niż poprawienie.

Przyjęcie hipotezy ma duże znaczenie utylitarne. Jeżeli potwierdziłaby się hipoteza, że zaangażowanie pracowników w warunkach pracy zdalnej nie maleje, wielu badaczy mogłoby przyjąć, iż nie ma specyficznej potrzeby budowania zaangażowania w tym modelu. Jednocześnie wiedza, że jednocześnie spada wówczas więź z firmą, wskazuje na istnienie takiej potrzeby – gdyż utrzymanie wysokiego zaangażowania pracowników bez ich przywiązania do organizacji może skutkować częstą zmianą miejsca zatrudnienia.

Na podstawie przeprowadzonych badań można założyć, że w warunkach pracy zdalnej więź z firmą istotnie częściej się osłabia, niż wzmacnia.

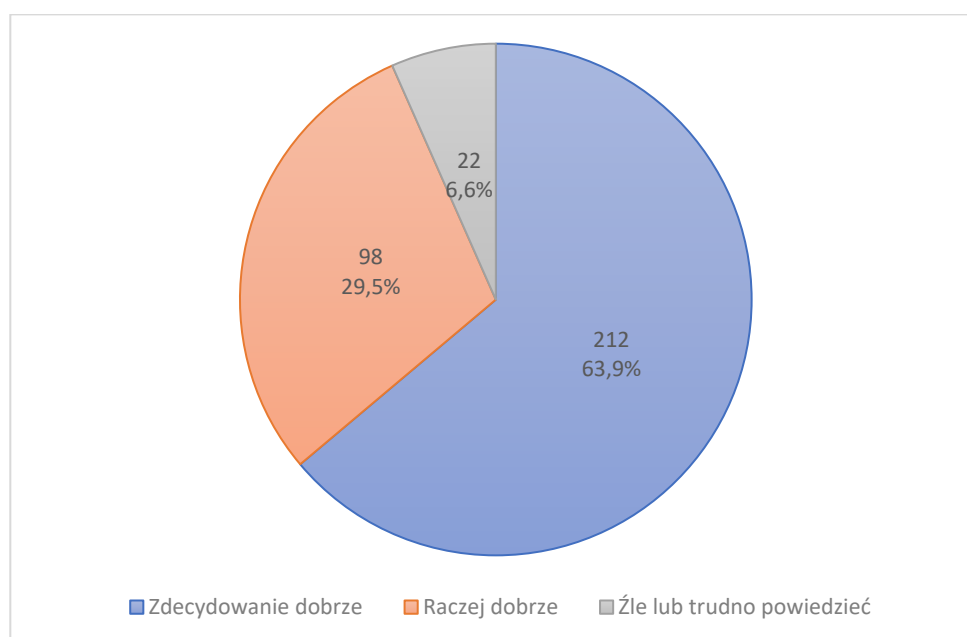
3.8.3. Ocena zaangażowania w pracy zdalnej

Badania jakościowe potwierdziły, że rozumienie pojęcia zaangażowania najczęściej wiąże się z ilością wysiłku wkładanego w pracę. W poniższych hipotezach przyjęto taką właśnie definicję, zatem postanowiono potwierdzić, że wysiłek wkładany w pracę w wypadku pracy zdalnej jest nie mniejszy niż w pracy stacjonarnej, czyli że praca zdalna nie wpływa negatywnie na zaangażowanie pracowników (respondenci oceniali swoje odczucia odnośnie do swojego zaangażowania). Zatem brzmienie hipotezy szczegółowej jest następujące: W ocenie osób pracujących zdalnie ich zaangażowanie w pracę nie osłabia się.

Tabela 3.30. Rozkład odpowiedzi w pytaniu o ocenę poziomu własnego zaangażowania w warunkach pracy zdalnej

Zaangażowanie w pracę zdalną oceniane:	Częstość	%
Zdecydowanie dobrze	212	63,90
Raczej dobrze	98	29,50
Źle lub trudno powiedzieć	22	6,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.



Rys. 3.15. Wykres rozkładu odpowiedzi w pytaniu o ocenę poziomu własnego zaangażowania warunkach pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W tabeli 3.31 zaprezentowano wartości obserwowane (rzeczywiste) oraz oczekiwane.

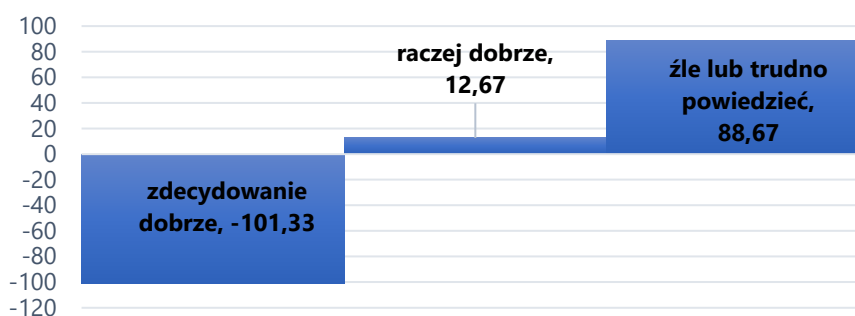
Tabela 3.31. Wynik testu chi-kwadrat dla jednej próby – ocena poziomu własnego zaangażowania w pracy zdalnej

Poziom zmiennej	Wartości	N	Proporcja	Reszty	Wynik testu
Zdecydowanie dobrze	Obserwowane	212,00	0,639	-101,33	$\chi^2 = 165,28$ $df = 2$ $p = 0,001$
	Oczekiwane	110,67	0,333		
Raczej dobrze	Obserwowane	98,00	0,295	12,67	
	Oczekiwane	110,67	0,333		
Źle lub trudno powiedzieć	Obserwowane	22,00	0,066	88,67	
	Oczekiwane	110,67	0,333		
χ^2 – statystyka testu; df – stopnie swobody; N – liczebność; p – istotność					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskano wyniki istotne statystycznie ($p < 0,05$). Oznacza to, że rozkład odpowiedzi istotnie różni się od sytuacji, gdy proporcje wynosiłyby 1. Innymi słowy rozkład odpowiedzi

na powyższe pytanie jest istotnie zróżnicowany. Poniżej zaprezentowano wykres reszt (różnica wartości obserwowanych i oczekiwanych) (rys. 3.16).



Rys. 3.16. Wykres reszt – ocena poziomu zaangażowania w warunkach pracy zdalnej

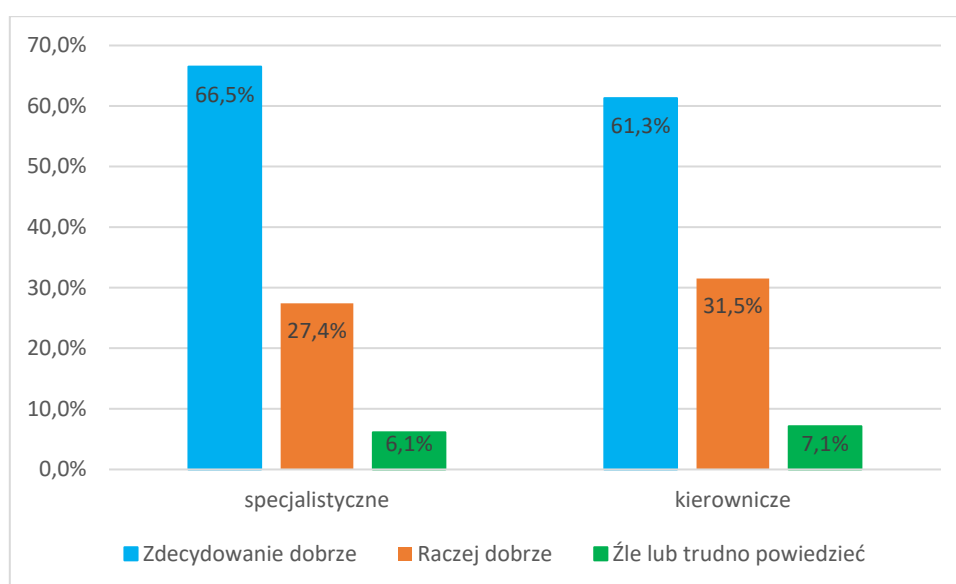
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zdecydowanie dobrze swoje zaangażowanie w pracy zdalnej oceniało 63,9% badanych, raczej dobrze – 29,5% badanych, a odpowiedzi „źle” lub „trudno powiedzieć” udzieliło 6,6% badanych (rys. 3.15). W ocenie osób pracujących zdalnie istotnie częściej ich zaangażowanie w pracę się nie osłabia. Założoną powyżej hipotezę należy przyjąć, pamiętając, że jest to własna ocena zaangażowania. Pomimo bowiem tego, że badanie było anonimowe, należy uwzględnić możliwość celowego przeceniania własnego zaangażowania przez osoby, które chcą pracować w tym modelu. I odwrotnie, osoby, którym nie odpowiada praca zdalna, mogły umyślnie wskazywać na mniejsze zaangażowanie w pracy zdalnej. Niezależnie od tego potwierdziła się hipoteza, że osoby pracujące zdalnie uważają się za zaangażowane lub bardzo zaangażowane, a jedynie niewielki procent przyznaje się do niskiego zaangażowania w pracę. Przed zebraniem wyników postawiono też hipotezę, zgodnie z którą może wystąpić zróżnicowanie pomiędzy osobami na stanowiskach kierowniczych i liniowych (Ocena poziomu zaangażowania pracowników różni się w zależności od zajmowanego stanowiska). Hipoteza zakładała, że menedżerowie częściej niż pracownicy twierdzą, iż zaangażowanie w warunkach pracy zdalnej jest niskie, zatem doprecyzowano treść hipotezy tak, by brzmiała ona następująco: W ocenie osób pracujących zdalnie zaangażowanie w pracę osób na stanowiskach kierowniczych jest niższe niż na stanowiskach specjalistycznych.

Tabela 3.32. Rozkład odpowiedzi w pytaniu o zróżnicowanie oceny poziomu zaangażowania w warunkach pracy zdalnej pomiędzy menedżerami a pracownikami liniowymi

			Stanowisko		Wynik testu
			specjalistyczne	kierownicze	
Zaangażowanie w pracę zdalną	Zdecydowanie dobrze	N	109	103	$\chi^2 = 0,957$ $df = 2$ $p = 0,620$
		%	66,5	61,3	
	Raczej dobrze	N	45	53	
		%	27,4	31,5	
	Źle lub trudno powiedzieć	N	10	12	
		%	6,1	7,1	
Ogółem		N	164	168	
		%	100,0	100,0	
χ^2 – statystyka testu; df – stopnie swobody; p – istotność statystyczna					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.



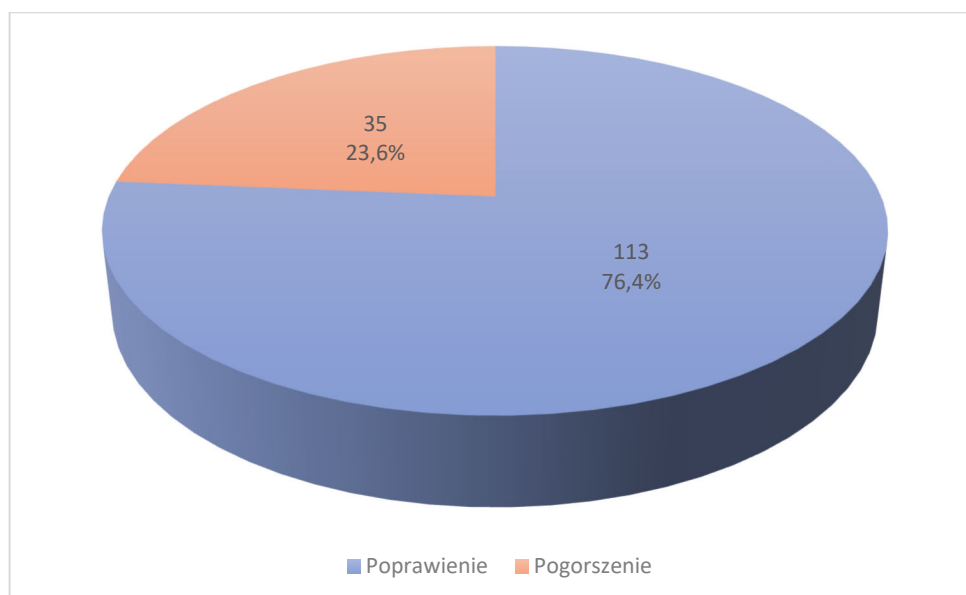
Rys. 3.17. Wykres rozkładu odpowiedzi w pytaniu o zróżnicowanie oceny poziomu zaangażowania w warunkach pracy zdalnej pomiędzy menedżerami a pracownikami liniowymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskany wynik testu ($p > 0,05$) nie jest istotny statystycznie (tabela 3.32). Zdecydowanie dobrze swoje zaangażowanie w pracę zdalną oceniało 66,5% badanych

pracujących na stanowiskach specjalistycznych i 61,3% – na stanowiskach kierowniczych, odpowiedzi „źle” lub „trudno powiedzieć” udzieliło 6,1% badanych pracujących na stanowiskach specjalistycznych i 7,1% – na stanowiskach kierowniczych (rys. 3.17). Różnice nie są istotne statystycznie. Nie istnieje istotna zależność między oceną zaangażowania w pracę zdalną a stanowiskiem badanych. Hipoteza nie została potwierdzona, co jest pozytywnym wynikiem, gdyż udowadniając tę hipotezę, można by się spodziewać, że kierownictwo nie wierzy w możliwość zaangażowania się w pracę w modelu zdalnym, a taka sytuacja mogłaby prowadzić do potrzeby nadmiernych kontroli lub ograniczenia tego modelu. Jeśli więc poczucie własnego zaangażowania u kadry kierowniczej jest porównywalne z tym, jakie prezentują pracownicy, można przypuszczać, że statystycznie nie będzie dochodzić do działań menedżerów mających na celu ograniczenie pracy zdalnej ze względu na podejrzenie o braku zaangażowania.

Aby zweryfikować, czy poczucie zaangażowania jest specyficzne dla warunków pracy zdalnej, założono dodatkową hipotezę pogłębiającą – zapytano o porównanie poziomu zaangażowania w pracy zdalnej w odniesieniu do pracy stacjonarnej, zakładając, że ocena własnego poziomu zaangażowania jest wyższa w pracy zdalnej niż w pracy stacjonarnej. Zweryfikowano hipotezę pomocniczą o następującym brzmieniu: W porównaniu z pracą stacjonarną ocena własnego zaangażowania częściej się poprawia niż pogarsza.



Rys. 3.18. Rozkład odpowiedzi w pytaniu o zróżnicowanie oceny poziomu zaangażowania w warunkach pracy zdalnej i stacjonarnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W tabeli 3.33 zaprezentowano wartości obserwowane (rzeczywiste) oraz oczekiwane.

Tabela 3.33. Wynik testu chi-kwadrat dla jednej próby – zróżnicowanie oceny poziomu zaangażowania w warunkach pracy zdalnej w porównaniu ze stacjonarną

Poziom zmiennej	Wartości	<i>N</i>	Proporcja	Reszty	Wynik testu
Poprawienie	Obserwowane	113,00	0,764	-39,00	$\chi^2 = 41,11$ $df = 1$ $p = 0,001$
	Oczekiwane	74,00	0,500		
Osłabienie	Obserwowane	35,00	0,236	39,00	
	Oczekiwane	74,00	0,500		
χ^2 – statystyka testu; df – stopnie swobody; N – liczebność; p – istotność					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskano wyniki istotne statystycznie ($p < 0,05$). Zaangażowanie w pracę w porównaniu z pracą stacjonarną poprawiło się zdaniem 76,4% badanych, a pogorszyło zdaniem 23,6% badanych (rys. 3.18). Pod uwagę byli brani respondenci, którzy zauważyli różnicę w tym zakresie. Można więc potwierdzić, że wśród osób odczuwających różnicę ocena własnego zaangażowania jest wyższa w warunkach pracy zdalnej niż stacjonarnej. Założoną powyżej hipotezę należy przyjąć. Przyjęcie tej hipotezy jest kluczowe dla przyszłości pracy zdalnej, dowodzi ona bowiem, że nie tylko zaangażowanie w pracy zdalnej jest oceniane zarówno przez pracowników, jak i kadrę menedżerską jako wysokie, ale także jest ono oceniane jako wyższe niż w pracy stacjonarnej. Prawidłowość ta stawia wręcz pod znakiem zapytania sens tworzenia specjalnego narzędzia do budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej. Jednakże mając na uwadze wcześniej wspomniany aspekt, że odpowiedzi podkreślające zaangażowanie własne w warunkach pracy zdalnej mogą być zafałszowane w związku z chęcią kontynuowania tej formy pracy oraz że wcześniejsze hipotezy wskazały osłabienie więzi z firmą, co może w dłuższym okresie doprowadzić do utraty pracownika, nadal uzasadnione wydaje się stworzenie wytycznych dotyczących budowania zaangażowania w modelu pracy zdalnej.

3.8.4. Efektywność w pracy zdalnej w ocenie respondentów

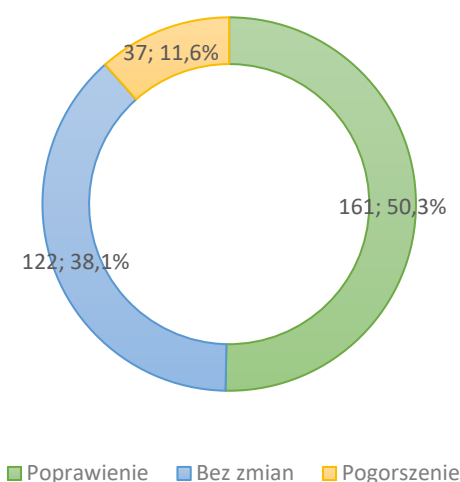
Jako zasadniczy cel prowadzenia biznesu określa się generowanie zysków. Nieodłącznym aspektem jest efektywność pracy i pracowników i w zależności od osiągniętych wyników często buduje się poczucie sukcesów lub porażki, które przekładają się

z kolei na atmosferę w pracy, presję i podejście do pracowników. Z tych względów, analizując kwestie budowania zaangażowania, nie można pominąć samej efektywności. Należy się spodziewać, że przy malejącej efektywności działania kadry menedżerskiej będą inne, niż gdy będzie ona rosnąca lub satysfakcjonująca. Dlatego istotna jest odpowiedź na pytanie o to, czy w warunkach pracy zdalnej efektywność rośnie, czy spada. Badania oparto na ocenie własnej, subiektywnej respondentów. Nie wystarcza ona do określenia poziomu efektywności w pracy zdalnej, niemniej do celów niniejszej pracy, utylitarnie ukierunkowanej na narzędzie do budowania zaangażowania, samo przekonanie o wzroście lub spadku efektywności w warunkach pracy zdalnej jest elementem wpływającym na sposób zarządzania. Postawiono więc hipotezę, że w warunkach pracy zdalnej efektywność nie spada. Celowo nie przyjęto hipotezy, że efektywność rośnie, gdyż istotniejsze było wykluczenie spadku niż udowodnienie wzrostu. Pilnując precyzji, należy przywołać końcowe brzmienie weryfikowanej hipotezy: W warunkach pracy zdalnej respondenci wskazują częściej na wzrost efektywności niż jej spadek. Rozkład odpowiedzi przedstawia tabela 3.34 i rys. 3.19.

Tabela 3.34. Rozkład odpowiedzi w pytaniu o ocenę poziomu efektywności w warunkach pracy zdalnej

Efektywność pracy zdalnej	Częstość	%
Poprawienie	161	50,30
Bez zmian	122	38,10
Pogorszenie	37	11,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.



Rys. 3.19. Wykres rozkładu odpowiedzi w pytaniu o ocenę poziomu efektywności w warunkach pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Większość respondentów (niemal 62%) zauważa różnicę pomiędzy efektywnością w warunkach pracy zdalnej a efektywnością w sytuacji pracy stacjonarnej. W całej grupie badanych tylko 11,6% odpowiadających zauważyło spadek. Gdyby wyłączyć więc osoby niezauważające różnicy, to można stwierdzić, że tylko 18,7% wskazujących różnicę ocenia negatywnie efektywność w pracy zdalnej, a 81,3% ocenia ją pozytywnie.

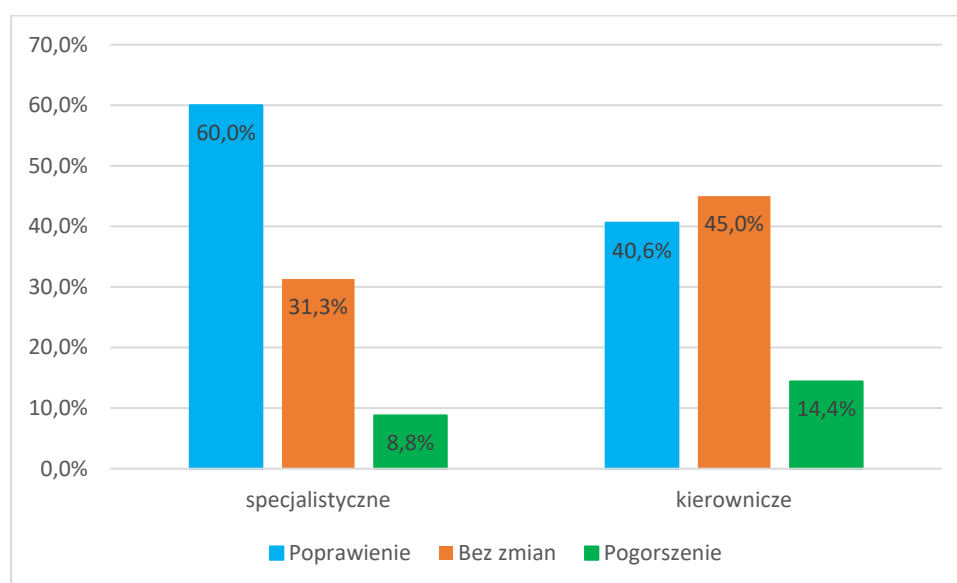
W tabeli 3.35 zaprezentowano wartości obserwowane (rzeczywiste) oraz oczekiwane.

Tabela 3.35. Wynik testu chi-kwadrat dla jednej próby – ocena poziomu efektywności w warunkach pracy zdalnej

Poziom zmiennej	Wartości	N	Proporcja	Reszty	Wynik testu
Poprawienie	Obserwowane	161,00	0,503	-54,33	$\chi^2 = 75,38$ $df = 2$ $p = 0,001$
	Oczekiwane	106,67	0,333		
Bez zmian	Obserwowane	122,00	0,381	-15,33	
	Oczekiwane	106,67	0,333		
Pogorszenie	Obserwowane	37,00	0,116	69,67	
	Oczekiwane	106,67	0,333		
χ^2 – statystyka testu; df – stopnie swobody; N – liczebność; p – istotność					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskano wyniki istotne statystycznie ($p < 0,05$). Efektywność w warunkach pracy zdalnej uległa poprawie zdaniem 50,3% badanych, nie zmieniła się zdaniem 38,1% badanych i pogorszyła się zdaniem 11,6% badanych. W warunkach pracy zdalnej efektywność częściej nie spada. Założoną powyżej hipotezę należy przyjąć. Potwierdzenie hipotezy, że efektywność w pracy zdalnej nie spada, może mieć duże znaczenie, jeśli chodzi o dalszy rozwój pracy zdalnej. Jeżeli bowiem zachowany jest podstawowy cel biznesu (generowanie zysków) przy niespadającej efektywności i jednoczesnych oszczędnościach wynikających z pracy z domu, można domniemywać, że za sprawą pracy zdalnej jest się w stanie poprawić wyniki. To stwierdzenie bez dodatkowych szczegółowych badań nad efektywnością i oszczędnościami, w ujęciu liczbowym, a nie subiektywnej oceny badanych, nie ma wystarczającego uzasadnienia, lecz daje podstawę do dalszej analizy tego zagadnienia. Do celów tego opracowania wystarcza potwierdzenie oceny badanych, że efektywność nie spada. Aby wykluczyć ewentualny dysonans pomiędzy oceną przełożonych a spojrzeniem pracowników, przyjęto, że może występować sytuacja, kiedy pracownikom wydaje się, iż efektywność nie spada, zaś kadra menedżerska uważa odwrotnie. Dlatego postawiono kolejną hipotezę pomocniczą, zgodnie z którą ocena poziomu efektywności pracowników zdalnych różni się w zależności od zajmowanego stanowiska, z doszczegółowieniem, że osoby na stanowisku niekierowniczym lepiej oceniają efektywności w pracy zdalnej niż badani reprezentujący kadrę zarządzającą. Ilościowe i procentowe wyniki badań przedstawiono na wykresie (rys. 3.20).



Rys. 3.20. Ocena efektywności w warunkach pracy zdalnej w podziale na stanowiska specjalistyczne (niekierownicze) i kierownicze

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Poprawę efektywności pracy w warunkach pracy zdalnej zauważyło 60% respondentów niezajmujących stanowiska kierowniczego i tylko 40,6% menedżerów. Spadek efektywności zauważyła jedynie 8,8% pracowników i 14,4% menedżerów. Dokonano weryfikacji statystycznej celem określania istotności uzyskanych wyników. Wyniki testu chi-kwadrat przedstawiono w tabeli 3.36.

Tabela 3.36. Wyniki testu chi-kwadrat – efektywność w warunkach pracy zdalnej w podziale na stanowiska specjalistyczne (niekierownicze) i kierownicze

			Stanowisko		Wynik testu
			Specjalistyczne	Kierownicze	
Efektywność pracy zdalnej	Poprawienie	N	96	65	$\chi^2 = 12,125$ $dr = 2$ $p = 0,002$
		%	60,0	40,6	
	Bez zmian	N	50	72	
		%	31,3	45,0	
	Pogorszenie	N	14	23	
		%	8,8	14,4	
Ogółem		N	160	160	
		%	100,0	100,0	
χ^2 – statystyka testu; df – stopnie swobody; p – istotność statystyczna					

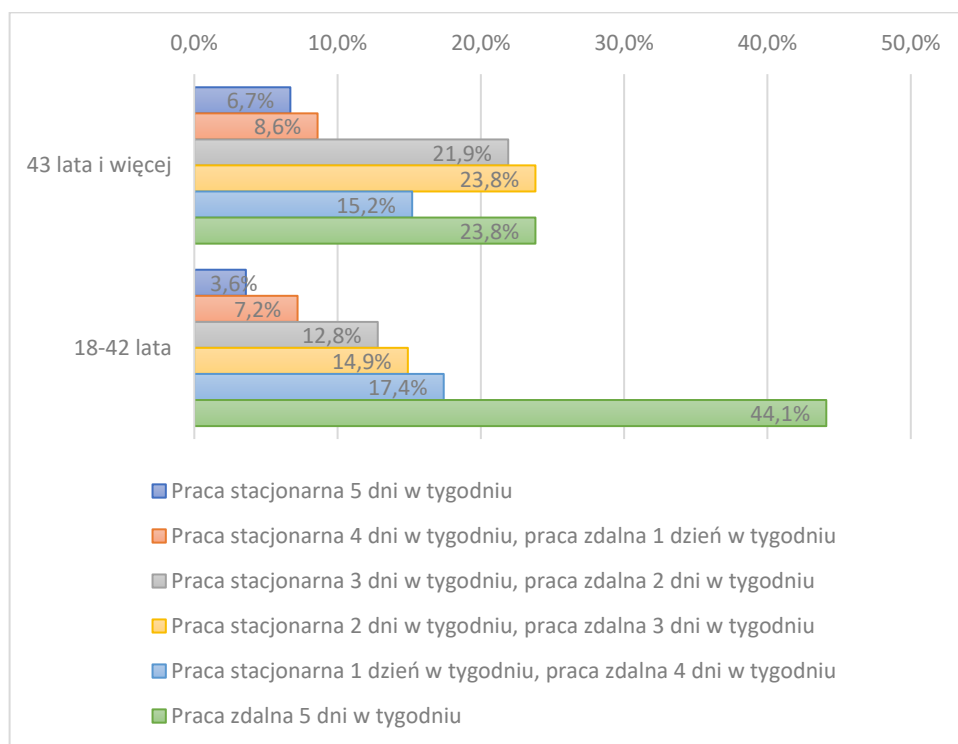
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskany wynik testu ($p < 0,05$) jest istotny statystycznie. Osoby na stanowisku niekierowniczym lepiej oceniają efektywność w pracy zdalnej niż osoby reprezentujące kadrę zarządzającą. Hipoteza została potwierdzona. To oznacza możliwość pewnego niezrozumienia pomiędzy pracownikami a przełożonymi w zakresie wymogów dotyczących pracy zdalnej. Menedżerowie, częściej przekonani o tym, że w warunkach pracy zdalnej efektywność spada, mogą wymagać od swoich pracowników zdalnych wzmoczonego wysiłku lub wykazywać częstszą skłonność do kontroli, niż byłoby to uzasadnione. Ten element można uznać za kluczowy w zakresie budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej.

3.8.5. Preferencje w zakresie wymiaru pracy zdalnej

Określenie preferencji dotyczących pracy zdalnej jest ważnym elementem w procesie podejmowania decyzji o modelu pracy danej organizacji. Daje to możliwość określenia czynników lub sytuacji, które sprawiają,

że praca zdalna jest preferowanym rozwiązaniem, oraz jej wymiaru adekwatnego do oczekiwań pracowników. Założono hipotezę, że oczekiwania w zakresie wymiaru czasu pracy zdalnej różnią się w zależności od charakterystyki badanych, a jako jedną ze zmiennych przyjęto wiek, tworząc w ten sposób hipotezę pomocniczą, zgodnie z którą preferencje wymiaru pracy zdalnej różnią się w zależności od wieku. Innymi słowy osoby reprezentujące młodsze pokolenia (Z i Y) preferują większy wymiar pracy zdalnej niż osoby ze starszych pokoleń (X i BB). Wyniki przedstawia wykres na rys. 3.21.



Rys. 3.21. Preferencje wymiaru pracy zdalnej w podziale na generacje (Y i Z w porównaniu z X i BB)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Przedstawiciele młodszych pokoleń zdecydowanie częściej (44,1%) chcieliby pracować w pełni zdalnie i bardzo rzadko (3,6%) oczekują pełnej pracy stacjonarnej. Model, w którym praca zdalna przeważa, wskazało 76,4% przedstawicieli tego pokolenia. Wśród przedstawicieli starszych pokoleń pełną pracę zdalną preferuje 23,8% badanych, ale ogólnie

do pełnej pracy stacjonarnej chętnie wróciłoby tylko 6,7% starszych respondentów. Tu najchętniej preferowanym wyborem jest praca hybrydowa (69,5%) z przewagą oczekiwania, że praca zdalna będzie stanowić mniej więcej połowę wymiaru (2 lub 3 dni w tygodniu) – takie preferencje wskazało 45,7% respondentów. Wyniki poddano też analizie statystycznej, przeprowadzając testu chi-kwadrat (tabela 3.37).

Tabela 3.37. Wyniki testu chi-kwadrat – preferencje wymiaru pracy zdalnej w podziale na generacje (Y i Z w porównaniu z X i BB)

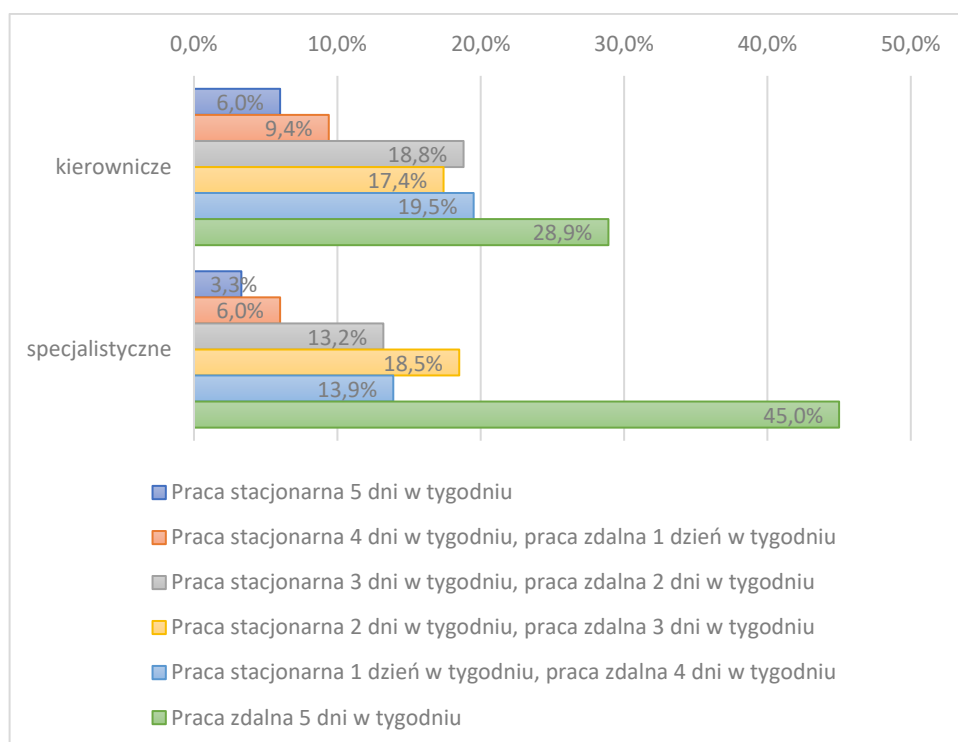
			Wiek		Wynik testu
			18–42 lata (pokolenia Z i Y)	43 lata i więcej (pokolenia X i BB)	
Efektywność pracy zdalnej	Zdalna 5 dni w tygodniu z ewentualnymi wizytami w firmie	<i>N</i>	86	25	$\chi^2 = 15,900$ $df = 5$ $p = 0,007$
		%	44,1	23,8	
	4 dni zdalnej i 1 dzień stacjonarnej	<i>N</i>	34	16	
		%	17,4	15,2	
	3 dni zdalnej i 2 dni stacjonarnej	<i>N</i>	29	25	
		%	14,9	23,8	
	2 dni zdalnej i 3 dni stacjonarnej	<i>N</i>	25	23	
		%	12,8	21,9	
	1 dzień zdalnej i 4 dni stacjonarnej	<i>N</i>	14	9	
		%	7,2	8,6	
Stacjonarna 5 dni w tygodniu	<i>N</i>	7	7		
	%	3,6	6,7		
Ogółem		<i>N</i>	195	105	
		%	100,0	100,0	
χ^2 – statystyka testu; df – stopnie swobody; p – istotność statystyczna					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskany wynik testu ($p < 0,05$) jest istotny statystycznie. Badani w wieku 18–42 lata istotnie częściej niż starsi respondenci chcieliby pracować zdalnie pięć dni w tygodniu.

Istnieje istotna zależność między preferowanym wymiarem pracy zdalnej a wiekiem badanych. Hipoteza została potwierdzona.

Jako drugą zmienną do zbadania zróżnicowania preferencji w zakresie wymiaru pracy zdalnej przyjęto poziom stanowiska, rozróżniając stanowiska specjalistyczne (niekierownicze) i menedżerskie. Badaniu poddano hipotezę pomocniczą w brzmieniu: Przełożeni preferują mniejszy wymiar pracy niż pracownicy. Rozkład procentowy przedstawia poniższy wykres (rys. 3.22).



Rys. 3.22. Preferencje dotyczące wymiaru pracy zdalnej w podziale na poziom stanowiska (kierownicze i niekierownicze)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zdalnie pięć dni w tygodniu z ewentualnymi sporadycznymi wizytami w siedzibie firmy chciałoby pracować 45,0% badanych na stanowiskach specjalistycznych i 28,9% – kierowniczych, stacjonarnie pięć dni w tygodniu pracować wolałoby 3,3% badanych na stanowiskach specjalistycznych i 6,0% – kierowniczych. Uzyskane wyniki poddano również testowi statystycznemu chi-kwadrat, którego wyniki przedstawiono w tabeli 3.38.

Tabela 3.38. Rozkład odpowiedzi na pytanie o zróżnicowanie oczekiwań w stosunku do wymiaru pracy zdalnej pomiędzy przełożonymi a pracownikami

			Stanowisko		Wynik testu
			Specjalistyczne	Kierownicze	
Pożądana częstość pracy zdalnej	Zdalna 5 dni w tygodniu z ewentualnymi wizytami w firmie	<i>N</i>	68	43	$\chi^2 = 10,535$ $df = 5$ $p = 0,061$
		%	45,0	28,9	
	4 dni zdalnej i 1 dzień stacjonarnej	<i>N</i>	21	29	
		%	13,9	19,5	
	3 dni zdalnej i 2 dni stacjonarnej	<i>N</i>	28	26	
		%	18,5	17,4	
	2 dni zdalnej i 3 dni stacjonarnej	<i>N</i>	20	28	
		%	13,2	18,8	
	1 dzień zdalnej i 4 dni stacjonarnej	<i>N</i>	9	14	
		%	6,0	9,4	
Stacjonarna 5 dni w tygodniu	<i>N</i>	5	9		
	%	3,3	6,0		
Ogółem		<i>N</i>	151	149	
		%	100,0	100,0	
χ^2 – statystyka testu; df – stopnie swobody; p – istotność statystyczna					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskany wynik testu ($p > 0,05$) nie jest istotny statystycznie. Obserwowane różnice, choć zauważalne, nie są istotne statystycznie. Nie ma istotnej zależności między preferowanym wymiarem pracy zdalnej a stanowiskiem badanych. Hipoteza nie została potwierdzona.

W toku rozważań dodano jeszcze jedną hipotezę pozwalającą zbadać różnicę pomiędzy preferencjami osób na szeregowych stanowiskach a menedżerami – zakładającą, że pracownicy szeregowi są bardziej zadowoleni z pracy zdalnej niż menedżerowie. Hipoteza w brzmieniu: Zadowolenie z pracy zdalnej jest istotnie wyższe u pracowników szeregowych niż u osób zarządzających – potwierdziła się. Wyniki testu chi-kwadrat przedstawiono w tabeli 3.39.

Tabela 3.39. Rozkład odpowiedzi na pytanie o zróżnicowanie zadowolenia z pracy zdalnej pomiędzy przełożonymi a pracownikami

			Stanowisko		Wynik testu
			Specjalistyczne	Kierownicze	
Zadowolenie z pracy zdalnej	Tak	<i>N</i>	137	116	$\chi^2 = 8,823$ $df = 2$ $p = 0,012$
		%	89,5	76,8	
	Trudno powiedzieć	<i>N</i>	7	16	
		%	4,6	10,6	
	Nie	<i>N</i>	9	19	
		%	5,9	12,6	
Ogółem		<i>N</i>	153	151	
		%	100,0	100,0	
χ^2 – statystyka testu; df – stopnie swobody; p – istotność statystyczna					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskany wynik testu ($p < 0,05$) jest istotny statystycznie. Zadowolonych z pracy zdalnej było 89,5% badanych na stanowiskach specjalistycznych i 76,8% na stanowiskach kierowniczych. Zadowolenie z pracy zdalnej jest istotnie wyższe u pracowników szeregowych niż u osób zarządzających.

Na podstawie wniosków z testowania hipotez pomocniczych można częściowo potwierdzić hipotezę szczegółową, zgodnie z którą oczekiwania w zakresie wymiaru czasu pracy zdalnej różnią się w zależności od charakterystyki badanych. Takim elementem różnicującym jest wiek. W przypadku różnicy stanowisk, mimo różnic procentowych przemawiających za tym, że menedżerowie preferują mniejszą częstotliwość pracy zdalnej niż pracownicy szeregowi, na podstawie analizy statystycznej istotność tych różnic nie została potwierdzona. Uzyskano natomiast potwierdzenie hipotezy zakładającej zróżnicowane zadowolenie z pracy zdalnej pomiędzy pracownikami a menedżerami, toteż bez dodatkowych badań nie można wykluczyć związku pomiędzy stanowiskiem a preferencją dotyczącą wymiaru pracy zdalnej, gdyż niższe zadowolenie może w przyszłości wpłynąć na mocniejsze zróżnicowanie preferencji.

3.8.6. Hipotezy – podsumowanie i wnioski

Przyjęte hipotezy stanowią podstawę do stworzenia narzędzia dla menedżerów służącego budowaniu zaangażowania w warunkach pracy zdalnej. Ich potwierdzenie lub brak potwierdzenia jest wskazówką co do wyboru kluczowych obszarów różnicujących pracę zdalną od stacjonarnej oraz pozwala zrozumieć istotne kwestie kojarzone z przejściem na pracę zdalną. Temat ten jest szeroki, zatem w części utylitarnej (rozdział 4) poszczególne zagadnienia zostaną rozwinięte. Jako hipotezę główną przyjęto tezę, że budowanie zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej wymaga innych działań niż w warunkach pracy stacjonarnej bardziej nastawionych na indywidualne cechy pracownika. Do celów badań przyjęto rozróżnienie pomiędzy zaangażowaniem w pracę (wysiłkiem wkładanym w wykonywaną pracę) a zaangażowaniem organizacyjnym (identyfikacją z organizacją) i założono, że w pierwszym przypadku praca zdalna może działać pozytywnie, a w drugim – negatywnie. Pod uwagę wzięto specyfikę badanych i uzyskane wyniki zweryfikowano z uwzględnieniem dwóch zmiennych – przynależności pokoleniowej respondentów oraz poziomu ich stanowiska (osoby zarządzające i niebędące menedżerami). Zbadane hipotezy przedstawiono w tabeli 3.40.

Tabela 3.40. Podsumowanie wyników badania założonych hipotez

Hipoteza	Doprecyzowanie hipotezy	Wynik testowania
Hipoteza szczegółowa 1: Praca zdalna negatywnie wpływa na poczucie identyfikacji pracownika z organizacją	Wśród osób, które zauważyły zmianę więzi z firmą w warunkach pracy zdalnej, częściej wskazywane jest jej zmniejszenie niż zwiększenie	Hipoteza potwierdzona
Hipoteza szczegółowa 2: Praca zdalna nie wpływa negatywnie na zaangażowanie pracowników	W ocenie osób pracujących zdalnie ich własne zaangażowanie w pracę nie osłabia się	Hipoteza potwierdzona
Hipoteza pomocnicza 2.1: Ocena poziomu zaangażowania pracowników zdalnych różni się w zależności od zajmowanego stanowiska	W ocenie osób pracujących zdalnie zaangażowanie w pracę u osób na stanowiskach kierowniczych jest niższe niż na stanowiskach specjalistycznych	Hipoteza nie została potwierdzona

Hipoteza pomocnicza 2.2: Ocena własnego poziomu zaangażowania jest wyższa w pracy zdalnej niż w pracy stacjonarnej	W porównaniu z pracą stacjonarną ocena własnego zaangażowania częściej się poprawia, niż pogarsza	Hipoteza potwierdzona
Hipoteza szczegółowa 3: Praca zdalna nie wpływa negatywnie na efektywność pracowników	W warunkach pracy zdalnej respondenci wskazują częściej na wzrost efektywności niż jej spadek	Hipoteza potwierdzona
Hipoteza pomocnicza 3.1: Ocena poziomu efektywności pracowników zdalnych różni się w zależności od zajmowanego stanowiska	Osoby na stanowisku niekierowniczym lepiej oceniają efektywność w pracy zdalnej niż osoby reprezentujące kadrę zarządzającą	Hipoteza potwierdzona
Hipoteza szczegółowa 4: Oczekiwania w zakresie wymiaru czasu pracy zdalnej różnią się w zależności od charakterystyki badanych	(potwierdzenie hipotezy będzie wynikało z potwierdzenia hipotez pomocniczych)	Hipoteza potwierdzona częściowo (potwierdzono korelację pomiędzy wiekiem a preferencjami dotyczącymi pracy zdalnej, nie potwierdzono zależności pomiędzy stanowiskiem a preferencjami dotyczącymi wymiaru pracy zdalnej)
Hipoteza pomocnicza 4.1: Istnieje zależność pomiędzy preferowanym wymiarem pracy zdalnej a wiekiem badanych	Osoby reprezentujące młodsze pokolenia (Z i Y) preferują większy wymiar pracy zdalnej niż osoby ze starszych pokoleń (X i BB)	Hipoteza potwierdzona
Hipoteza pomocnicza 4.2: Istnieje zależność pomiędzy preferowanym wymiarem pracy zdalnej a stanowiskiem	Przełożeni preferują mniejszy wymiar pracy zdalnej niż pracownicy	Hipoteza nie została potwierdzona
Hipoteza szczegółowa 5: Pracownicy szeregowi są bardziej zadowoleni z pracy zdalnej niż menedżerowie	Zadowolenie z pracy zdalnej jest istotnie wyższe u pracowników szeregowych niż u osób zarządzających	Hipoteza potwierdzona

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzenia badań potwierdzono, że w warunkach pracy zdalnej budowanie zaangażowania wymaga działań bardziej ukierunkowanych na indywidualną sytuację pracowników niż w warunkach pracy stacjonarnej. Poziom zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej zależy od ich indywidualnej sytuacji. Potwierdzono zróżnicowanie preferencji ze względu na przynależność pokoleniową (młodsze osoby wolą wyższy wymiar pracy zdalnej) i znaleziono częściową zależność oceny zaangażowania, efektywności i preferencji od poziomu stanowiska. Osoby na stanowiskach kierowniczych gorzej oceniają efektywność w warunkach pracy zdalnej niż pracownicy niebędący menedżerami oraz ogólnie są mniej zadowoleni z pracy zdalnej. Natomiast nie udało się potwierdzić hipotezy, zgodnie z którą ocena ich zaangażowania jest niższa niż u podwładnych. W rezultacie badań można przyjąć założenie, że budowanie zaangażowania w warunkach pracy zdalnej wymaga innych działań niż w pracy stacjonarnej. Kluczowe jest znalezienie czynnika zastępującego lub wzmacniającego identyfikację z organizacją (poczucie przynależności do organizacji i poczucie wspólnych celów) oraz pogodzenie preferencji wymiaru pracy zdalnej z uwzględnieniem wieku pracowników.

Bardzo istotnym wątkiem jest dysonans pomiędzy postrzeganiem pracy zdalnej pomiędzy przełożonymi a pracownikami – różnica w ocenie efektywności i zadowolenia z pracy zdalnej (przełożeni gorzej oceniają oba elementy) może przekładać się na ograniczanie pracy zdalnej przez kadrę zarządzającą, co z kolei może zakłócić dobrostan pracowników. Jednocześnie zastanawia fakt, że przedstawiciele kadry zarządzającej swoje własne zaangażowanie oceniają nie gorzej niż w pracy stacjonarnej. Badania dają podstawę do próby zbudowania modelu optymalizacji budowania zaangażowania pracowników w warunkach pracy zdalnej (ze szczególnym uwzględnieniem pełnej pracy zdalnej), tak aby zachować dobrostan pracowników z uwzględnieniem ich indywidualnych potrzeb. Kluczowe jest również zaplanowanie działań będących w gestii kadry zarządzającej w zakresie długookresowej strategii i umiejętności przywódczych, ale także w bieżącej organizacji pracy.

4. MODEL BUDOWANIA ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W WARUNKACH PEŁNEJ PRACY ZDALNEJ

4.1. Motywatory wyboru modelu pracy zdalnej

Zastąpienie pracy stacjonarnej lub hybrydowej pełną pracą zdalną ma wiele konsekwencji nie tylko organizacyjnych, ale także na poziomie koncepcji i wartości przedsiębiorstwa. Warto zatem je usystematyzować i opisać, aby wybór takiego modelu pracy mógł być świadomy i dał pozytywne rezultaty. W tym celu należy określić motywatory do wprowadzenia pełnej pracy zdalnej.

W szczycie pandemii skala pracy zdalnej osiągnęła niespotykany wcześniej poziom¹. W krótkim czasie wprowadzono ją praktycznie we wszystkich organizacjach i przedsiębiorstwach, gdzie charakter pracy to umożliwił, niezależnie od wcześniejszych doświadczeń i stopnia przygotowania. Bezpośrednim motywatorem było zagrożenie zdrowia i życia pracowników, toteż argumenty przeciwko pracy zdalnej miały niewielką moc sprawczą. Porównując pracę zdalną wykonywaną w okresie pandemii do wcześniejszych doświadczeń z pełną pracą zdalną, omówiono jej motywatory (tabela 4.1).

Tabela 4.1. Główna motywacja do pracy przed pandemią, w jej trakcie i po zakończeniu

Okres przed pandemią	Pandemia	Okres po pandemii
Umożliwienie pracy osobom mającym ograniczone możliwości codziennego dojazdu do pracy	Ograniczenie kontaktów bezpośrednich – ochrona zdrowia i życia pracowników	Odpowiedź na oczekiwania pracowników
Benefit dla pracowników	Konieczność umożliwiająca ciągłość pracy	Optymalizacja powierzchni biurowej i innych kosztów z nią związanych
-	-	Utrzymanie pracowników zatrudnionych w pandemii w modelu zdalnym

Źródło: opracowanie własne.

¹ Szczegóły zob. w podrozdziale 1.2.

Przed wybuchem pandemii COVID-19 praca zdalna była traktowana jako benefit (np. możliwość jednego dnia pracy z domu w tygodniu) lub jako rozwiązanie stosowane w specyficznych przypadkach (odległość do biura, ograniczona mobilność pracownika). W zdecydowanej większości przybierała ona model hybrydowy, w którym pracownik łączył pracę z domu z wizytami w biurze. Praktycznie nie były spotykane modele, w których cały zespół pracował w pełni zdalnie, większość pracowników jako podstawowy model pracy traktowała formę stacjonarną. Mimo że organizacja i narzędzia pracy umożliwiały pracę zdalną, traktowano ją bardziej jako uzupełnienie (czasem nawet, jak w wypadku pracowników stacjonarnych, jako utrudnienie) niż pełnoprawny model. Pandemia radykalnie zmieniła sytuację – praca zdalna stała się powszechna wszędzie tam, gdzie charakter stanowiska na to pozwalał, oraz pełna. Pełna praca zdalna stanowiła dużą różnicę w stosunku do hybrydowej, zmieniła wiele przekonań i uprzedzeń, ale również stawiała nowe wyzwania. Jednocześnie zastosowanie jej w pandemii nie było odpowiedzią na oczekiwania, lecz koniecznością wynikającą zarówno z obostrzeń prawnych, jak i z potrzeby ochrony wartości najwyższych, czyli życia i zdrowia. Pandemia trwała na tyle długo, że praca zdalna zaadaptowała się jako jeden z typowych modeli, zatem powrót do sytuacji sprzed jej wybuchu okazał się mało realny. Przedsiębiorstwa zaczęły optymalizować organizację pracy, w szczególności zwracano uwagę zarówno na koszty (możliwość ograniczenia powierzchni biurowej, koszty dojazdów itp.), jak i preferencje pracowników (w tym często kadry menedżerskiej). Nie można również pominąć faktu, że organizacje, szukając w okresie pandemii pracowników, często oferowały możliwość pracy zdalnej, przyciągając w ten sposób osoby spoza bezpośredniego otoczenia. Wycofanie się z tego modelu bez utraty części pracowników stało się dla wielu firm praktycznie niewykonalne.

Planując obecnie organizację docelowego modelu pracy, pracodawca powinien skonfrontować go zarówno z sytuacją bieżącą organizacji, jak i z długoterminową strategią firmy w zakresie doboru pracowników, administracji oraz infrastruktury informatycznej. W wyborze modelu pracy należy uwzględnić trzy główne aspekty:

- rekrutację i utrzymanie pracowników,
- organizację pracy (w tym odpowiednie procedury),
- organizację infrastruktury (w tym informatycznej),
- model rynkowy (w tym obsługę klienta).

Angażujący model pracy zdalnej należy tworzyć ze świadomością, że będzie on miał wiele konsekwencji długoterminowych, zatem model ten należy uwzględnić na poziomie wizji i strategii organizacji.

4.2. Aspekty związane z decyzją o wyborze pracy zdalnej

Doświadczenie w pracy zdalnej dotyczy nie tylko pracowników, ale również organizacji jako takiej. Najczęściej spotykanym przed pandemią rozwiązaniem w przedsiębiorstwach, które stosowały pracę zdalną, była sytuacja, kiedy większość pracowników pracowała stacjonarnie (60,77% wskazań), zaś tylko mniej niż 25% pracowało zdalnie (6,92% wskazań)¹. To oznacza, że organizacje mogły być przygotowane do pracy zdalnej (nawet pełnej) części pracowników, ale nie jest równoznaczne z tym, że były przygotowane do umożliwienia pracy zdalnej całemu zespołowi i w pełnym wymiarze. Okres pandemii spowodował, że przedsiębiorstwa zastosowały pracę zdalną dla ogółu pracowników (tam, gdzie było to możliwe), natomiast poczucie przejściowego charakteru sytuacji mogło sprawić, że rozwiązanie takie nie było w pełni dostosowane i traktowane jako docelowe.

Obecnie, gdy minął stan zagrożenia epidemicznego w Polsce, regulacje związane z pracą zdalną nie mają już uzasadnienia w reżimie epidemiologicznym. Kluczowym więc aspektem wpływającym na wymiar pracy zdalnej w przedsiębiorstwie powinny być potrzeby organizacji i zatrudnionych w niej pracowników. Przedsiębiorstwo nie jest w tym jednak w pełni niezależne, gdyż musi stosować się do znowelizowanego Kodeksu pracy², który reguluje wiele kwestii związanych z kontrolą, miejscem pracy zdalnej czy prawem do prywatności³. Nie bez znaczenia jest również konkurencyjność względem innych przedsiębiorstw – elementem wynikającym z wyboru modelu powinna być aktualizacja polityki *work-life balance*, która na wysoko konkurencyjnym rynku pracy może być elementem wpływającym na przyciąganie i utrzymanie pracowników⁴, zaś zmiana modelu pracy na zdalny z pewnością wymaga przeanalizowania kategoryzacji tego, co można uznać

¹ Na podstawie badań własnych przeprowadzonych w 2022 roku – dane w odpowiedzi na pytanie „Ilu pozostałych pracowników firmy również pracowało zdalnie przed pandemią koronawirusa? Proszę oszacować ich odsetek”.

² Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2023 r. poz. 240)³

³ Szczegóły zob. w porozdziale 1.4.

⁴ E. Gross-Golacka, J. Dziendziora, B. Jefmanski, T. Kupczyk, Justyna Malysiak, *Involvement of Companies in the Policy of Work-Life Balance – A Comparison of the Signatories of the Diversity Charter and Non-Signatories*, „European Research Studies Journal” 2022, nr 4, s. 46.

za pracę, a co za odpoczynek lub koncentrację na zagadnieniach domowych w sytuacji, gdy miejsce realizacji jest jedno.

Oczekiwania pracowników dotyczące wymiaru pracy zdalnej mogą być bardzo różne, w zależności od ich sytuacji rodzinnej i mieszkaniowej, charakteru pracy, stanowiska, wieku czy innych elementów. Nawet przeprowadzając badania wśród pracowników i przyjmując rozwiązania większościowe, ryzykujemy, że nie będzie to rozwiązanie optymalne, gdyż zmiennych może być bardzo dużo, zarówno po stronie cech/sytuacji pracownika, jak i efektu wprowadzenia pracy zdalnej dla poszczególnych osób. Przykładowo dla osób introwertycznych rekompensowanie poczucia wyobcowania w pracy zdalnej może nie być potrzebne i spowodować inne skutki niż w wypadku osoby, która preferuje pracę zdalną ze względu na brak możliwości dojazdu do pracy. Biorąc pod uwagę wielość możliwych determinant wpływających na zaangażowanie oraz jego wieloaspektowość⁵, optymalnym rozwiązaniem dla budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej wydaje się więc podejmowanie decyzji dopasowanych do poszczególnych osób lub zespołów. Bezpośredni przełożony, uwzględniając potrzeby swoich pracowników, powinien mieć prawo określić wymiar i zasady pracy zdalnej swojego zespołu. To oznacza gotowość całej organizacji do zastosowania równolegle wielu rozwiązań i pogodzenia ich w taki sposób, aby było możliwe funkcjonowanie całości przedsiębiorstwa. Chodzi tu również o zwiększenie odpowiedzialności bezpośrednich przełożonych za organizację pracy i dobrostan (*well being*) swoich podwładnych, co wzmacnia rolę kierowników i wymaga zbudowania kompetencji w tym kierunku.

Kolejnym parametrem wpływającym na wymiar pracy zdalnej w kontekście budowania zaangażowania jest cel, jaki ma być osiągnięty. Zaangażowanie może być różnie rozumiane – zarówno jako więź z firmą, jak i wkładany w pracę wysiłek czy inicjatywa w szukaniu nowych rozwiązań⁶. Oczywiście wszystkie rodzaje są ze sobą powiązane, ale inaczej będzie się definiować zaangażowanie w firmach o wysokiej rotacji i rutynowych zadaniach, a inaczej – w organizacjach nastawionych na długoletnie innowacyjne projekty. Nie bez znaczenia dla decyzji o wyborze modelu pracy powinno być też określenie poziomu potrzeby współpracy międzyludzkiej. W badaniach własnych w grupie elementów wpływających na więź z firmą jako najczęściej ulegające osłabieniu wskazano poczucie więzi ze współpracownikami. Aż 54,8% respondentów wskazało na jej obniżenie w pracy zdalnej, co było częstsze niż występowanie takich elementów, jak spadek utożsamiania się

⁵ Szczegóły zob. w podrozdziale 2.1.

⁶ Szczegóły zob. w podrozdziale 2.1.3.

z wartościami firmowymi (18,5%), obniżenie poczucia wspólnoty celów firmowych (23,29%) czy ograniczenie poczucia przynależności do organizacji (25%)⁷. To może oznaczać, że w przedsiębiorstwach opartych na pracy zespołowej trudniej budować zaangażowanie pracowników w warunkach pracy zdalnej. Tworząc więc model pracy zdalnej w danej organizacji, należy uwzględnić następujące elementy:

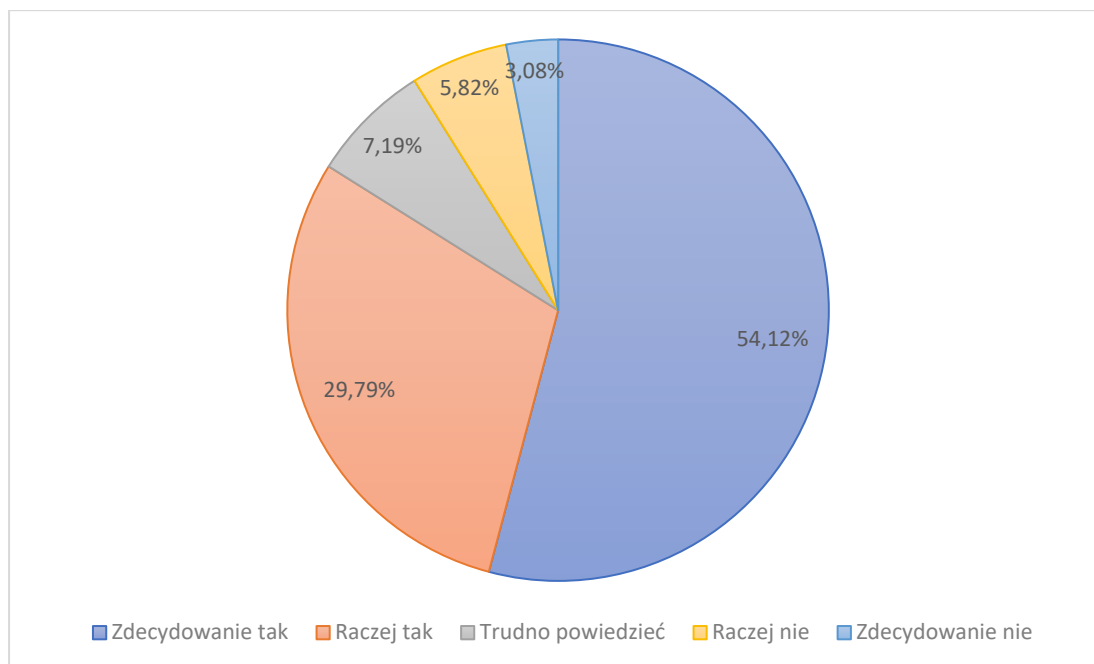
- dotychczasowa rola przywiązania organizacyjnego i kwestia tożsamości z organizacją,
- relacje międzyludzkie i ich znaczenie dla zaangażowania,
- budowanie opcjonalnych rozwiązań organizacyjnych,
- weryfikacja celów i ról,
- zbudowanie kompetencji przywódczych potrzebnych w pracy zdalnej.

Połączenie tych elementów z kwestiami organizacyjnymi oraz długookresową wizją i strategią organizacji będzie dopiero stanowić kompleksową podstawę do budowania zaangażowania w pełnej pracy zdalnej. Gdy powyższe elementy zostaną już zweryfikowane, można przejść do praktycznych aspektów budowania modelu, takich jak ustalanie wymiaru pracy zdalnej czy metody zarządcze.

4.3. Ustalanie wymiaru pracy zdalnej

Przeprowadzone badania świadczą o tym, że większość osób pracujących zdalnie jest zadowolona z takiego rozwiązania. W badaniach przeprowadzonych na grupie 292 respondentów mających doświadczenie z pracą zdalną na pytanie „Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z pracy w trybie zdalnym?” zdecydowana większość respondentów (83,9%) odpowiedziała twierdząco. Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawia rys. 4.1.

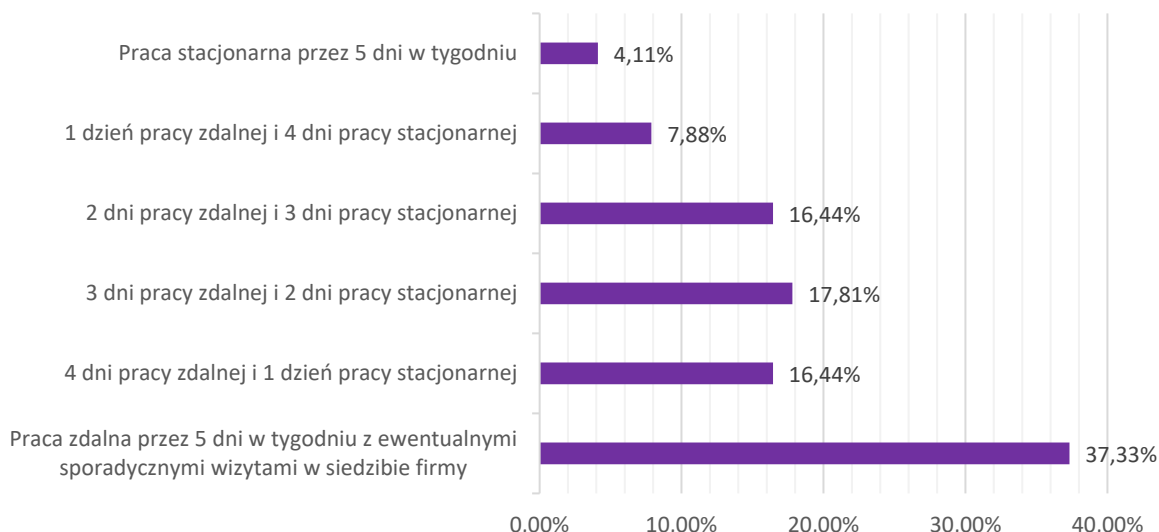
⁷ Badania własne przeprowadzone w 2022 roku wśród osób pracujących zdalnie – na podstawie odpowiedzi 229 respondentów.



Rys. 4.1. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z pracy w trybie zdalnym?”

Źródło: opracowanie własne.

Poza zadowoleniem z pracy zdalnej należy zweryfikować oczekiwanie co do jej wymiaru. Inną bowiem można mieć sytuację, kiedy nawet większość pracowników opowiada się za modelem zdalnym, mając na myśli np. jeden dzień pracy zdalnej w tygodniu, a inną – gdy pracownicy w ogóle nie chcą pracować w biurach. Ta sama grupa respondentów zapytana o oczekiwany wymiar pracy z domu w większości (71,58%) wskazała, że woli pracować częściej zdalnie niż stacjonarnie, z czego 37,33% wskazań dotyczyło chęci pełnej pracy zdalnej (rys. 4.2).



Rys. 4.2. Oczekiwany wymiar pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne.

O ile dyskusyjna może pozostawać liczba dni pracy zdalnej, o tyle badania wskazują jednoznacznie, że osoby, które mają doświadczenie w pracy zdalnej, nie chcą wrócić do typowej pracy stacjonarnej – scenariusz taki wskazuje zaledwie nieco ponad 4% badanych. To w praktyce oznacza, że powrót do pełnej pracy stacjonarnej pociąga za sobą ryzyko utraty pracowników. Praca hybrydowa natomiast w wielu aspektach stawia podobne wymagania organizacyjne jak pełna praca zdalna (np. zdalny dostęp do zasobów firmy, regulaminy, kontrola, możliwość organizowania spotkań *online* itp.), dlatego niezależnie od jej wymiaru przedsiębiorstwo musi być przygotowane do stałego wprowadzenia modelu pracy zdalnej.

Przyjmując jednak pewne uogólnienie, warto przyjrzeć się rozkładowi tych odpowiedzi według różnych parametrów, takich jak stanowisko czy wiek. W toku badań nie potwierdzono hipotezy, że istnieje istotna zależność pomiędzy poziomem stanowiska a preferencją w zakresie wymiaru pracy zdalnej, niemniej takie różnice występują. Pracę w modelu zdalnym z ewentualnymi sporadycznymi wizytami w biurze preferuje 45% badanych osób na stanowiskach niekierowniczych, 39,5% menedżerów zarządzających pracownikami szeregowymi i tylko 16,2% menedżerów wyższego stopnia (zarządzających innymi menedżerami). Potwierdziła się natomiast hipoteza zakładająca zależność pomiędzy wiekiem badanych a oczekiwanym wymiarem pracy zdalnej. W pełni zdalnie (z ewentualnymi sporadycznymi wizytami w biurze) chcą częściej pracować przedstawiciele pokolenia Z i Y (44,1% respondentów) niż przedstawiciele starszych pokoleń (23,8%). W praktyce może to oznaczać, że osoby o większym wpływie (na

wyższych stanowiskach i starsze stażem) będą częściej dążyć do innego niż zdalny modelu pracy, a tym samym młodszy pracownicy mogą mieć problemy z akceptacją. Potwierdza to także dowiedziona hipoteza, że pracownicy są częściej zadowoleni z pracy zdalnej niż ich przełożeni. Ta złożoność powoduje, że nie można jednoznacznie wskazać optymalnego modelu pracy, zatem należy przewidzieć wiele scenariuszy, w dużym stopniu skupiając się na cechach indywidualnych pracowników lub specyfice zespołów. Kluczowe zatem jest zrozumienie czynników dyskomfortu w warunkach pracy zdalnej i najważniejszych elementów, jakie należy uwzględnić, chcąc zbudować zaangażowanie.

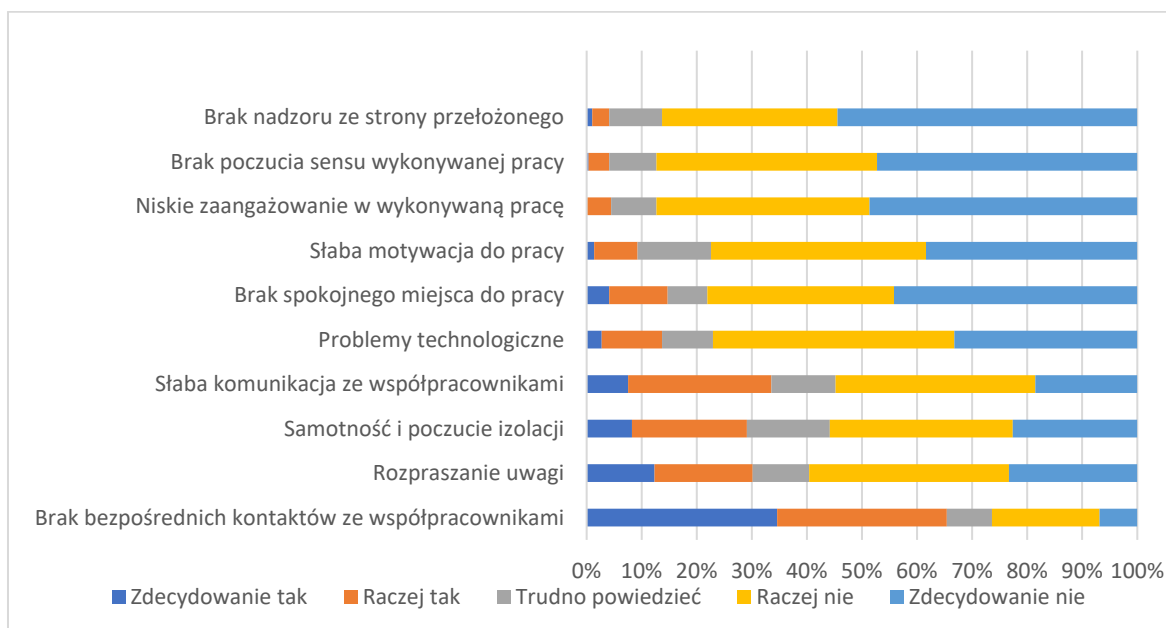
4.4. Elementy komfortu i dyskomfortu w warunkach pracy zdalnej

Osoby pracujące zdalnie zapytane o największe wyzwania podczas pracy zdalnej najczęściej wskazywały na brak bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami (65,41%) oraz trudności w zachowaniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (59,25%). Szczegółowe wyniki przedstawiono w tabeli 4.2, a ich rozkład zaprezentowano na rys. 4.3.

Tabela 4.2. Największe wyzwania dla pracowników podczas wykonywania pracy zdalnej w %

Ocena	Zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym	Brak bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami	Rozpraszenie uwagi	Samotność i poczucie izolacji	Słaba komunikacja ze współpracownikami	Problemy technologiczne	Brak spokojnego miejsca do pracy	Słaba motywacja do pracy	Niskie zaangażowanie w wykonywaną pracę	Brak poczucia sensu wykonywanej pracy	Brak nadzoru ze strony przełożonego
Zdecydowanie tak	28,77	34,59	12,33	8,22	7,53	2,74	4,11	1,37	0,00	0,34	1,03
Raczej tak	30,48	30,82	17,81	20,89	26,03	10,96	10,62	7,88	4,45	3,77	3,08
Trudno powiedzieć	5,48	8,22	10,27	15,07	11,64	9,25	7,19	13,36	8,22	8,56	9,59
Raczej nie	23,29	19,52	36,30	33,22	36,30	43,84	33,90	39,04	38,70	40,07	31,85
Zdecydowanie nie	11,99	6,85	23,29	22,60	18,49	33,22	44,18	38,36	48,63	47,26	54,45

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi 292 respondentów na pytanie „Które z poniższych kwestii stanowiły dla Pana/i wyzwanie podczas pracy zdalnej”. Badania przeprowadzone w 2022 roku wśród osób mających doświadczenie w pracy zdalnej.



Rys. 4.3. Rozkład odpowiedzi na pytanie o największe wyzwania dla pracowników podczas pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 4.2.

Z zebranych danych wynika, że największe wyzwania wiążą się z obszarem współpracy: na pierwszym miejscu jest brak bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami, na trzecim – słaba komunikacja ze współpracownikami, a na piątym – samotność i poczucie izolacji. Kolejnym wyraźnym obszarem stanowiącym wyzwanie jest równowaga pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym i warunki domowe, tj. rozpraszanie uwagi, brak spokojnego miejsca do pracy. Aspekty technologiczne są wyzwaniem jedynie dla kilkunastu procent badanych, zaś elementy związane z motywacją, zaangażowaniem, poczuciem sensu wykonywanej pracy i potrzebą nadzoru są wskazywane sporadycznie (odpowiedzi, w których są one wspomniane, nie przekraczają kilku procent).

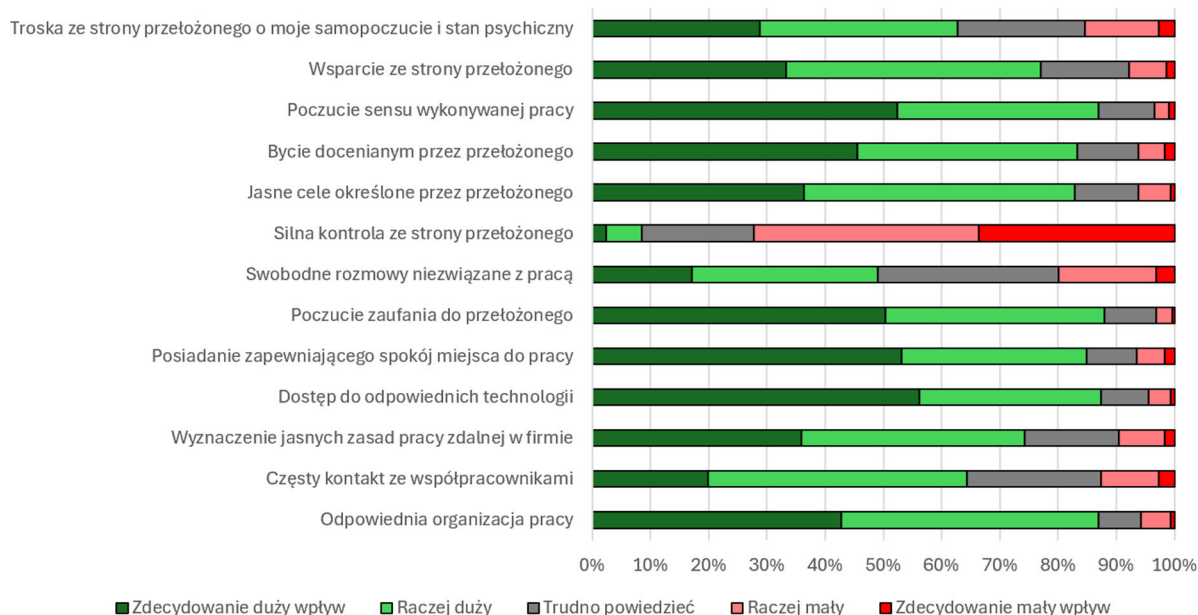
Czynniki komfortu i dyskomfortu również wpływają na poziom zaangażowania, dlatego modyfikując pytanie z ukierunkowaniem na zaangażowanie, można zaobserwować ciekawe wyniki (tabela 4.3).

Tabela 4.3. Czynniki wpływające na poprawę zaangażowania w warunkach pracy zdalnej w %

Wpływ	Odpowiednia organizacja pracy	Częsty kontakt ze współpracownikami	Wyznaczenie jasnych zasad pracy zdalnej w firmie	Dostęp do odpowiednich technologii i narzędzi pracy	Posiadanie zapewniającego spokój miejsca do pracy	Poczucie zaufania do przełożonego	Swobodne rozmowy niezwiązane z pracą	Silna kontrola ze strony przełożonego	Jasne cele określone przez przełożonego	Bycie docenianym przez przełożonego	Poczucie sensu wykonywanej pracy	Wsparcie ze strony przełożonego w realizacji zadań służbowych	Troska ze strony przełożonego o moje samopoczucie i stan psychiczny
Zdecydowanie duży	42,81	19,86	35,96	56,16	53,08	50,34	17,12	2,40	36,30	45,55	52,40	33,22	28,77
Raczej duży	44,18	44,52	38,36	31,16	31,85	37,67	31,85	6,16	46,58	37,67	34,59	43,84	33,90
Trudno powiedzieć	7,19	22,95	16,10	8,22	8,56	8,90	31,16	19,18	10,96	10,62	9,59	15,07	21,92
Raczej mały	5,14	9,93	7,88	3,77	4,79	2,74	16,78	38,70	5,48	4,45	2,40	6,51	12,67
Zdecydowanie mały	0,68	2,74	1,71	0,68	1,71	0,34	3,08	33,56	0,68	1,71	1,03	1,37	2,74

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi 292 respondentów na pytanie „Proszę ocenić wpływ poniższych czynników na poprawę Pana/i zaangażowania w warunkach pracy zdalnej”. Badania przeprowadzone w 2022 roku wśród osób mających doświadczenie w pracy zdalnej.

Obrazując dane na wykresie (rys. 4.4), gdzie pochodne koloru zielonego wskazują duży wpływ, a czerwonego – mały wpływ, wyraźnie zauważamy, że wszystkie wskazania zaczerpnięte z badań jakościowych mają wpływ na wzrost zaangażowania z wyjątkiem silnej kontroli ze strony przełożonego.



Rys. 4.4. Wpływ poszczególnych czynników na poprawę zaangażowania w warunkach pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 4.3.

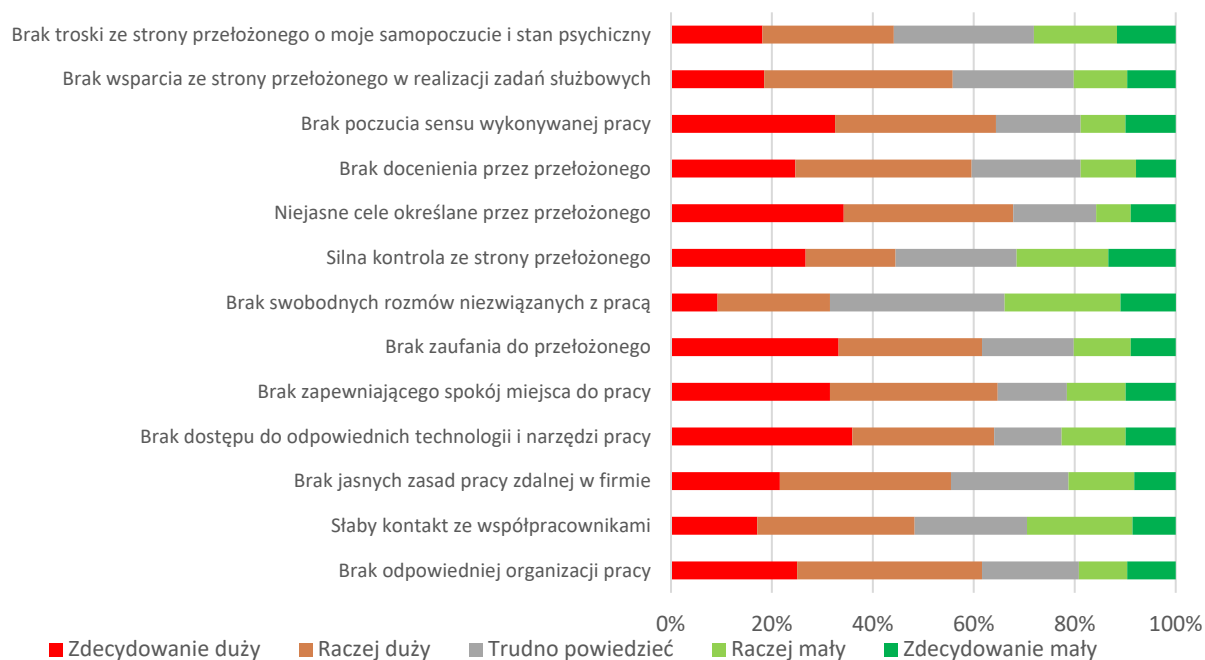
Wpływ określany jako duży najczęściej uzyskano dla odpowiedzi „Dostęp do odpowiednich technologii i narzędzi pracy” oraz „Posiadanie zapewniającego spokój miejsca pracy”. Upraszczając, można z jednej strony założyć, że są to warunki konieczne do budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej, czyli ich brak może istotnie negatywnie wpłynąć na poziom zaangażowania pracowników. Z drugiej strony, sumując korelacje pomiędzy odpowiedziami pozytywnymi a poprawą zaangażowania, należy zauważyć, że wskazania przekraczające 80% odpowiedzi respondentów (poza narzędziami i spokojnym miejscem pracy) uzyskały elementy w dużym stopniu zależne od przełożonego, czyli: odpowiednia organizacja pracy, poczucie zaufania do przełożonego, jasne cele określone przez przełożonego, bycie przez niego docenianym oraz poczucie sensu wykonywanej pracy. Logiczny jest zatem wniosek, że podejmując decyzję o wprowadzeniu pracy zdalnej, należy zadbać właśnie o te elementy, jako kluczowe do zbudowania zaangażowania. Na przeciwnym krańcu, czyli czynnikiem niebudującym zaangażowania, jest silna kontrola ze strony przełożonego.

W badaniach uwzględniono również pytanie o czynniki spadku zaangażowania w warunkach pracy zdalnej. Wyniki zaprezentowano w tabeli 4.4 i na rys. 4.5.

Tabela 4.4. Czynniki wpływające na spadek zaangażowania w warunkach pracy zdalnej w %

Wpływ	Brak odpowiedniej organizacji pracy	Słaby kontakt ze współpracownikami	Brak jasnych zasad pracy zdalnej w firmie	Brak dostępu do odpowiednich technologii i narzędzi pracy	Brak zapewniającego spokój miejsca do pracy	Brak zaufania do przełożonego	Brak swobodnych rozmów niezwiązanych z pracą	Silna kontrola ze strony przełożonego	Niejasne cele określone przez przełożonego	Brak docenienia przez przełożonego	Brak poczucia sensu wykonywanej pracy	Brak wsparcia ze strony przełożonego w realizacji zadań służbowych	Brak troski ze strony przełożonego o moje samopoczucie i stan psychiczny
Zdecydowanie duży	25,00	17,12	21,58	35,96	31,51	33,22	9,25	26,71	34,25	24,66	32,53	18,49	18,15
Raczej duży	36,64	31,16	33,90	28,08	33,22	28,42	22,26	17,81	33,56	34,93	31,85	37,33	26,03
Trudno powiedzieć	19,18	22,26	23,29	13,36	13,70	18,15	34,59	23,97	16,44	21,58	16,78	23,97	27,74
Raczej mały	9,59	20,89	13,01	12,67	11,64	11,30	22,95	18,15	6,85	10,96	8,90	10,62	16,44
Zdecydowanie mały	9,59	8,56	8,22	9,93	9,93	8,90	10,96	13,36	8,90	7,88	9,93	9,59	11,64

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi 292 respondentów na pytanie „Proszę ocenić wpływ poniższych czynników na spadek Pana/i zaangażowania w warunkach pracy zdalnej”. Badania przeprowadzone w 2022 roku wśród osób mających doświadczenie w pracy zdalnej.



Rys. 4.5. Wpływ poszczególnych czynników na spadek zaangażowania w warunkach pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 4.4.

Analizując odpowiedzi związane z czynnikami powodującymi spadek zaangażowania, należy stwierdzić, że największy wpływ mają takie elementy, jak: niejasne cele określone przez przełożonego, brak zapewniającego spokój miejsca do pracy, brak dostępu do odpowiednich technologii i narzędzi pracy, brak poczucia sensu wykonywanej pracy i brak odpowiedniej organizacji pracy oraz brak zaufania do przełożonego. Najmniejsze znaczenie zaś brak ma swobodnych rozmów niezwiązanych z pracą.

Dzieląc czynniki zaangażowania na takie, które mają duży wpływ na wzmacnianie zaangażowania i których brak równocześnie zaangażowanie obniża, oraz na wskazywane jako najmniej istotne przy budowaniu i osłabianiu zaangażowania (w przypadku ich braku), uzyskano następujące zestawienie (tabela 4.5).

Tabela 4.5. Elementy mające wpływ na zaangażowanie

Pozytywny wpływ na budowanie zaangażowania i jednocześnie negatywny wpływ, gdy brak czynnika	Najmniejszy wpływ na budowanie zaangażowania i niewielki wpływ, gdy brak czynnika
---	--

Brak zapewniającego spokój miejsca do pracy	Kontrola ze strony przełożonego
Brak dostępu do odpowiednich technologii i narzędzi pracy	Kontakty ze współpracownikami
Odpowiednia organizacja pracy	Swobodne rozmowy niezwiązane z pracą
Jasne cele określone przez przełożonego	Troska przełożonego o samopoczucie i stan psychiczny pracownika
Poczucie sensu wykonywanej pracy	-
Poczucie zaufania do przełożonego	-

Źródło: opracowanie własne.

Takie zestawienie może częściowo odpowiadać hierarchii potrzeb Gallupa⁸, gdyż podobnie podstawą budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej jest zaspokojenie potrzeb podstawowych i organizacyjnych, niemniej jako kolejny kluczowy element pojawia się obszar związany z celami, wartościami (sensem) i zaufaniem do przełożonego. W świetle powyższych badań dalszego zweryfikowania wymaga kwestia relacji ze współpracownikami w warunkach pracy zdalnej, gdyż może ona nie mieć tak istotnego znaczenia. Biorąc pod uwagę to, że troska przełożonego nie została wskazana jako kluczowa, można postawić hipotezę, iż osoby pracujące z domu relacje osobiste budują poza pracą. Hipoteza ta wymagałaby sprawdzenia w dodatkowych badaniach (obszar niewiedzy).

4.5. Osłabienie zaangażowania organizacyjnego w warunkach pracy zdalnej

Zaangażowanie organizacyjne definiowane jest najczęściej jako identyfikacja z organizacją i jej celami⁹, chociaż definicja w literaturze przedmiotu nie jest ujednolicona. Kluczowa jednak jest siła łącząca pracownika z przedsiębiorstwem, w którym on pracuje. Do celów przeprowadzonych badań ankietowych, w których nie ma przestrzeni na szerokie definiowanie zagadnień i nie jest korzystne wprowadzanie pojęć potencjalnie niezrozumiałych dla respondentów jako pojęcie najbardziej odpowiadające definicji przyjęto więź z firmą. Celem badania było zidentyfikowanie, czy w warunkach pracy zdalnej ta więź częściej się zmniejsza, czy zwiększa. Potwierdziła się postawiona hipoteza, zgodnie z którą wśród osób, które zauważyły zmianę w zakresie więzi z firmą w warunkach pracy zdalnej, istotnie częściej zauważane jest jej pogorszenie się niż poprawienie.

⁸ Szczegóły zob. w podrozdziale 3.8.2.

⁹ Szczegóły w podrozdziale 2.1.2.

W szczegółowych pytaniach uzyskano również wyniki potwierdzające, że istotnie częściej osłabia się identyfikacja pracownika z organizacją oraz poczucie wspólnoty celów. Utożsamianie się z wartościami firmowymi, pomimo przewagi odpowiedzi wskazujących na jego osłabienie w pracy zdalnej, nie zostało potwierdzone w analizie statystycznej jako istotna różnica, więc w tej kwestii należy założyć neutralność.

Biorąc pod uwagę utylitarny charakter niniejszego rozdziału, kwestią do rozważenia pozostaje nie tyle precyzyjne określenie definicji zaangażowania organizacyjnego i jego składowych, ile przygotowanie rozwiązań dla menedżerów, które mogłyby zrekompensować fakt, że relacja pracownik–pracodawca w warunkach pracy zdalnej może ulec osłabieniu. Złożoność tematu powoduje, że optymalnym rozwiązaniem jest wskazanie wielu możliwych rozwiązań, które w zależności od sytuacji w danej organizacji powinny zostać zbadane i zastosowane. Poprawić sytuację można zarówno przez wzmocnienie więzi z firmą, jak i wprowadzenie innych elementów motywujących pracownika do większego zaangażowania, rekompensujących obniżoną więź. Z punktu widzenia menedżera nie jest ważna definicja czy kategoria zaangażowania, lecz osiągnięcie efektu, który potocznie można by określić jako cel, aby pracownik pracował na miarę swoich możliwości, efektywnie i był z tego zadowolony. W tabeli 4.6 zebrano elementy występujące jako czynniki zaangażowania organizacyjnego i wskazano na możliwe działania rekompensujące ich ewentualne, ale też prawdopodobne osłabienie w warunkach pracy zdalnej.

Tabela 4.6. Sposoby zrekompensowania obniżenia poszczególnych elementów zaangażowania organizacyjnego w warunkach pracy zdalnej

Czynniki zaangażowania organizacyjnego	Elementy mogące zrekompensować ewentualny brak danego czynnika w warunkach pracy zdalnej
Identyfikacja z celami i wartościami organizacji	Cele jasno przedstawiane i komunikowane przez bezpośredniego przełożonego
Emocjonalne poczucie wspólnoty z organizacją	Zaufanie do przełożonego
Emocjonalne poczucie wspólnoty ze współpracownikami	Budowanie potrzeby i okazji do współpracy zespołowej
Pozytywne odczucia jednostki związane z wykonywaną pracą	Budowanie poczucia sensu wykonywanej pracy
Potrzeba pozostania w organizacji wywołana obawą wysokich kosztów/strat wynikających z odejścia z organizacji	Traktowanie modelu pracy zdalnej jako pełnoprawnego – zaspokojenie podstawowych potrzeb pracownika i taka

	organizacja pracy, która wspiera potrzeby pracowników zdalnych. Gdy spełnione są te warunki, zwiększa się atrakcyjność pozostania w danej organizacji
Wynikające z norm społecznych poczucie obowiązku bycia w organizacji, traktowanie pracy w danej organizacji jako działania właściwego i oczekiwanego	Wzmocnienie relacji z zespołem i przełożonym – budowanie zaufania

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli zamieszczonej w podrozdziale 2.1.3.

Mając potwierdzoną hipotezę, że w warunkach pracy zdalnej zaangażowanie organizacyjne rozumiane jako więź z firmą ulega osłabieniu, a jednocześnie znając czynniki mające wpływ na zwiększenie zaangażowania w pracy zdalnej oraz te, które je zmniejszają, w modelu budowania zaangażowania w pracy zdalnej należałoby przyjąć etap pozwalający na zrekompensovanie więzi z firmą innymi czynnikami. Elementy podane w tabeli 4.6 należy traktować jako przykładowe i wymienne, a jednocześnie niezbędne do zbudowania zaangażowania pracowników zdalnych – weryfikacji wymaga kwestia sposobu i intensywności ich wykorzystania.

4.6. Diagnoza stanu zaangażowania i efektywności pracowników zdalnych

W ramach badań zostały potwierdzone hipotezy, które wskazują, że w ocenie pracowników wykonujących swoją pracę zdalnie poziom ich zaangażowania oraz efektywność ich pracy nie są mniejsze niż w warunkach pracy stacjonarnej. Kluczowe w tym stwierdzeniu jest założenie, że hipotezy te potwierdziły się w ocenie osób pracujących zdalnie i odnosiły się do ich własnych obserwacji. Nie znaczy to, że faktycznie praca zdalna nie stwarza zagrożenia związanego z obniżeniem zaangażowania i efektywności. Na ten stan niewiedzy wpływają następujące czynniki:

- doświadczenie z pracą zdalną w powszechnym rozumieniu jest krótkie, nie ma pewności, czy w dłuższym okresie zaangażowanie i efektywność nie obniżą się,
- ocena jest oparta na odczuciu osób pracujących zdalnie – brakuje perspektywy ich przełożonych i osób pracujących stacjonarnie,
- najczęstszą przyczyną rozpoczęcia pracy zdalnej była konieczność (zagrożenie COVID-19), stąd praca stacjonarna została zastąpiona pracą zdalną, co oznacza, że w większości przypadków przywiązanie organizacyjne, relacje międzyludzkie i inne aspekty mające

wpływ na zaangażowanie mogły zostać zbudowane wcześniej, a ocena zaangażowania byłaby inna w przypadku, gdyby pracę zacząć od razu w modelu zdalnym.

Wskazane zastrzeżenia oznaczają, że pomimo przeprowadzonych badań i potwierdzonych hipotez należy przyznać, iż w wyniku pracy zdalnej może następować obniżenie poziomu zaangażowania i efektywności. Pozytywne odniesienie się pracujących zdalnie do zaangażowania i efektywności w odniesieniu do wykonywanej pracy jest zadowolenie z tego modelu, a tym samym chęć budowania przekonania, że zaangażowanie w wypadku pracy zdalnej jest większe niż w stacjonarnej. Hipoteza mówiąca o tym, że w porównaniu z pracą stacjonarną ocena własnego zaangażowania jest wyższa u pracowników zdalnych, potwierdziła się w badaniach – aż 76,4% badanych, którzy zauważyli różnicę, wskazało, że ich zaangażowanie się zwiększyło. Ten wynik jest na tyle wysoki, że wobec braku doprecyzowanych racjonalnych przyczyn poprawienia się zaangażowania może wskazywać na pewnego rodzaju myślenie życzeniowe lub chęć przekonania otoczenia, że tak faktycznie jest. Podobnie rzecz ma się z efektywnością, która dla wielu menedżerów jest kluczowym elementem oceny pracowników – w badaniach zaledwie 11,6% respondentów pracujących zdalnie wskazało, że ich efektywność obniżyła się, a ponad połowa określiła, że w pracy zdalnej ich efektywność jest wyższa. Tu ponownie możemy mieć do czynienia z chęcią udowodnienia, że model pracy zdalnej jest lepszy, natomiast bez dalszych badań w długim okresie przyjęcie tej hipotezy jako dowodzącej wzrostu efektywności przy przejściu na pracę zdalną jest ryzykowne. Tę obawę potwierdza pozytywne zweryfikowanie kolejnej hipotezy wskazującej, że osoby na stanowisku kierowniczym gorzej oceniają efektywność w pracy zdalnej niż pracujący na stanowiskach niemenedżerskich.

Biorąc pod uwagę powyższe ustalenia, w modelu budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej należy uwzględnić kwestię zdiagnozowania poziomu zaangażowania w czasie, w tym różnice wynikające z cech osobowych (stanowisko, długość doświadczenia w pracy zdalnej, staż pracy w danej organizacji itp.). Efektywność może być zaś wyznacznikiem tego poziomu, gdyż można roboczo założyć, że efektywność niezaangażowanych pracowników jest mniejsza niż zaangażowanych. Jest ona łatwiejsza do obiektywnego pomiaru niż samo zaangażowanie i każdy przejaw jej spadku powinien być diagnozowany w kontekście możliwego spadku zaangażowania w pracy zdalnej.

W ramach przeprowadzonych badań potwierdzono hipotezę, że zadowolenie z pracy zdalnej jest większe u pracowników szeregowych niż u menedżerów. To może powodować naturalne dążenie decydentów do ograniczenia wymiaru i częstotliwości pracy zdalnej.

W sytuacji gdy pracownicy przyzwyczaili się do modelu zdalnego i zorganizowali życie prywatne na jego podstawie, wymuszenie na nich powrotu do biura będzie wiązało się z konsekwencjami w sferze prywatnej, co może być odebrane negatywnie nie tylko przez samego pracownika, ale także jego rodzinę. Jeśli jednocześnie uzasadnieniem powrotu do pracy stacjonarnej będą przyczyny, które mogą być ocenione przez pracownika jako nieprawdziwe (np. potencjalny spadek efektywności czy zaangażowania), to z pewnością wpłynie to negatywnie na jego zaangażowanie lub w skrajnych przypadkach spowoduje rezygnację z pracy. Organizacje powinny zatem przeanalizować sytuację pracowników przed podjęciem ewentualnej decyzji o powrocie do pracy stacjonarnej i zachęcić do niej benefitami lub rozwiązaniami niwelującymi ewentualny dyskomfort. To oznacza, że budując model pracy zdalnej, jako jeden z elementów decyzyjnych powinno się przyjąć zaplanowanie postępowania w przypadku jego zmiany na model stacjonarny lub hybrydowy.

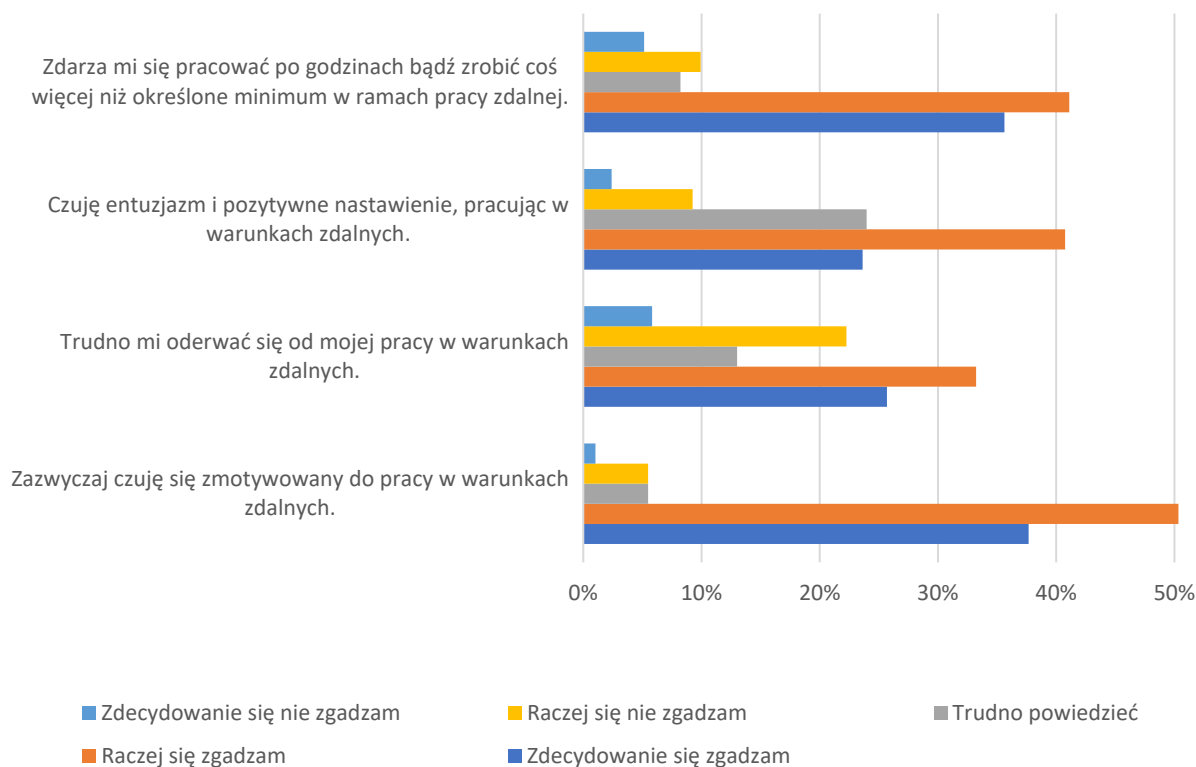
4.7. Wpływ pracy zdalnej na dobrostan pracownika

Biorąc pod uwagę ogólny dobrostan pracownika, nie można pominąć aspektu wpływu pracy zdalnej na jego życie osobiste. Model, w którym pracownik mógł zaznaczyć rozpoczęcie i zakończenie pracy poprzez wyjście do biura czy powrót do domu w warunkach pracy zdalnej, nie ma zastosowania i należałoby zweryfikować w takiej sytuacji kwestię zarówno motywacji do pracy czy radzenia sobie z połączeniem obowiązków domowych i zawodowych. W badaniach własnych przeprowadzonych w okresie letnim w 2022 roku aspekt ten został zweryfikowany przez szereg stwierdzeń związanych z odczuciami dotyczącymi pracy zdalnej, na które respondenci mogli udzielić jednej odpowiedzi w skali: *zdecydowanie się zgadzam, raczej się zgadzam, trudno powiedzieć, raczej się nie zgadzam, zdecydowanie się nie zgadzam*. W tej części badania odpowiedzi udzieliło 292 respondentów (wszyscy mieli doświadczenie w pracy zdalnej). Stwierdzenia dotyczyły następujących obszarów:

- motywacji do pracy (zazwyczaj czuję się zmotywowany do pracy w warunkach zdalnych),
- umiejętności wyłączenia się ze spraw zawodowych w czasie pracy w domu (trudno mi się oderwać od pracy w warunkach zdalnych),
- nastawienia do pracy w warunkach zdalnych (czuję entuzjazm i pozytywne nastawienie, pracując w warunkach zdalnych),

- dodatkowego wysiłku (zdarza mi się pracować po godzinach lub zrobić coś więcej niż określone minimum w ramach pracy zdalnej).

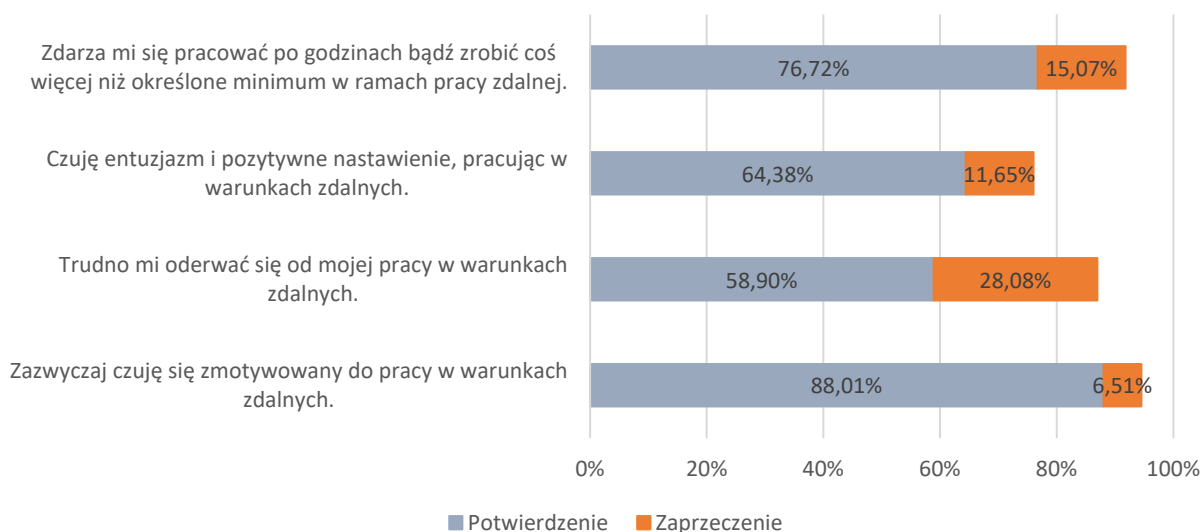
Wyniki przedstawiono na rys. 4.6.



Rys. 4.6. Rozkład odpowiedzi związanych z nastawieniem do pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dla lepszego zobrazowania zsumowano odpowiedzi potwierdzające (*zdecydowanie się zgadzam* i *raczej się zgadzam*) oraz odpowiedzi przeczące (*raczej się nie zgadzam*, *zdecydowanie się nie zgadzam*) (rys. 4.7).



Rys. 4.7. Rozkład odpowiedzi związanych z nastawieniem do pracy zdalnej w podziale na potwierdzenie i zaprzeczenie

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość pracowników zdalnych potwierdza zarówno wkładanie dodatkowego wysiłku w pracę, jak i zaangażowanie oraz pozytywne nastawienie. Przyjmując zauważone prawidłowości nie bez zastrzeżeń, należy jednak zwrócić uwagę na następujące uwarunkowania:

- pracownicy zdalni czują się zmotywowani i entuzjastycznie nastawieni do swojej pracy – oni stanowią zdecydowaną większość. Należałoby więc w miejsce stosowania ogólnych motywatorów zastanowić się, jak zidentyfikować pracowników, którzy w pracy zdalnej nie czują motywacji, i rozpoznać przyczyny tego stanu. Założenie, że brak codziennej kontroli powoduje mniejsze zaangażowanie pracowników, wydaje się nieuzasadnione;
- pracując zdalnie, w większości pracownicy przekraczają swój czas pracy i zakres obowiązków, mają też problem z oderwaniem się od pracy. W tej sytuacji ważniejsze może być zadbanie o ramy czasowe pracy czy prawo do bycia *offline*¹⁰ niż kontrola czasu pracy rozumiana jako sprawdzanie, czy pracownik nie zajmuje się prywatnymi kwestiami w godzinach pracy.

Ogólnie badania przeczą opiniom, że praca zdalna powoduje mniejsze zaangażowanie (czasowe i jako wkładany wysiłek) pracowników, którzy w tym czasie mogą

¹⁰ Szczegóły zob. w podrozdziale 1.6.

zajmować się prywatnymi i domowymi sprawami, wskazując wręcz odwrotny kierunek – pracownicy nie zachowują równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. Dlatego ważne jest przemyślenie dwóch elementów – w jaki sposób zidentyfikować przypadki zarówno nadmiernego przepracowania i braku równowagi, jak i rzeczywistego braku zaangażowania. Z tych względów w modelu budowania zaangażowania należy dodatkowo uwzględnić:

- identyfikację osób z ograniczonym zaangażowaniem w warunkach pracy zdalnej,
- organizację pracy wykluczającą przepracowanie i brak równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.

4.8. Ocena angażującego przywództwa w warunkach pracy zdalnej

W pracy zdalnej oczekiwania związane z jakością przywództwa nie są statystycznie istotnie wyższe niż w pracy stacjonarnej¹¹, niemniej zadeklarowała je niemal 1/3 badanych. Nie można zatem pominąć dyskusji o oczekiwaniach wobec osób zarządzających. Przyjęcie założenia, że w zdalnym modelu pracy należy zweryfikować jakość przywództwa, determinuje kolejne pytania związane z obszarami wymagającymi szczególnej analizy oraz wsparciem menedżerów w rozwoju we właściwym kierunku. Warto więc przeanalizować szczegółowe oczekiwania pod tym kątem, aby móc doprecyzować kompetencje menedżerskie, które trzeba usprawnić lub stworzyć w warunkach pracy zdalnej. W badaniach jakościowych jako obszary wymagające sprawdzenia w zakresie jakości przywództwa wskazano¹² elementy związane zarówno z umiejętnościami twardymi, takimi jak organizacja pracy czy wyznaczanie celów, jak i elementami miękkimi (dbałość o relacje, zrozumiała komunikacja), a także tymi z osobistymi odczuciami pracownika (zainteresowanie samopoczuciem, docenianie, wsparcie). W badaniach ilościowych¹³ zbudowanych na podstawie wspomnianych badań jakościowych zadano pytanie o uzasadnienie pozytywnej oceny jakości przywództwa bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej (204 osoby zadeklarowały, że jest ona dobra lub bardzo dobra). Najwięcej wskazań otrzymały odpowiedzi: *okazywał pracownikowi zaufanie, nie stosował wobec pracownika nadmiernej kontroli, wyznaczał jasne cele*. Szczegółowe odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 4.7.

¹¹ Według wyników badań własnych ok. 70% respondentów pracujących zdalnie nie oczekuje wyższej jakości zarządzania w warunkach pracy zdalnej (oczekiwanie takie zadeklarowało 27,5% biorących udział w badaniu).

¹² Badania własne przeprowadzone w formie wywiadów wiosną 2022 roku.

¹³ Badania własne przeprowadzone w 2022 roku na grupie 338 respondentów mających doświadczenie w pracy zdalnej.

Tabela 4.7. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Dlaczego ocenia Pan/Pani dobrze jakość przywództwa swojego bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej?”

Odpowiedź	%	Liczba
Dobrze organizował pracę zespołu	63,73	130
Wyznaczał jasne cele	69,12	141
Dbął o relacje między członkami zespołu	55,88	114
Dbął o komunikację zespołu z resztą firmy	53,92	110
Wykazywał zainteresowanie samopoczuciem pracownika	43,14	88
Budował osobiste relacje z pracownikiem	28,92	59
Okazywał pracownikowi zaufanie	72,55	148
Nie stosował wobec pracownika nadmiernej kontroli	71,57	146
Wspierał pracownika w rozwiązywaniu zgłoszonych przez niego problemów	58,33	119
Dostosował styl zarządzania do warunków pracy zdalnej	53,92	110
Doceniał pracownika za wykonaną pracę	48,04	98
Inna odpowiedź	1,47	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ilościowych przeprowadzonych na grupie 204 respondentów, którzy potwierdzili, że dobrze oceniają jakość przywództwa swojego przełożonego w warunkach pracy zdalnej (respondenci mogli wybrać dowolną liczbę odpowiedzi).

Mniej niż połowę wskazań otrzymały odpowiedzi związane z budowaniem osobistych relacji z pracownikiem, troską o jego samopoczucie i docenieniem pracy. Natomiast wśród osób oceniających źle jakość zarządzania swojego bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej (36 wskazań) najczęstszymi odpowiedziami okazały się stwierdzenia: *nie dbał o relacje między członkami zespołu* oraz *nie dbał o komunikację zespołu z resztą firmy* (tabela 4.8). Natomiast najrzadziej jako przyczynę niskiej jakości zarządzania wskazano stosowanie nadmiernej kontroli.

Tabela 4.8. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Dlaczego ocenia Pan/Pani źle jakość przywództwa swojego bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej?”

Odpowiedź	%	Liczba
Źle organizował pracę zespołu	30,56	11
Wyznaczał niejasne cele	30,56	11

Nie dbał o relacje między członkami zespołu	69,44	25
Nie dbał o komunikację zespołu z resztą firmy	66,67	24
Nie wykazywał zainteresowania samopoczuciem pracownika	41,67	15
Nie budował osobistych relacji z pracownikiem	41,67	15
Nie okazywał pracownikowi zaufania	41,67	15
Stosował wobec pracownika nadmierną kontrolę	8,33	3
Nie wspierał pracownika w rozwiązywaniu zgłoszonych przez niego problemów	41,67	15
Nie dostosował stylu zarządzania do warunków pracy zdalnej	55,56	20
Nie doceniał pracownika za wykonaną pracę	30,56	11
Inna odpowiedź	5,56	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ilościowych na grupie 36 respondentów, którzy potwierdzili, że źle oceniają jakość przywództwa swojego przełożonego w warunkach pracy zdalnej (respondenci mogli wybrać dowolną liczbę odpowiedzi).

W tych samych badaniach poproszono również o ocenę umiejętności bezpośredniego przełożonego w zakresie wskazanych elementów. Poszczególne elementy wybrano na podstawie badań jakościowych oraz determinantów zaangażowania wskazywanych w literaturze przedmiotu¹⁴. W tabeli 4.9 przedstawiono rozkład odpowiedzi na zadane pytanie.

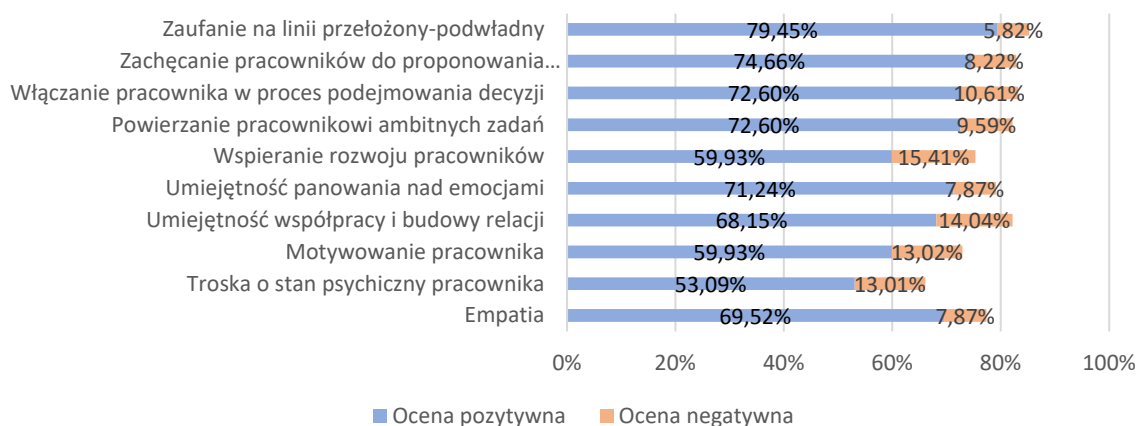
Tabela 4.9. Ocena umiejętności bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej w zakresie czynników zaangażowania w %

Ocena	Empatia	Troska o stan psychiczny pracownika	Motywowanie pracownika	Umiejętność współpracy i budowy relacji	Umiejętność panowania nad emocjami	Wspieranie rozwoju pracowników	Powierzanie pracownikowi ambitnych zadań	Włączanie pracownika w proces podejmowania decyzji	Zachęcanie pracowników do proponowania własnych rozwiązań	Zaufanie na linii przełożony-podwładny
Zdecydowanie dobrze	31,16	22,95	21,92	25,68	34,25	27,05	33,22	32,53	36,30	48,29
Raczej dobrze	38,36	30,14	38,01	42,47	36,99	32,88	39,38	40,07	38,36	31,16
Trudno powiedzieć	22,60	33,90	27,05	17,81	20,89	24,66	17,81	16,78	17,12	14,73
Raczej źle	6,16	9,59	9,25	10,96	5,82	10,62	6,85	8,56	7,19	3,77
Zdecydowanie źle	1,71	3,42	3,77	3,08	2,05	4,79	2,74	2,05	1,03	2,05

¹⁴ Szczegóły zob. w podrozdziale 2.1.4.

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi 292 respondentów na pytanie „Jak ocenia Pan/Pani swojego bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej pod względem poniższych kryteriów?”. Badania przeprowadzone w 2022 roku.

Dla lepszego zobrazowania uzyskanych wyników sporządzono wykres sumy ocen pozytywnych vs. negatywnych (neutralne *trudno powiedzieć* zostały pominięte) (rys. 4.8).



Rys. 4.8. Rozkład odpowiedzi na pytanie o umiejętności bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne.

W zestawieniu najwyżej wypadła ocena zaufania na linii przełożony–podwładny – niemal 80% badanych oceniło je pozytywnie, a tylko 5,82% negatywnie. Najsłabiej natomiast przełożeni radzą sobie w kwestii troski o stan psychiczny pracowników oraz wspierania ich rozwoju, a także motywowania. Ogólnie na podstawie przytoczonych ocen można stwierdzić, że menedżerowie dobrze radzą sobie w teraźniejszości – na obecny moment. Wskazane obszary słabszej oceny wydają się kluczowe dla przyszłości – niższa dbałość o rozwój pracowników, o ich motywację oraz stan psychiczny przełoży się na mniejsze zaangażowanie pracowników w przyszłości. Należy pamiętać, że powszechna praca zdalna jest modelem, który dopiero od 2021 roku można uznać za rozpowszechniony, dlatego nie można na szeroką skalę określić, jak wpłynie ona na zaangażowanie pracowników w dłuższym okresie. Na podstawie przytoczonych badań można wskazać, że dbałość o zaangażowanie na przyszłość powinna być jednym z kluczowych elementów modelu budowania zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej.

4.9. Założenia modelu budowania zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej

4.9.1. Schemat budowania modelu

Celem modelu jest popularyzowanie dobrych praktyk menedżerskich w aspekcie wyzwań stawianych przez zmieniające się otoczenie biznesowe i ogólnie wyzwania XXI wieku. Powiązanie nauki z szerzeniem dobrych praktyk menedżerskich nie jest pomysłem odosobnionym – podobny cel przykładowo został wskazany w opracowaniu dotyczącym gospodarki 4.0¹⁵.

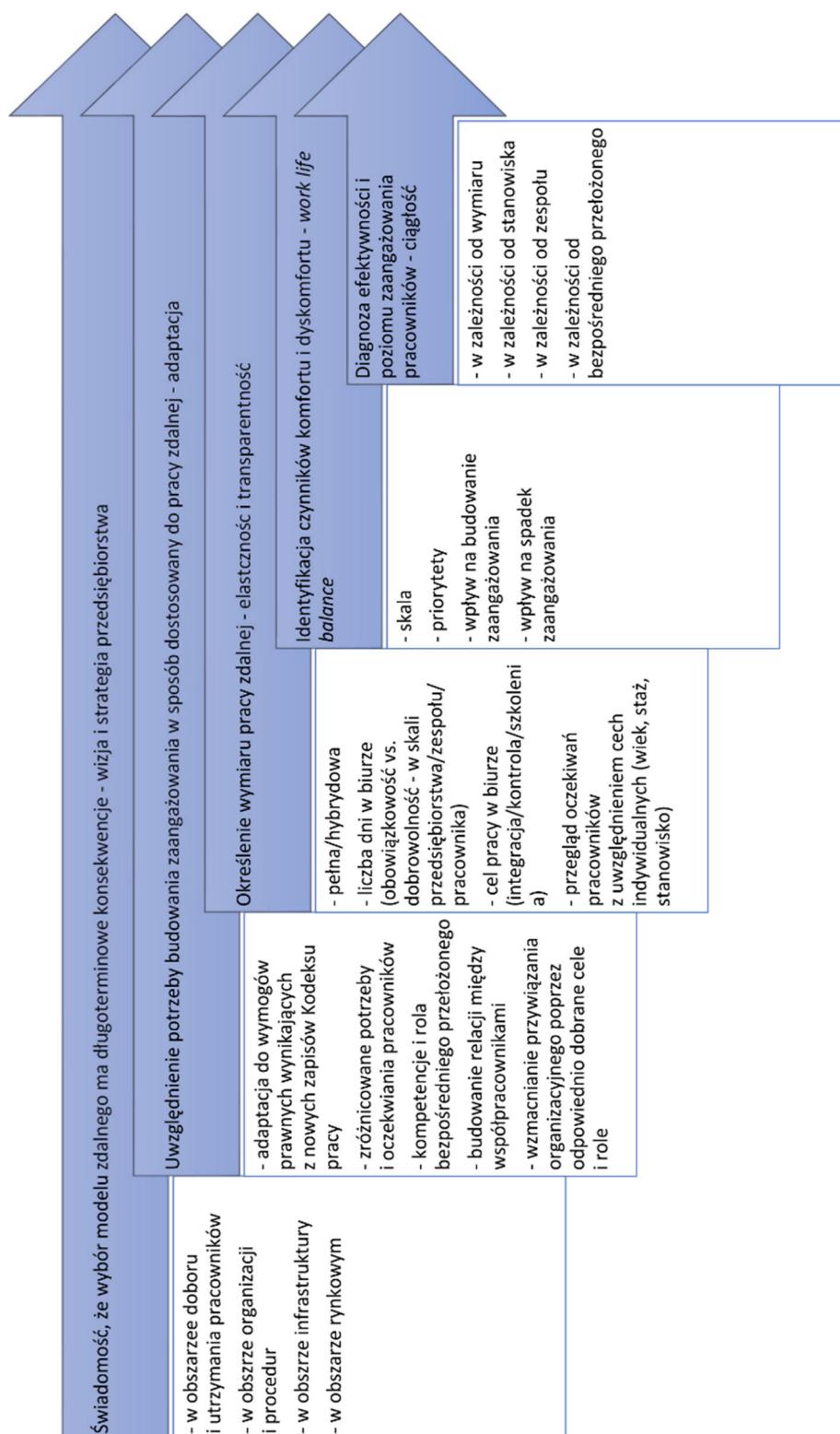
Po przeprowadzeniu badań, przeanalizowaniu wyników i wyselekcjonowaniu kluczowych aspektów budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej można skonstruować model decyzyjny i organizacyjny w postaci diagramu poszczególnych wyborów i ich konsekwencji. Nie wystarcza skupienie się na samym zaangażowaniu, gdyż badania pokazały, iż na jego poziom wpływają także sprawy organizacyjne, komfort pracy oraz zrozumienie decyzji z tym związanych (poczucie wspólnoty celów). W ramach prowadzonych badań określono kluczowe punkty decyzyjne i na ich podstawie stworzono poszczególne modele działania.

- Określenie motywatorów wprowadzenia możliwości pełnej pracy zdalnej.
- Określenie wymiaru czasu pracy i zasad jego ustalania również w odniesieniu do specyficznych cech poszczególnych zespołów.
- Określenie konsekwencji wprowadzania pełnej pracy zdalnej – zarówno w kontekście technologii, organizacji pracy, jak i procesu rekrutacji pracowników i regulaminów pracy.
- Określenie znaczenia zaangażowania organizacyjnego i zweryfikowanie pod tym kątem kwestii relacji zespołowych, wspólnoty celów, utożsamiania się z organizacją i jej wartościami.
- Określenie roli bezpośrednich przełożonych i możliwości ich wpływu na zaangażowanie pracowników.
- Zbadanie czynników komfortu i dyskomfortu pracowników w warunkach pracy zdalnej oraz zadbanie o work-life balance i well being.
- Zbudowanie elementów długotrwałego zaangażowania w warunkach pracy zdalnej.

¹⁵ M. Morawski, *Gospodarka 4.0 na przykładzie przedsiębiorstw w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2021, s. 12.

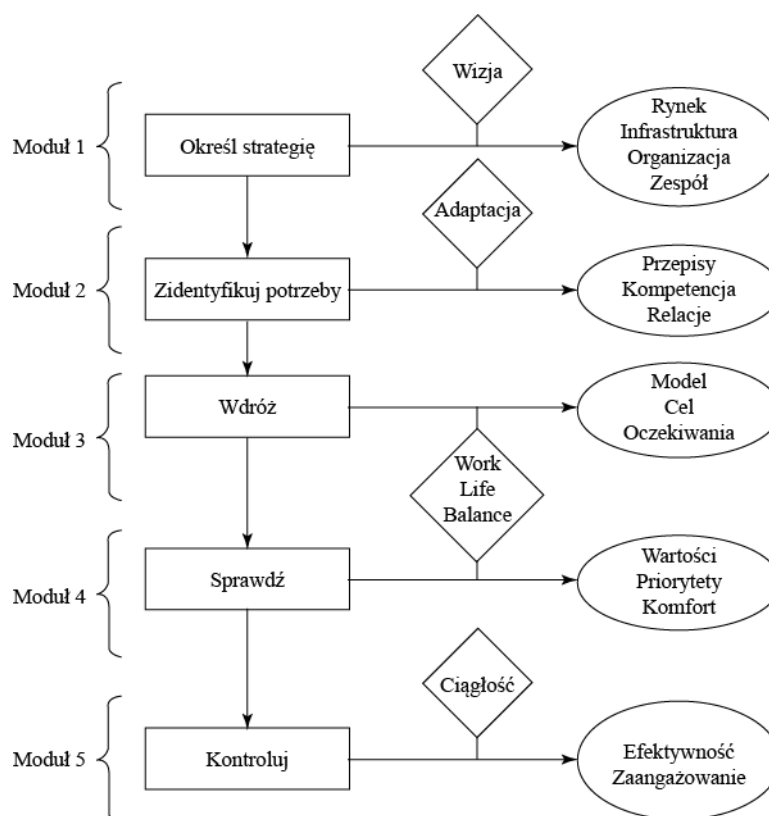
- Zbudowanie planu rezygnacji z pracy zdalnej w przyszłości.

W postaci graficznej uproszczona ścieżka modelu jest zaprezentowana na rys. 4.9.



Rys. 4.9. Schemat modelu budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4.10. Uproszczony model budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne.

Ważnym elementem, jeżeli chodzi o realizację podjętego zadania, jest świadomość długoterminowości decyzji o wyborze modelu pracy – jej konsekwencje powinny być zderzone z wizją i strategią firmy oraz kluczowymi obszarami zarządzania przedsiębiorstwem. Kolejny ważny aspekt stanowi weryfikacja, czy działając na zasadzie pracy zdalnej, przedsiębiorstwo jest w stanie skutecznie budować zaangażowanie pracowników. W zależności od stopnia zbieżności ze swoją wizją i strategią oraz od możliwości zbudowania angażującego środowiska pracy przedsiębiorstwo dopasowuje wymiar czasu pracy zdalnej, przy czym należy pamiętać, że może to zrobić zarówno na poziomie całej organizacji, jak i zespołów czy osób mających indywidualne potrzeby. Ważne, żeby zasady były jasne, uzasadnione (np. w jakim celu są wprowadzone obowiązkowe dni pracy w biurze) i uwzględniały różnorodne potrzeby.

Wprowadzając model zdalny, przedsiębiorstwo koniecznie musi dokonać identyfikacji determinant komfortu i dyskomfortu w wybranym modelu pracy, przy czym mogą one występować w różnej skali, mieć różną siłę oddziaływania (zarówno pozytywną, jak i negatywną), co więcej – jeden czynnik w zależności od sytuacji może mieć korelację

dodatnią lub ujemną z poziomem zaangażowania. W związku z występowaniem różnorodności powiązań należy postawić dobrą diagnozę wyjściową, uwzględniającą zarówno zaangażowanie, jak i efektywność pracowników w modelu zdalnym, ale także wypracować procesy bieżącego sprawdzania, z uwzględnieniem cech indywidualnych pracowników, jakości zarządzania bezpośredniego przełożonego czy współpracy w ramach zespołu. Taki uproszczony model nie jest wystarczający, dlatego dla poszczególnych aspektów podano praktyczne przykłady postępowania.

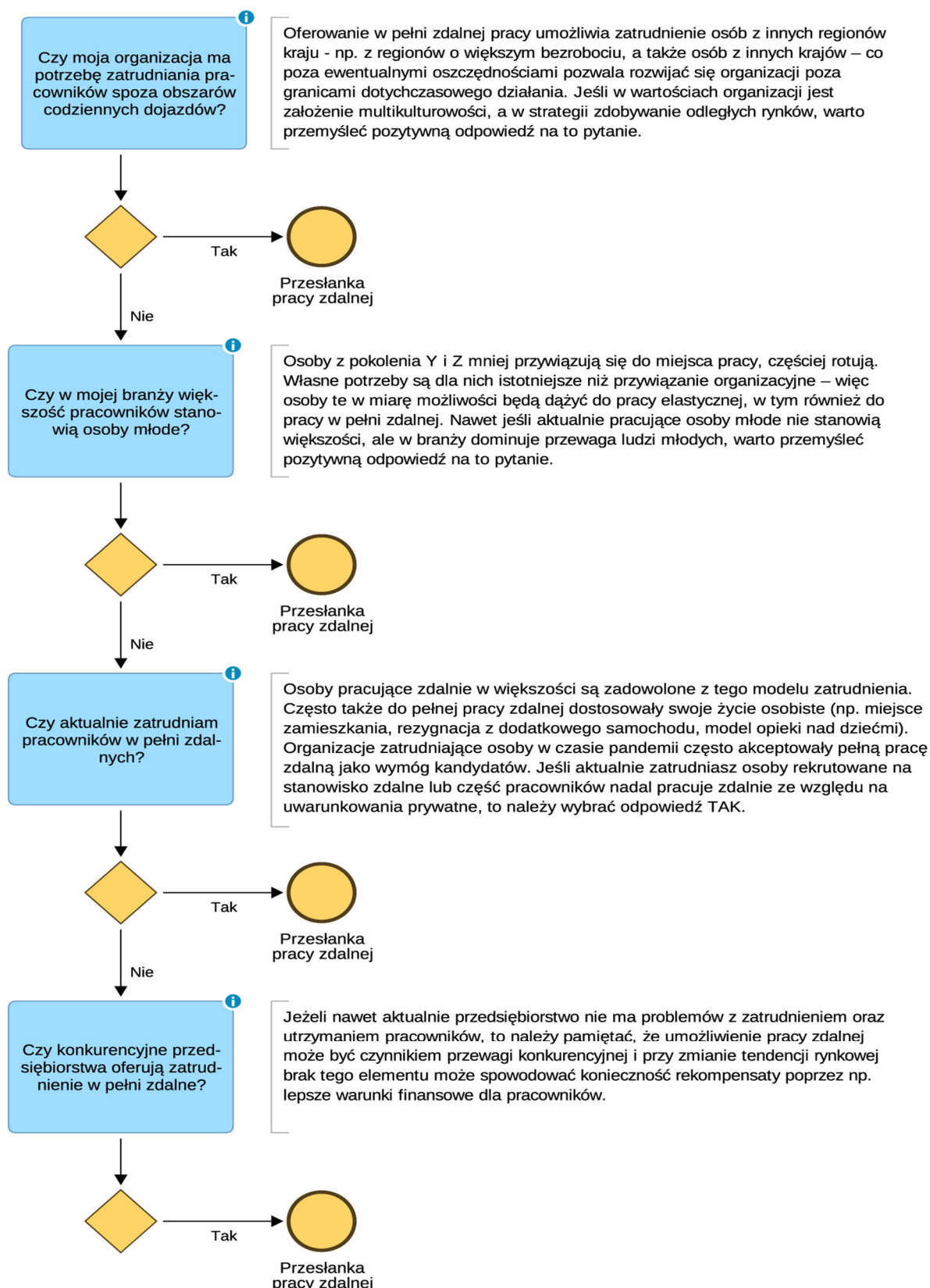
Do tworzenia modeli użyto metody BPM (Business Process Management) w oparciu o oprogramowanie Adonis Community Edition firmy BOC Products & Services AG¹⁶ lub platformy Asana (wersja Basic¹⁷) zarządzanej przez Asana Incorporation.

4.9.2. Określenie motywatorów wprowadzenia możliwości pełnej pracy zdalnej

Motywatory wprowadzenia pracy zdalnej powinny wynikać ze strategii długoterminowej i wizji organizacji. Wprowadzenie pracy zdalnej wpływa na przyszłość i wszelkie decyzje podejmowane w przyszłości, po jej wprowadzeniu, będą musiały uwzględniać ten model pracy. O ile praca hybrydowa umożliwia zachowanie części procedur i organizacji pracy analogicznych jak w pracy stacjonarnej (np. można założyć, że szkolenia będą odbywać się w czasie pracy w biurze), o tyle wprowadzenie pełnej pracy zdalnej powinno być dobrze przemyślane i związane z długoterminową strategią firmy. Proponowany model umotywowania i zweryfikowania konsekwencji wprowadzenia pełnej pracy zdalnej przedstawia rys. 4.11. Należy pamiętać, że prezentowane modele dotyczą organizacji, w których charakter stanowisk umożliwia pracę na odległość. Na rys. 4.12 zaprezentowano model ułatwiający podjęcie decyzji o wprowadzeniu bądź utrzymaniu przez organizację pracy zdalnej.

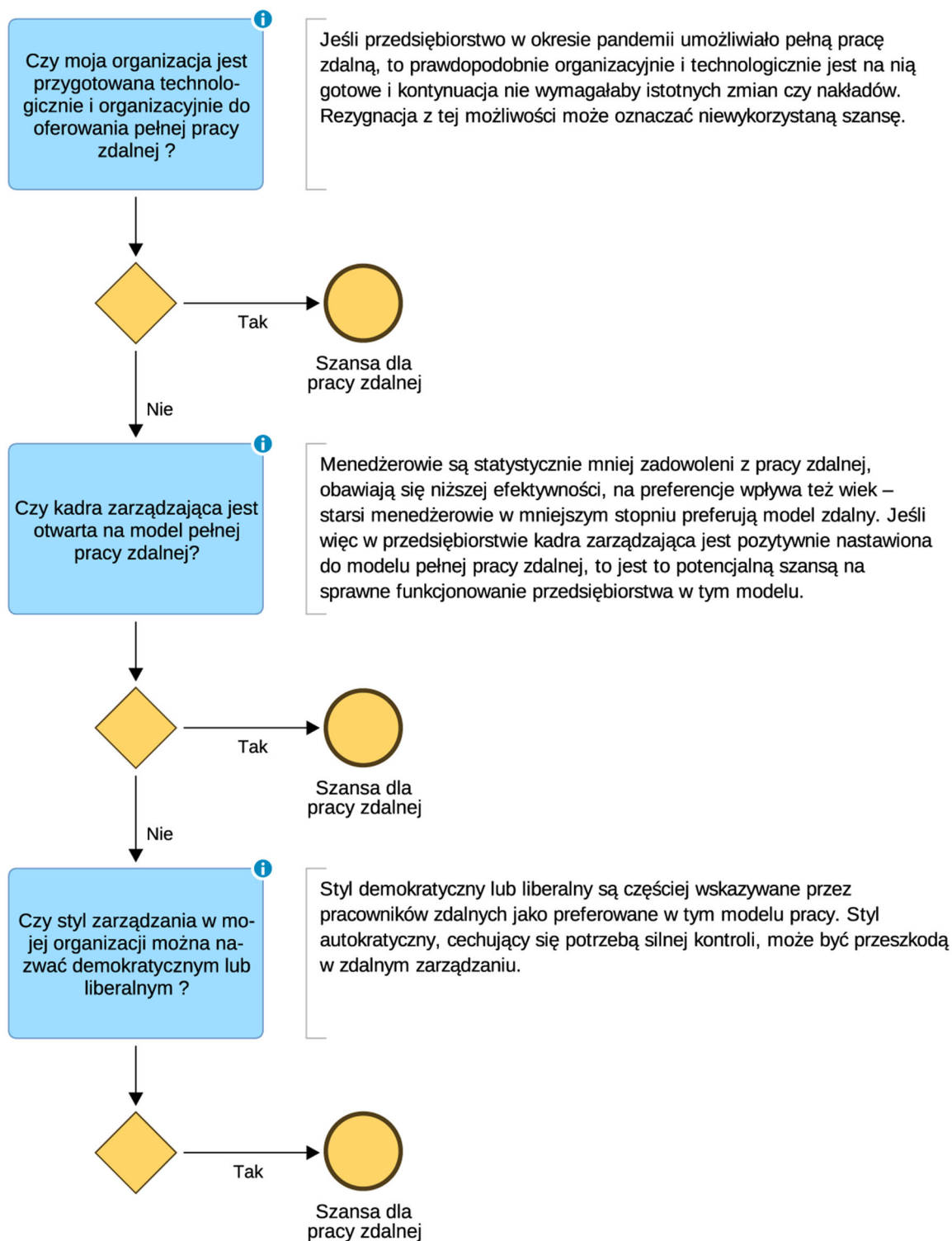
¹⁶ Szczegółowe warunki licencjonowania i korzystania dostępne są pod adresem: <https://www.boc-group.com/en/terms-and-conditions/> (data dostępu 13.08.2023).

¹⁷ Warunki korzystania dostępne na stronie: <https://asana.com/pl/pricing#close> (data dostępu 13.08.2023).



Rys. 4.11. Model podejmowania decyzji o pracy zdalnej – przesłanki

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4.12. Model podejmowania decyzji o pracy zdalnej – szanse

Źródło: opracowanie własne.

Udzielenie pozytywnych odpowiedzi na większość tych pytań powinno skłonić decydentów do wprowadzenia możliwości pracy zdalnej w organizacji. W przypadku odpowiedzi TAK w pierwszych czterech pytaniach brak umożliwienia pracy zdalnej należy

traktować jako pewnego rodzaju zagrożenie, zaś w odniesieniu do pozostałych pytań oznaczonych bardziej o straconej szansie. Pracę zdalną należy wziąć pod uwagę nawet w przypadku jednej pozytywnej odpowiedzi, jednocześnie pamiętając, że sama decyzja o przejściu na nią nie jest równoznaczna z tym, że cały zespół przez cały czas pracuje zdalnie. Zupełnie inną sytuację, jeżeli chodzi o podejmowanie decyzji zarządczych, będą mieli menedżerowie wprowadzający prawo do pracy z domu przez jeden dzień w tygodniu dla wybranych pracowników, a inną – gdy pełna praca zdalna będzie dotyczyć większości zespołów. Dlatego kolejnym krokiem po podjęciu decyzji o wprowadzeniu bądź utrzymaniu pracy zdalnej powinno być określenie jej wymiaru.

4.9.3. Określenie wymiaru pracy zdalnej

W przypadku sporadycznej pracy zdalnej kwestia budowania zaangażowania w inny sposób niż w pracy stacjonarnej jest mniej istotna. Do prawa do pracy zdalnej należałoby wówczas podejść jak do benefitu i określić reguły udzielania takiego prawa. Tak samo jak w przypadku każdej nagrody kluczową kwestią jest określenie jasnych reguł i dopilnowanie sprawiedliwości w korzystaniu z benefitu. Praca zdalna może również być wprowadzona jako rozwiązanie odpowiadające na indywidualne potrzeby wybranych pracowników (np. duża odległość od miejsca pracy) – wówczas sytuacja może wyglądać tak, że część wybranych osób pracuje w pełni zdalnie, a pozostałe – stacjonarnie. Oczywiście oba przypadki mogą się łączyć i wówczas część osób pracuje w pełni zdalnie, a część – stacjonarnie, mając określone prawa do dni pracy zdalnej. W przypadku udzielania prawa do pracy w pełni zdalnej dla części osób w organizacji należy mieć świadomość, że niezadowolenie może pojawić się po obu stronach – pracownicy niemający prawa do pełnej pracy zdalnej mogą poczuć się dyskryminowani, zaś pracujący w pełni zdalnie mogą być narażeni na wykluczenie, mieć słabszy dostęp do rozwoju i awansu¹⁸. W takiej sytuacji umiejętność budowania zaangażowania jest kluczowa – bo praca zdalna może być przyczyną wspomnianego niezadowolenia, a dodatkowo istnieje duże prawdopodobieństwo, że budowanie zaangażowania w przypadku osób zdalnych będzie miało inne determinanty niż w przypadku osób stacjonarnych.

Kolejnym modelem może być wprowadzenie pracy zdalnej jako pełnoprawnego modelu dla wszystkich pracowników (oczywiście z uwzględnieniem specyfiki stanowiska), niezależnie od sytuacji indywidualnej czy zasług. Wówczas, w zależności od wymiaru tego

¹⁸ Szczegółowe uzasadnienie zob. w rozdziale 1.

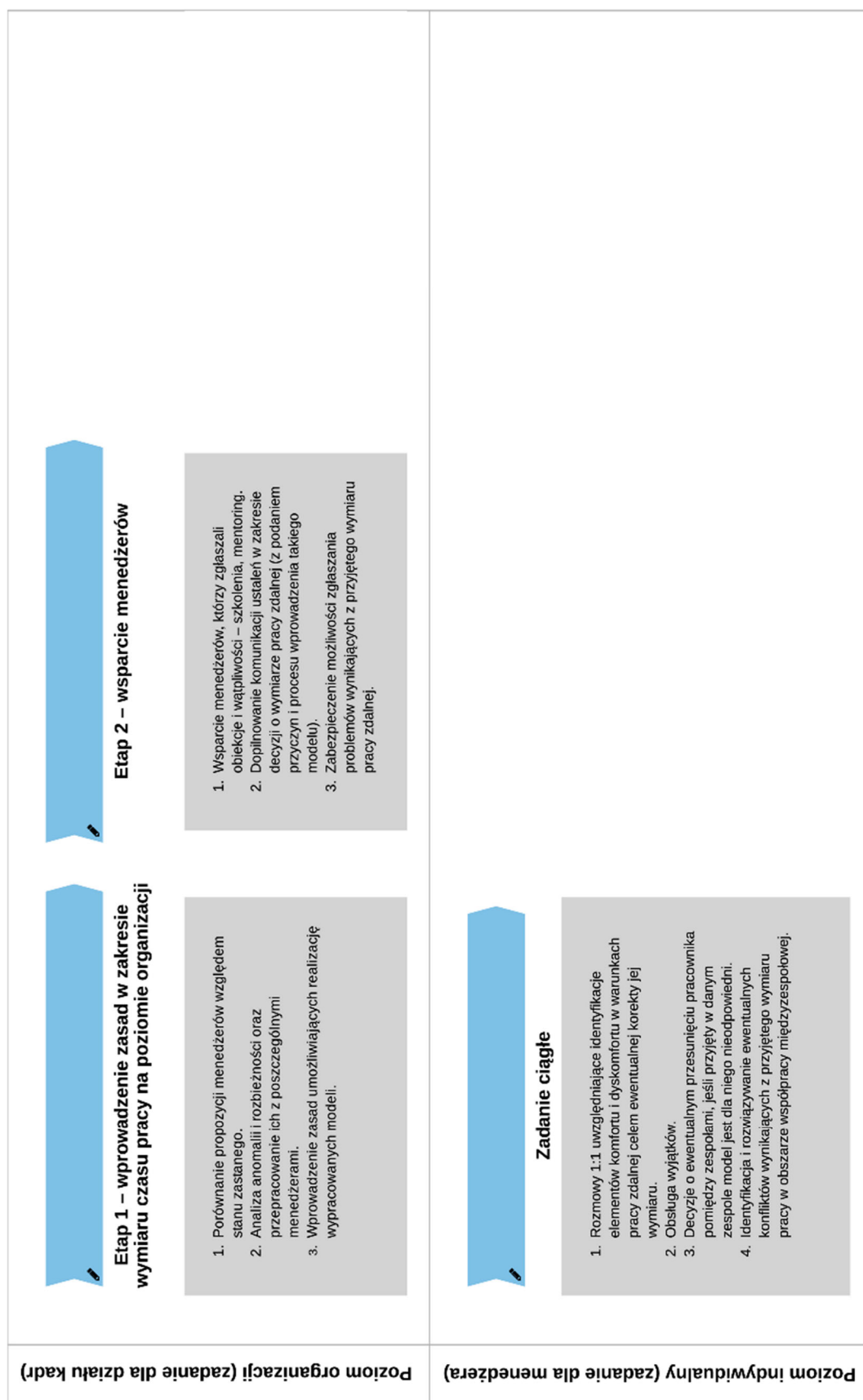
prawa, będą zauważalne inne konsekwencje. Przy pracy hybrydowej mniejszościowej (prawo do jednego lub dwóch dni w tygodniu) kwestia budowania zaangażowania w inny sposób niż w pracy stacjonarnej nie jest priorytetem – zespoły nadal się spotykają, pracownicy poprzez bytność w siedzibie nadal czują się związani ze współpracownikami i organizacją, jest możliwość pracy bezpośredniej przełożonego z podwładnym, komunikacja nie jest utrudniona. W wypadku pracy zdalnej większościowej temat jest bardziej złożony, bo już o wiele trudniej zebrać cały zespół w jednym czasie do wspólnej pracy, kontakt bezpośredni z przełożonym będącym w biurze jeden lub dwa dni w tygodniu jest utrudniony, mogą zdarzyć się dni, gdy członek zespołu pracujący w danym dniu w biurze będzie tam spędzał czas samotnie, głównie skupiając się na pracy na komputerze lub uczestnicząc w spotkaniach *online*, co doprowadzi go do wniosku, że zupełnie niepotrzebnie przyjeżdżał do siedziby. W konsekwencji wymóg jednego czy dwóch dni pracy w biurze będzie postrzegany jako zupełnie niepotrzebny wymysł, co może obniżyć zadowolenie z pracy oraz wiarę w sens zarządzania i wpłynąć na obniżenie zaangażowania.

Największą zmianę w szeroko rozumianym zarządzaniu, w tym także w budowaniu zaangażowania, powoduje wprowadzenie pełnej pracy zdalnej jako standardu. To nie musi oznaczać likwidacji siedziby ani decyzji, że wszyscy pracownicy pracują zdalnie. To oznacza, że standardem jest prawo pracowników do pracy z domu i że interakcje pomiędzy nimi (w tym z kadrą zarządzającą) opierają się na formie zdalnej. Nie wyklucza to natomiast sytuacji, że sporadycznie mogą być niektórzy z nich w biurze lub że część pracowników ze względów osobistych decyduje się na pracę stacjonarną. Tu głównym sensem jest idea, że naturalną drogą komunikacji, współpracy, interakcji, budowania zespołów, rozliczania, kontroli i wszelkiego innego typu elementów zarządzania, w tym budowania zaangażowania, jest kontakt teleinformatyczny. W organizacjach możliwe jest łączenie wszystkich tych przypadków – w zależności od potrzeb, charakteru stanowiska czy preferencji. Może występować taka sytuacja, że część zespołów pracuje zdalnie, część stacjonarnie lub w układzie mieszanym. Warto zatem zweryfikować potrzeby i preferencje na poziomie indywidualnym oraz zespołowym i na tej podstawie zdefiniować wymagany bądź oczekiwany wymiar pracy zdalnej. Proponowane etapy wyboru pracy zdalnej obrazują rys. 4.13 i 4.14.

Poziom organizacji	Etap 1 – analiza obecnego wymiaru pracy zdalnej 1. Zespoły pracujące w pełni zdalnie (wszyscy członkowie zespołu pracują zdalnie i w siedzibie bywają sporadycznie lub wcale). 2. Zespoły hybrydowe o przeważającej pracy zdalnej (suma osobodni pracy zdalnej zespołu w miesiącu jest większa niż pracy stacjonarnej). 3. Zespoły hybrydowe o przeważającej pracy stacjonarnej (suma osobodni pracy stacjonarnej zespołu w miesiącu jest większa niż pracy zdalnej). 4. Zespoły stacjonarne. Etap 2 – analiza współpracy międzyzespolowej 1. Czy w organizacji spotkania międzyzespolowe (wymagające obecności członków różnych zespołów) są częste? 2. Czy większość spotkań międzyzespolowych odbywa się zdalnie, czy stacjonarnie, czy przyjęty jest sposób mieszany (do zespołu pracującego stacjonarnie dołącza się poprzez telekonferencje osoby pracujące zdalnie)? 3. Czy spotkania pomiędzy menedżerami odbywają się głównie zdalnie, głównie stacjonarnie, czy hybrydowo? Etap 3 – analiza zadowolenia i potrzeb 1. Czy są zgłaszane skargi na „niesprawiedliwość” dotyczącą możliwości pracy zdalnej? 2. Czy jako przyczyny braku realizacji lub opóźnień zadań są wskazywane powody odnoszące się do zdalnego modelu pracy? 3. Czy w trakcie rekrutacji pojawia się ze strony kandydatów oczekiwanie pracy zdalnej i w jakim wymiarze? 4. Czy są osoby zgłaszające potrzebę pracy zdalnej (szerszej niż standardowa w organizacji) ze względu na indywidualne potrzeby?
Poziom zespołów (zadanie dla menedżera)	Etap 1 – określenie indywidualnych preferencji członków zespołu 1. Określenie preferencji w zakresie oczekiwanego wymiaru pracy zdalnej. 2. Określenie motywatorów i przeszkód w zakresie pracy zdalnej i stacjonarnej. Etap 2 – analiza możliwości niwelacji barier i motywatorów poszczególnych modeli pracy 1. Identyfikacja barier techniczno-organizacyjnych (np. brak miejsca do pracy w domu w przypadku pracy zdalnej, lub brak możliwości pracy stacjonarnej ze względu na zbyt dużą odległość od biura). 2. Identyfikacja barier mentalnych. 3. Analiza, które ze zidentyfikowanych barier oraz problemów są możliwe do rozwiązania na poziomie organizacji/zespołu. Etap 3 – propozycja 1. Wypracowanie z zespołem optymalnego wymiaru czasu pracy zdalnej, z uwzględnieniem obiektywnych potrzeb i ewentualnych barier. 2. Określenie stopnia elastyczności względem zaproponowanego wymiaru (wyjątki). 3. Potwierdzenie na poziomie organizacji, że wypracowany model będzie możliwy do realizacji względem zasad ogólnofirmowych.

Rys. 4.13. Model podejmowania decyzji o wymiarze pracy zdalnej – analityka i rozwiązanie

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4.14. Model podejmowania decyzji o wymiarze pracy zdalnej – wdrożenie

Źródło: opracowanie własne.

Na poziomie organizacji nie powinna być podejmowana ostateczna i uniwersalna decyzja o wymiarze pracy zdalnej. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że taka unifikacja wprowadziłaby niepotrzebne ograniczenia tam, gdzie są one nieuzasadnione, lub nadmiar swobody tam, gdzie może to przynieść negatywne konsekwencje. Większość respondentów pracujących zdalnie wskazała, że adekwatnym stylem zarządzania w pracy zdalnej jest styl demokratyczny lub liberalny, toteż wprowadzanie odgórnego, sztywnego wymiaru pracy zdalnej na poziomie całej organizacji oznaczałoby brak pewnej logiki. Natomiast rolą działów kadr bądź decydentów na poziomie organizacji jest zbadanie rzeczywistego stanu rzeczy, kontrola przypadków, które wskazują na niezadowolenie z wymiaru pracy zdalnej, obserwacja trendów w procesie rekrutacji i analiza modelu pracy na styku zespołów. Istnieje obawa, że nie każdy menedżer poradzi sobie z ustawieniem wymiaru czasu pracy zdalnej adekwatnie do potrzeb swojego zespołu, toteż dział kadr na podstawie ogólnej analizy jest w stanie zasugerować rozwiązania, które zapobiegą eskalacjom – czy to poprzez wskazanie rozwiązań z innego zespołu, czy pomoc w doborze członków zespołu adekwatnie do indywidualnych potrzeb.

Z kolei na poziomie organizacji ważnym elementem jest pogodzenie współpracy pomiędzy menedżerami w zakresie modelu pracy zdalnej. Jeśli organizacja na poziomie ogólnym akceptuje pracę zdalną, to działy odpowiedzialne za kadry powinny obserwować, czy nie dochodzi do jakiegokolwiek dyskryminacji menedżerów zdalnych, np. poprzez organizowanie tylko spotkań stacjonarnych lub pomijanie ich w awansach, szkoleniach i innych elementach rozwojowych. Błędem może być traktowanie pracy zdalnej jako gorszej, gdyż jeśli została już wprowadzona, to konsekwentnie powinna być wspierana jako pełnoprawna. Natomiast na poziomie zespołu kluczowa jest identyfikacja rzeczywistych potrzeb i ewentualnych problemów wynikających z określonego modelu/wymiaru pracy zdalnej. Wymaga to od przełożonego dobrej analizy powodów, które można uznać za obiektywne (np. odległość zamieszkania uniemożliwiająca dojazdy) i wzięcia ich pod uwagę, ale także zrozumienia motywatorów i obiekcji wynikających z proponowanego wymiaru pracy zdalnej, często mogących mieć charakter uprzedzeń czy obaw.

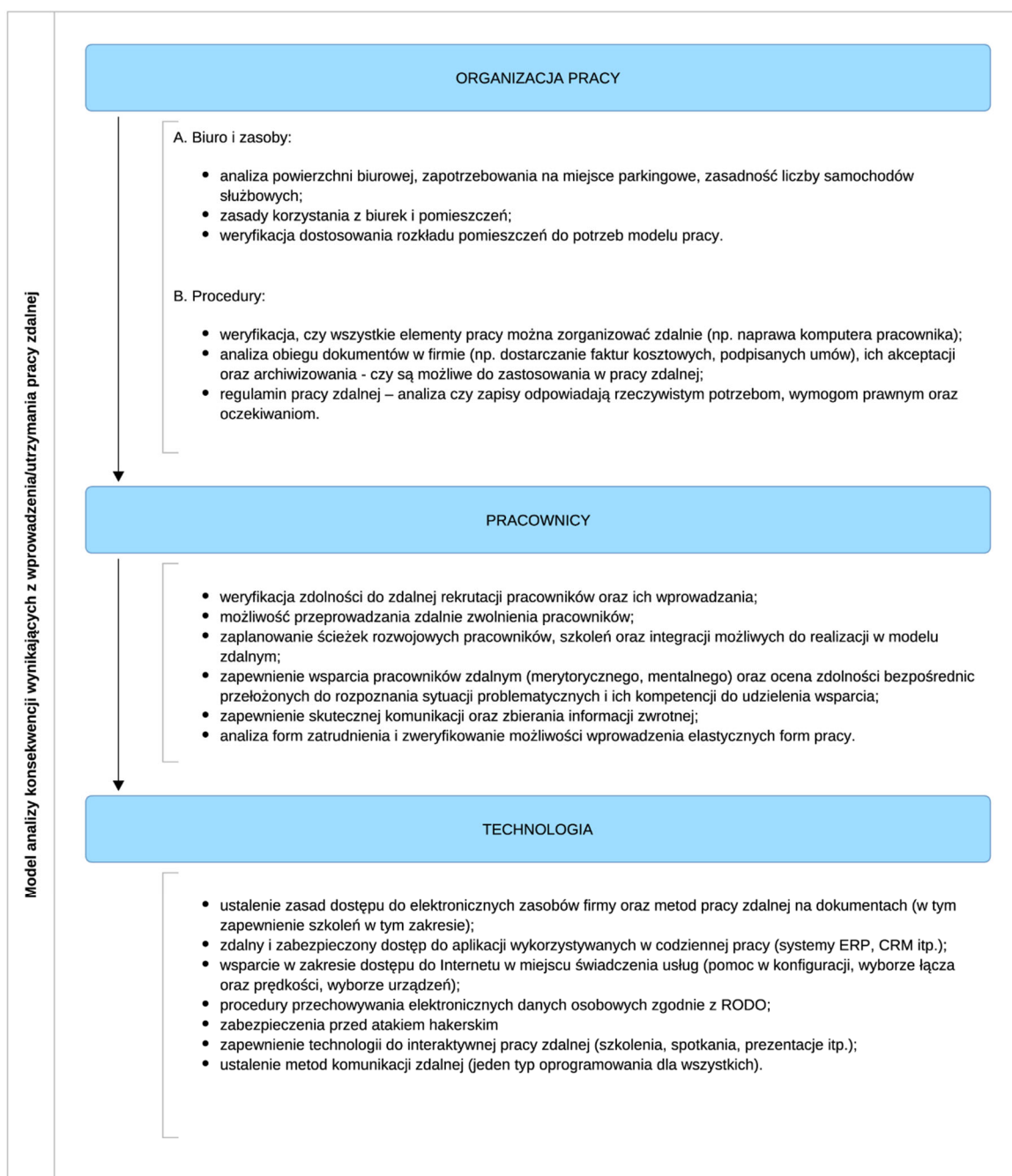
Na poziomie zespołu ustalenie wymiaru powinno być wypracowane wspólnie, ale zakładać też ewentualne wyjątki, gdyż taka potrzeba może się zdarzyć. Kluczowe jest, aby ustalony model/modele były traktowane jako równoprawne i nie powodowały poczucia braku sprawiedliwości lub dyskryminacji. W kolejnym kroku należy wrócić do poziomu organizacji, aby na podstawie wypracowanych modeli w zespołach stworzyć regulamin umożliwiający ich realizację. Należy również uwzględnić fakt, że nie każdy menedżer

zarządzający zespołem jednakowo dobrze poradził sobie z ustaleniem wymiaru. Jakość jego pracy w tym zakresie może wynikać zarówno z umiejętności przywódczych, jak i z własnych przekonań. Badania wykazały, że menedżerowie są mniej zadowoleni z pracy zdalnej niż pracownicy, na wybór wymiaru wpływa także wiek, menedżerowie gorzej oceniają efektywność w pracy zdalnej. Może zatem wystąpić sytuacja, że menedżer nie był obiektywny w ustaleniu wymiaru pracy zdalnej i zgłoszony przez niego pomysł odbiega od rzeczywistych potrzeb zespołu. Dlatego ważne jest porównanie stanu zastanego z preferowanym i ustalenie, z czego wynikają ewentualne różnice, a także wsparcie szkoleniowe dla menedżerów, którzy nie poradzili sobie z zadaniem. Rolą działów kadr oraz decydentów jest dopilnowanie właściwej komunikacji końcowych ustaleń z naciskiem na przedstawienie procesu podejmowania decyzji i wskazanie możliwości zgłaszania problemów, również na innym poziomie niż do bezpośredniego przełożonego, tak aby samo przeprowadzenie zmiany modelu nie powodowało dezorganizacji związanej z brakiem zrozumienia tego, co się dzieje. Nadal jednak nie można założyć, że nawet tak profesjonalnie i elastycznie przeprowadzony proces nie spowoduje niezadowolenia poszczególnych osób. Warto więc ponownie na poziomie zespołu poszukać rozwiązań dla takich przypadków, licząc się nawet z utratą pracownika, np. poprzez przesunięcie go do innego zespołu. Rolą zarządzającego zespołem powinno również być monitorowanie ewentualnych problemów na poziomie współpracy międzydziałowej wynikającej ze zróżnicowanych modeli pracy oraz – wspólnie z działami kadr lub wyższą kadrą zarządzającą – szukanie rozwiązań eliminujących dyskryminację (np. pomijanie osób zdalnych w projektach) ze względu na model pracy.

4.9.4. Konsekwencje pełnej pracy zdalnej

Niezależnie od wymiaru pracy zdalnej jej wprowadzenie rodzi konsekwencje dla całej organizacji. Można je podzielić na związane z szeroko rozumianą organizacją pracy, dotyczące samych pracowników oraz odnoszące się do aspektów technologicznych. W zależności od skali i wymiaru pracy zdalnej poszczególne konsekwencje mogą mieć różne priorytety i wagę, niemniej należy każdy z elementów przeanalizować i zastosować odpowiednie rozwiązanie. Niektóre środki zaradcze będą miały charakter długoterminowy, inne – doraźny, dlatego analizując poszczególne konsekwencje i rozwiązania, warto również zweryfikować, na ile zaproponowane rozwiązanie będzie trudne do zmiany i w przypadku dużej trudności opracować alternatywne rozwiązanie lub z góry zaplanować możliwość wprowadzenia zmiany (rys. 4.15). Ma to o tyle znaczenie, że doświadczenie pełnej

i masowej pracy zdalnej jest stosunkowo krótkotrwałe (od pandemii COVID-19) i długoterminowe skutki są trudne do przewidzenia.



Rys. 4.15. Model analizy konsekwencji wynikających z wprowadzenia bądź utrzymania pracy zdalnej

Źródło opracowanie własne.

Zapewnienie właściwej organizacji pracy i zaspokojenie podstawowych potrzeb jest kluczowym elementem zaangażowania, traktowanym jako warunek konieczny. W modelu

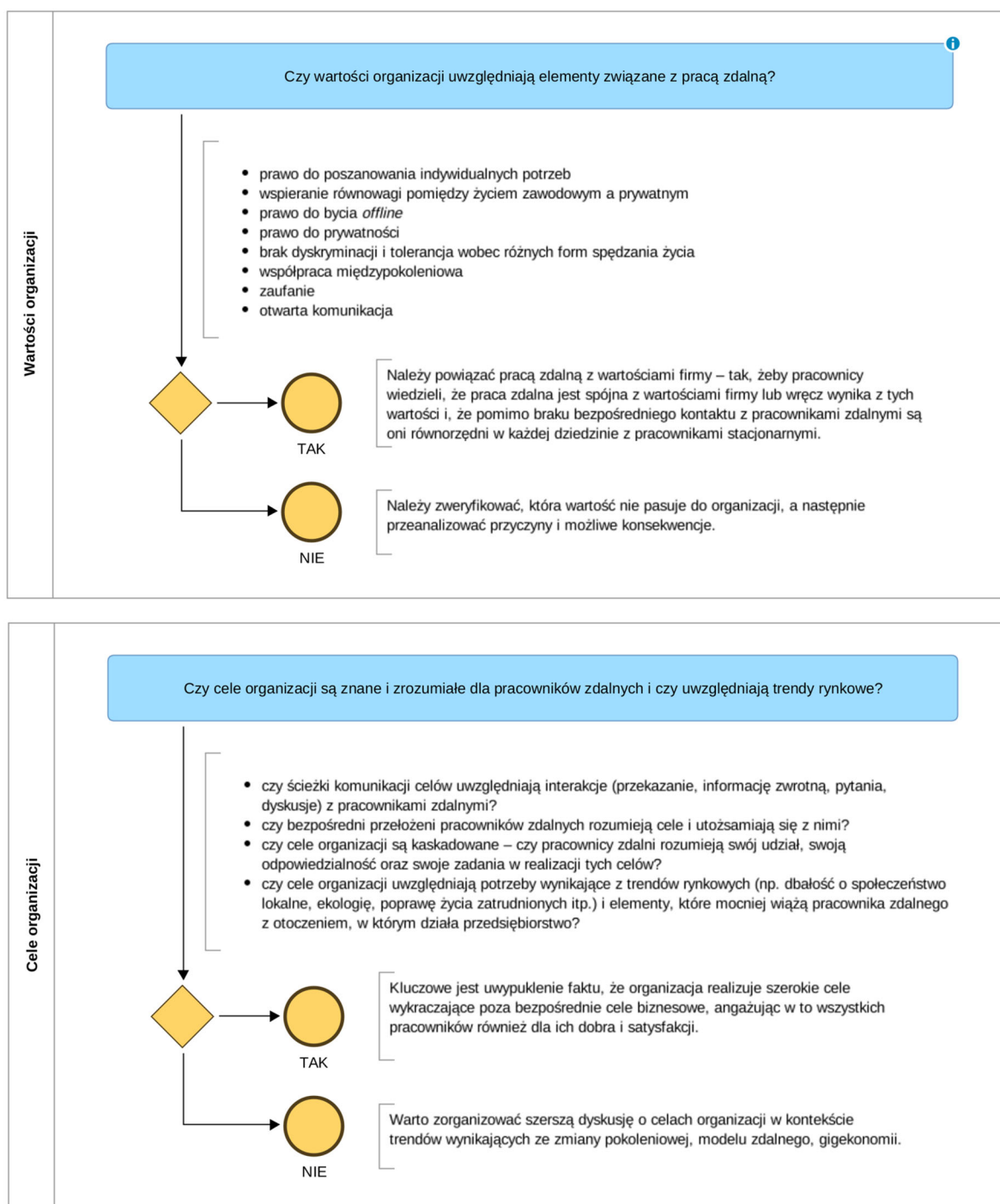
pełnej pracy zdalnej rośnie znaczenie tych elementów, bo często nie ma możliwości rozwiązania problemu poprzez przyjazd do biura. W takim wypadku priorytetowe stają się kwestie technologiczne i procesowe, zapewniające bezawaryjną pracę poza siedzibą przedsiębiorstwa. Przy trybie hybrydowym, umożliwiającym częściową pracę w siedzibie, znaczenia natomiast nabiera organizacja biura, umożliwiająca nie tyle samodzielną pracę, ile możliwości spotkań ze współpracownikami. Przykładowo zamiast wielu stanowisk pracy i przypisania biurka do osób można zastosować biurka wykorzystywane przez różnych pracowników (*hot desk*), bez przypisania stałego użytkownika, a zaoszczędzoną w ten sposób powierzchnię wykorzystać na pokoje służące spotkaniom. W dłuższej perspektywie czasowej można również pomyśleć o ograniczeniu powierzchni biurowej czy liczby miejsc parkingowych. W przypadku zmiany modelu pracy także wobec klientów (np. zdalne spotkania z klientami) należy rozważyć zmianę liczby samochodów służbowych. Bardzo istotne jest przygotowanie regulaminów pracy – muszą one spełniać warunki polskiego prawodawstwa¹⁹, ale jednocześnie odzwierciedlać rzeczywiste potrzeby pracowników i pracodawcy, co nie jest prostym zadaniem. Prawodawca przyjął przykładowo założenia umożliwiające kontrolę pracownika zdalnego oraz konieczność wskazania jednego konkretnego miejsca wykonywania pracy, co nie do końca jest zgodne z oczekiwaniami i potrzebami, gdyż kontrola ze strony przełożonego nie została wskazana jako czynnik angażujący. Jednocześnie konieczność wskazania jednego, konkretnego miejsca pracy może nie być satysfakcjonująca dla osób, które właśnie w pracy zdalnej upatrują możliwość pewnej swobody przemieszczania się i realizowania swoich pasji, bez kolizji z pracą zawodową, co jest cechą młodszych pokoleń. Warto wobec tego rozważyć inną formę zatrudnienia pracowników zdalnych niż umowa o pracę, szczególnie że zgodnie z trendami rynkowymi oczekiwanie długoletniego zatrudnienia u jednego pracodawcy przestaje być standardem. Sama kwestia obsługi spraw pracowniczych w modelu pełnej pracy zdalnej także wymaga analizy – zarówno od strony formalnej (np. proces zwalniania pracownika bez osobistego spotkania), jak i mentalnej w zakresie wsparcia, komunikacji, rozpoznania problemów, gdyż przełożony traci możliwość obserwacji pracownika. W większości przedsiębiorstw aspekty technologiczne przestały być priorytetem, gdyż zostały one ustalone w trakcie pandemii, przy czym przez poczucie tymczasowości pandemii mogły zostać pominięte te mniej oczywiste elementy, jak np. narzędzia do interaktywnych szkoleń.

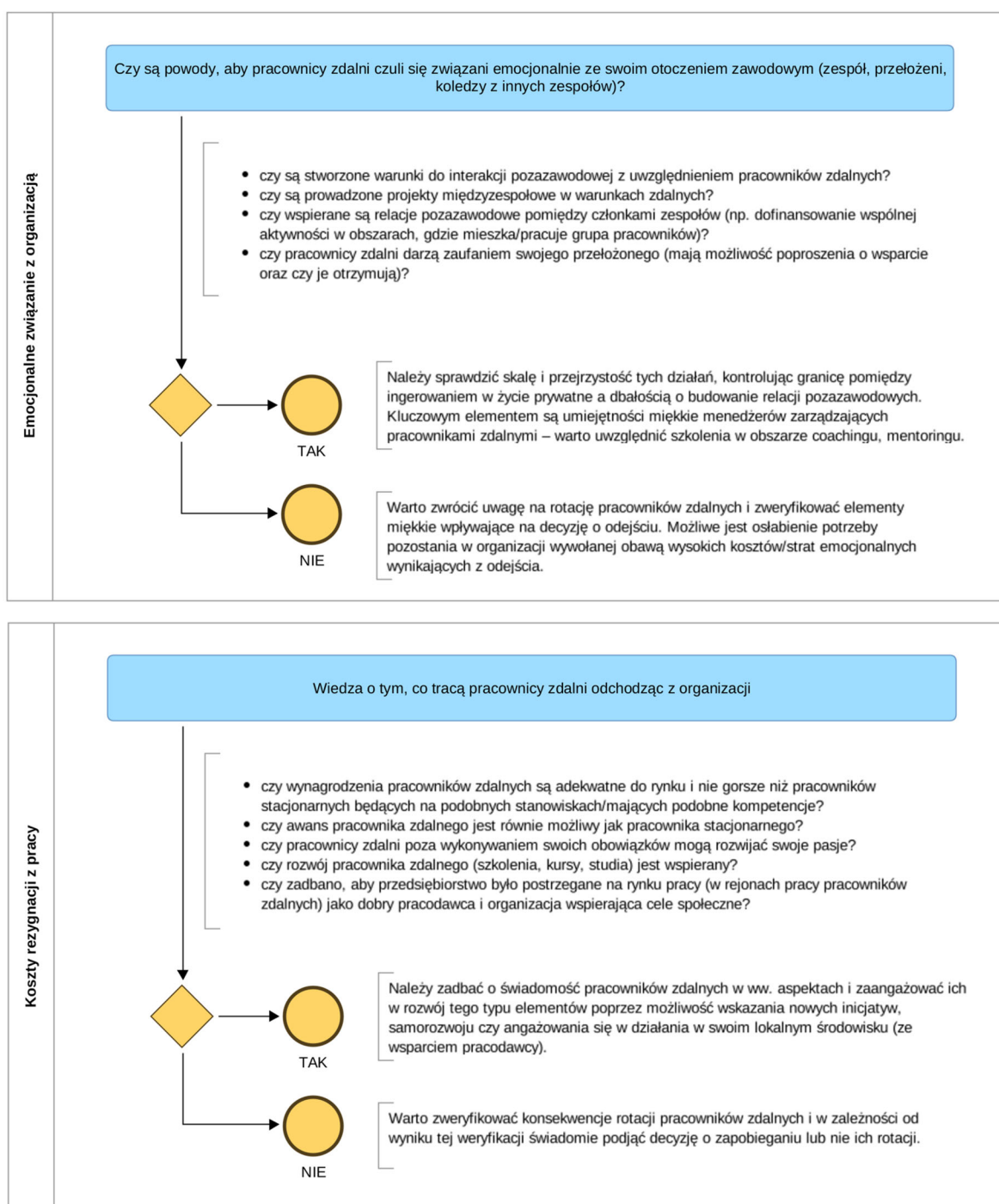
¹⁹ Szczegóły zob. w podrozdziale 1.4.

4.9.5. Budowanie zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej – zaangażowanie organizacyjne

Na zaangażowanie organizacyjne skład się wiele elementów (szczegóły omówiono w podrozdziale 4.7), które w warunkach pracy zdalnej mogą ulec osłabieniu. Można je próbować wzmocnić lub zastąpić innym elementem równoważącym zaangażowanie. Pominięcie tego zadania w dłuższym okresie może skutkować obniżeniem poziomu lojalności pracowników, a następnie wyższą rotacją. Osłabienie takich elementów jak poczucie wspólnoty ze współpracownikami może negatywnie wpłynąć na współpracę zespołową i międzyzespołową, a dysonans celów i wartości – powodować dyskomfort pracy, obniżając tym samym zaangażowanie w jej wykonywanie. To wszystko sprawia, że działania związane z utrzymaniem zaangażowania organizacyjnego na wysokim poziomie są istotne.

W badaniach dowiedziono, że więź z firmą w warunkach pracy zdalnej częściej się osłabia, niż wzmacnia oraz potwierdzono, że przy pełnej pracy zdalnej osłabia się poczucie przynależności do firmy i wspólnoty celów. W przypadku osłabiania utożsamiania się z wartościami organizacji nie potwierdzono istotności statystycznej, niemniej przygotowując działania, warto taką ewentualność wziąć pod uwagę. Budując model wzmacniania zaangażowania organizacyjnego, przyjęto szerokie spektrum możliwych działań, które można wykorzystywać wybiórczo, nadając im różne priorytety, lub kompleksowo, przy czym każde z nich należy przeanalizować i świadomie podjąć decyzję (rys. 4.16).





Rys. 4.16. Model pracy z zaangażowaniem organizacyjnym w warunkach pracy zdalnej

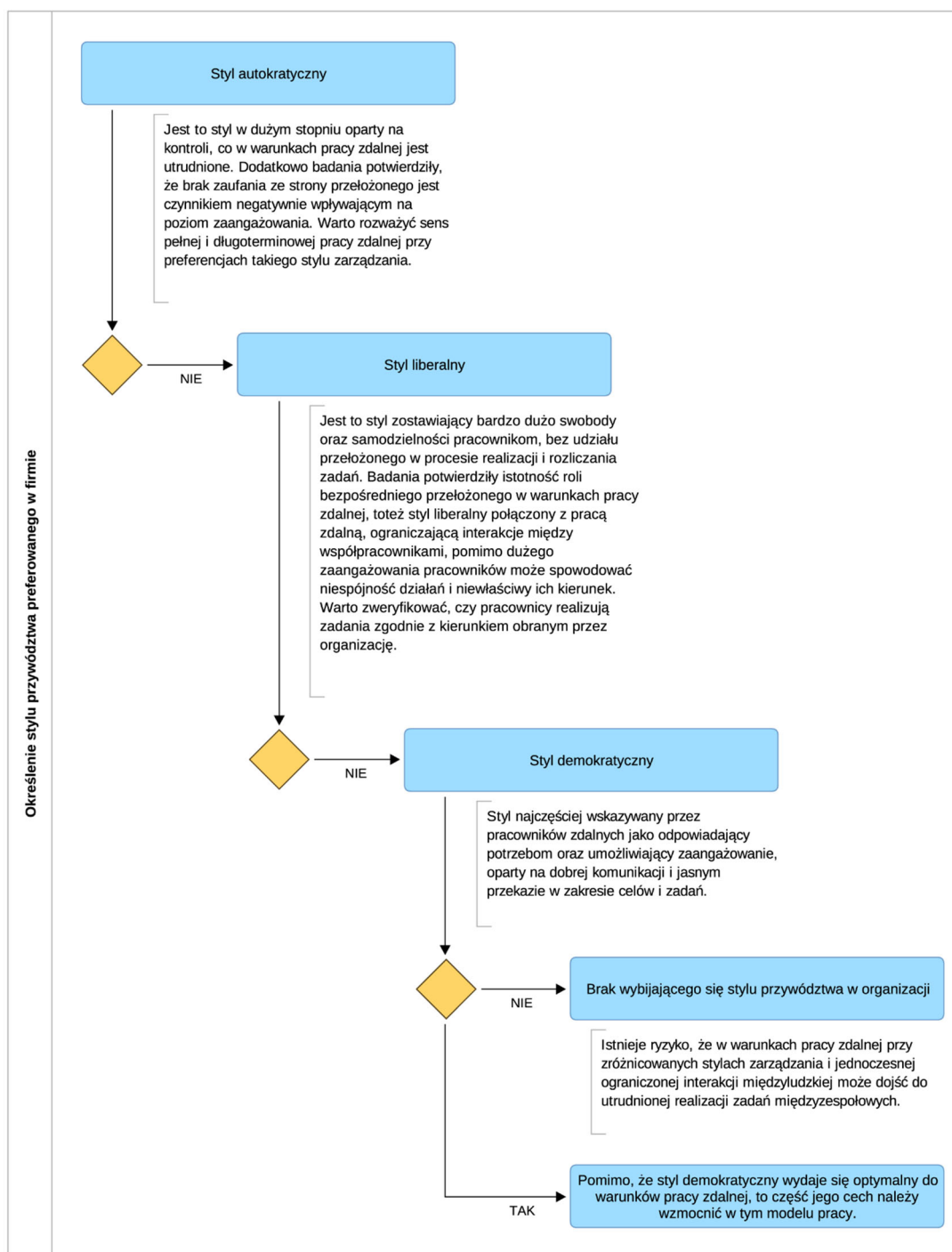
Źródło: opracowanie własne.

Działania w zakresie budowania zaangażowania organizacyjnego należałoby powiązać z długookresową strategią firmy w odniesieniu do lokalizacji pracowników. Niewykluczone, że niezależnie od zaangażowania organizacyjnego (więzi z organizacją) zaangażowanie w pracę (w wykonywanie obowiązków) może przyjmować wysoki poziom. Można natomiast założyć, że będzie ono krótkotrwałe i powiązane z elementami motywacji

np. finansowej. Dlatego mając świadomość, że w pracy zdalnej więź z firmą częściej się osłabia, niż rośnie, jako kluczowy aspekt należy wskazać jej wzmocnienie. Ważnym elementem jest zbudowanie środowiska, w którym pracownicy zdalni będą mieli poczucie, że są równoprawni względem pracowników stacjonarnych oraz mają takie same szanse rozwoju i awansu. Kolejną istotną kwestią jest jasność, ciągłość i precyzyjność komunikacji w zakresie celów, jakie stawia sobie organizacja (w tym pozafinansowych), i podkreślenie udziału i roli pracowników zdalnych w ich osiągnięciu. W tym procesie warto dopilnować, żeby komunikacja w zakresie celów miała charakter interaktywny – umożliwiającą uzyskanie informacji zwrotnej od pracowników zdalnych i pewności, że cele są nie tylko przekazane, ale też zrozumiane i pozytywnie odebrane. Istotna jest też kwestia wartości wspieranych przez organizację. Ten aspekt dotyczy nie tylko pracowników zdalnych, niemniej w tym środowisku mogą one nabierać większego znaczenia, gdyż jest mniej prawdopodobne, że środowisko pracy sprawi, iż pracownik zdalny przekona się lub przyzwyczai do wizji pracodawcy.

4.9.6. Optymalizacja przywództwa w warunkach pracy zdalnej

Rola bezpośredniego przełożonego w warunkach pełnej pracy zdalnej może być ważniejsza niż w warunkach stacjonarnych. Badania potwierdziły taką możliwość, aczkolwiek statystycznie ten trend nie jest jeszcze istotny. Można natomiast założyć, że wobec krótkookresowego doświadczenia z powszechną pracą zdalną aspekt związany z przywództwem w tym modelu jest obszarem pewnej niewiedzy. Ryzyko obniżenia zaangażowania pracowników pracujących z domu wywołane nieadekwatnym zarządzaniem warto zniwelować poprzez wprowadzenie działań mających na celu optymalizację zarządzania pod potrzeby modelu zdalnego. Propozycję takiej optymalizacji przedstawia model przedstawiony na rys. 4.17.



Rys. 4.17. Proces optymalizacji przywództwa w warunkach pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne.

Poza określeniem zgodności stylu zarządzania z modelem pracy zdalnej warto dokonać weryfikacji występowania elementów, które w badaniach respondenci pracujący zdalnie wskazali jako angażujące. Zaproponowany w tabeli 4.10 model przygotowany jest w formie interaktywnej listy (*check box*) służącej odznaczeniu występowania danego elementu. Weryfikacja powinna być zrobiona na poziomie każdej osoby zarządzającej.

Tabela 4.10. Kluczowe obszary budowania zaangażowania zależne od bezpośredniego przełożonego – lista weryfikacyjna

Elementy organizacji pracy zespołu	
☐	Czy każdy członek zespołu zna lub ma możliwość poznać reguły pracy zespołu (godziny pracy, częstotliwość spotkań, zasady uczestnictwa w spotkaniach, metody komunikacji, przechowywanie i dostęp do danych, procedury itp.)
☐	Czy członkowie zespołu mają możliwość zgłosić ewentualne niedociągnięcia organizacyjne w ramach pracy zespołu i o nich dyskutować?
☐	Czy organizacja pracy jest elementem ciągłego doskonalenia (bieżące potrzeby wpływają na zmianę organizacji pracy)?
☐	Czy w ramach zespołu stosowany jest mechanizm weryfikujący efektywność organizacji pracy (harmonogram zadań, rozliczanie celów, postępów)?
Wyznaczanie celów przez przełożonego	
☐	Czy istnieje mechanizm wyznaczania celów dla członków zespołów zgodnie z zasadą SMART?
☐	Czy zrozumienie celów jest potwierdzane i w razie potrzeby klarowane?
☐	Czy w trakcie realizacji celów pracownik jest wspierany i dopytywany o postępy?
☐	Czy cele pracownika są powiązane z celami organizacji lub/i zespołu?
☐	Czy pracownik zna konsekwencje braku realizacji celów dla siebie, zespołu i organizacji?
Dbłość o relacje między członkami zespołu	
☐	Czy zespół realizuje wspólne cele/zadania/aktywności?
☐	Czy w ramach spotkań <i>online</i> członkowie zespołu mają okazję porozmawiać na tematy pozazawodowe?
☐	Czy członkowie zespołu znają wzajemnie swoje hobby?
☐	Czy w zespole są znane silne strony poszczególnych członków zespołu, dzięki którym mogą oni wesprzeć swoich kolegów?
☐	Czy doceniana jest koleżeńska pomoc w zespole?
Dbłość o komunikację zespołu z resztą firmy	
☐	Czy cele/główne zadania zespołu są znane innym zespołom?
☐	Czy zespół zna cele i zadania innych zespołów w organizacji?
☐	Czy zespół ma systematyczne spotkania, na których może poznać priorytety, osiągnięcia i kluczowe aspekty działania organizacji?
☐	Czy członkowie zespołu dostają zadania lub możliwość uczestnictwa w pracach międzyzespołowych?
☐	Czy wśród członków zespołu istnieje kultura zgłaszania pomysłów i usprawnień wykraczających poza ramy zespołu?

Ograniczenie nadmiernej kontroli na rzecz zaufania	
☐	Czy członkowie zespołu mają możliwość rozliczania się z efektów, a nie czasu pracy?
☐	Czy członek zespołu, poza ustalonymi priorytetami, ma prawo swobodnego decydowania o organizacji własnego dnia pracy?
☐	Czy przełożony ogranicza do minimum wyrywkowe sprawdzanie tego, czym zajmują się pracownicy?
☐	Czy raportowanie polega na przedstawianiu osiągnięć/postępów/planów w miejsce rozliczania czasu pracy?
☐	Czy członek zespołu ma prawo modyfikacji zadania w trakcie jego realizacji, jeśli uzna, że nowy sposób będzie korzystniejszy?
Wsparcie pracownika w rozwiązywaniu zgłoszonych przez niego problemów	
☐	Czy członek zespołu może zwrócić się do przełożonego z pytaniem/problemem poza zaplanowanymi spotkaniami?
☐	Czy reakcja na problem zgłoszony przez pracownika ma wysoki priorytet dla przełożonego?
☐	Czy reakcja na zgłoszony problem jest oparta na szukaniu rozwiązania, bez dociekania o winie i konsekwencjach?
☐	Czy w zespole jest kultura wzajemnej pomocy pomiędzy członkami – czy jest ona wzmacniana przez przełożonego?
Dbłość o rozwój pracownika	
☐	Czy pracownik ma zaplanowaną ścieżkę rozwoju?
☐	Czy w przypadku możliwości awansu pracownik zdalny ma taką samą szansę jak stacjonarny?
☐	Czy są zaplanowane szkolenia umożliwiające udział zdalny?
☐	Czy poza merytorycznym doskonaleniem w ścieżce rozwoju pracowników zdalnych uwzględnione jest wsparcie w zakresie elementów miękkich (mentoring, coaching itp.)?

Źródło: opracowanie własne na podstawie podrozdziału 4.3.

W modelu pracy zdalnej silna kontrola jest postrzegana jako element negatywnie wpływający na zaangażowanie, natomiast zaufanie jest czynnikiem budującym zaangażowanie. Należy zweryfikować, czy kultura organizacji i wymagania wobec menedżerów budują możliwość przywództwa demokratycznego, które najczęściej jest wskazywane przez pracowników zdalnych jako spełniające oczekiwania. Ponadto w ramach swoich zespołów menedżer powinien zweryfikować dbłość o elementy, które leżą w jego gestii i zostały wskazane jako budujące zaangażowanie (lub ich brak jako obniżający zaangażowanie) przez więcej niż połowę badanych pracowników zdalnych. Listę przedstawioną w tabeli 4.10 należy traktować jako kierunkową, ułatwiającą selekcję

kluczowych obszarów, niekoniecznie kompletną i zamkniętą. W ramach specyfiki działania organizacji i poszczególnych zespołów należy zwrócić uwagę na aspekty organizacyjne, rozwojowe, a także na jasność celów, sprawną komunikację oraz budowanie relacji opartych na zaufaniu i wzajemnej pomocy – zarówno w zespole, jak i z pracownikami z innych jednostek. Obszary te mogłyby się wydawać podobne, jak w modelu pracy stacjonarnej, przy czym w przypadku braku kontaktu pracownika z codziennym środowiskiem pracy i otoczeniem wskazane elementy wymagają od bezpośredniego przełożonego większej uważności.

4.9.7. Działania w obszarze czynników komfortu i dyskomfortu

Elementy wpływające negatywnie i pozytywnie na zaangażowanie w warunkach pracy zdalnej wydają się co do zasady zgodne z piramidą Gallupa²⁰, niemniej ich spełnienie wymaga innych działań po stronie zarządzających niż w warunkach pracy zdalnej. Przykład może stanowić kwestia zapewnienia odpowiedniego miejsca i narzędzi pracy – jest to oczywiste zarówno w kontekście modelu stacjonarnego, jak i zdalnego, przy czym dotyczy innych elementów. W pracy stacjonarnej może to być pokój, biurko czy komputer, zaś w warunkach pracy zdalnej temat jest bardziej złożony, bo dotyczy zapewnienia potrzeb w miejscu, które nie jest w gestii pracodawcy – czyli w domu pracownika. Dlatego w ramach procesu budowania zaangażowania pracowników w modelu w pełni zdalnym warto ponownie spojrzeć na potrzeby budujące zaangażowanie i zaplanować działania uwzględniające ich zaspokojenie w tej specyficznej sytuacji. Model przedstawiony na rys. 4.18 jest kompilacją czynników wynikających z badań własnych²¹, teorii budowania zaangażowania²² oraz z wcześniej opisanych wskazówek dotyczących wyzwań w warunkach pracy zdalnej²³. Przygotowując model budowania zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej, każdy z tych elementów należałoby zaadresować – z uwzględnieniem specyfiki pracy. Wiele tych zagadnień zostało omówionych i wziętych pod uwagę w poprzednich modelach, stąd proponowany model jest pewnego rodzaju matrycą służącą potwierdzeniu (lub nie) odpowiedzialnego podjęcia poszczególnych tematów i oszacowaniu stopnia ich przygotowania. Model zbudowany jest na zasadzie tablicy Kanban, ujmuje zadania z uwzględnieniem stopnia ich realizacji, priorytetu oraz odpowiedzialności za ich

²⁰ Szczegóły w podrozdziale 3.8.2.

²¹ Na podstawie podrozdziału 4.4.

²² Na podstawie tabeli 2.3 z podrozdziału 2.1.5.

²³ Na podstawie tabeli 1.6 z podrozdziału 1.5.2.

wykonanie. Sporządzony został na platformie Asana²⁴ i umieszczony w całości, a następnie, celem lepszej czytelności, w podziale na kolumny (rys. 4.19–4.21).



Rys. 4.18. Elementy budujące poczucie komfortu pracowników zdalnych – przykładowy model Kanban

Źródło: opracowanie własne na podstawie podrozdziałów 4.4, 1.5.2 i 2.1.3.

²⁴ Warunki korzystania zamieszczone są na stronie: <https://asana.com/pl/pricing#close> (data dostępu 18.08.2023).

The image shows a digital task management interface with two main columns: 'Do zrobienia' (To do) and 'Analiza' (Analysis). Each column has a header with a plus sign and three dots. Below the headers are three task cards in each column. Each card contains a checked circle icon, a description of the task, a status tag (niski, średni), and one or more role tags (HR, Kadra zarządzająca, Bezpośredni przełożony). At the bottom of each column is a '+ Dodaj zadanie' button.

Column	Task Description	Status	Assigned Roles
Do zrobienia	Polityka rekrutacyjna dostosowana do warunków pracy zdalnej – zarówno w kontekście doboru pracowników, jak i wprowadzania ich do firmy.	niski	HR, Kadra zarządzająca
	Działania wzmacniające indywidualne cechy pracownika – optymalizacja wykorzystania kompetencji, zrozumienie potrzeb, dążenie do spójności wartości.	niski	Kadra zarządzająca
	Budowanie umiejętności menedżerów zakresie zarządzania w warunkach pełnej pracy zdalnej.	niski	HR, Kadra zarządzająca, Bezpośredni przełożony
Analiza	Programy samodoskonalenia uwzględniające budowanie umiejętności samokontroli, organizacji własnej pracy, komunikacji, delegacji zadań.	niski	HR, Kadra zarządzająca
	System rozliczeń i raportowania dostosowany do elastycznej pracy, uwzględniający potrzebę budowania zaufania.	średni	HR, Kadra zarządzająca, Bezpośredni przełożony
	Uwzględnienie prawa pracownika do niewiedzy i dopytania – ze szczególnym uwzględnieniem możliwego poczucia odosobnienia w pracy zdalnej.	średni	Bezpośredni przełożony

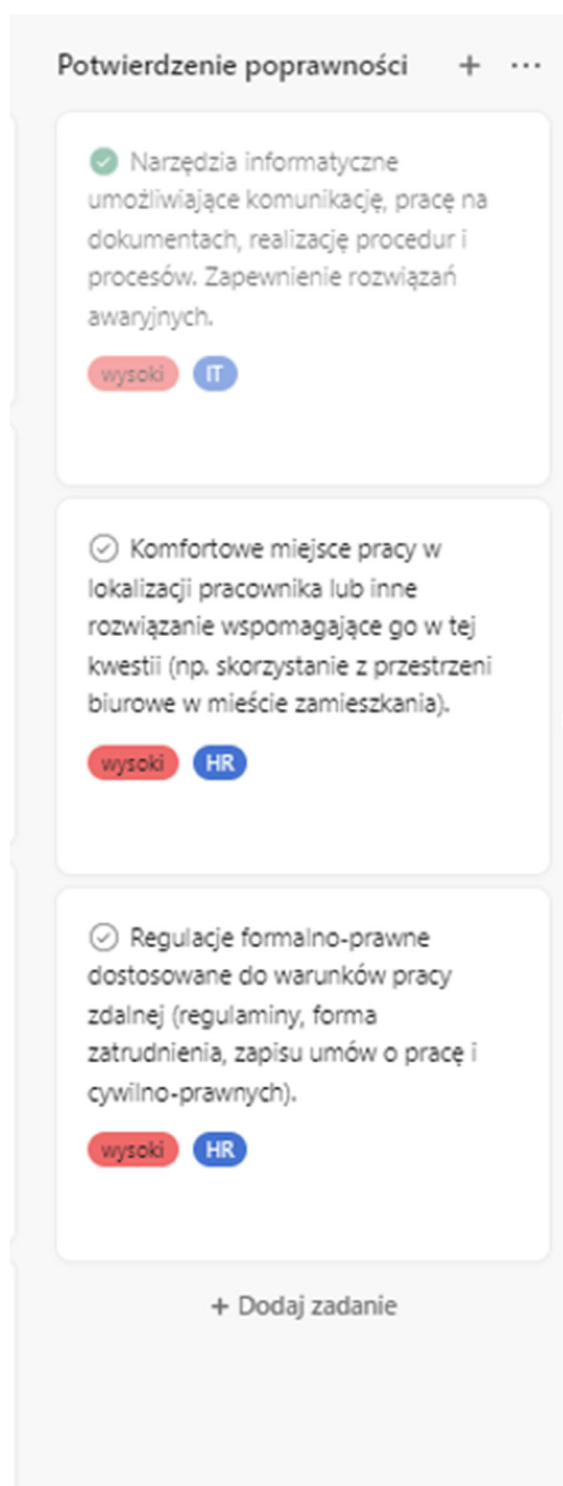
Rys. 4.19. Elementy budujące poczucie komfortu pracowników zdalnych – przykładowe zadania (część pierwsza)

Źródło: opracowanie własne na podstawie podrozdziałów 4.4, 1.5.2 i 2.1.3.

Przygotowanie rozwiązania	Wdrożenie
✓ Zasady przydzielania celów uwzględniające powiązanie celów indywidualnych z celami organizacji i zespołu. Podkreślanie roli i ważności działania pracowników zdalnych. średni Bezpośredni przełożony	✓ Procedury i procesy zapewniające pracownikowi zdalnemu możliwość realizacji bieżących potrzeb. wysoki HR
✓ Zapewnienie wsparcia w realizacji celów, w tym uwzględnienie kompetencji pracownika i jego słabszych stron. średni Bezpośredni przełożony	✓ Jasne zasady pracy zdalnej (godziny, zasady dostępności pracownika, raportowanie) wraz z uwzględnieniem prawa do bycia offline pracownika. wysoki Kadra zarządzająca Bezpośredni przełożony
✓ Zasady umożliwiające udział pracowników w działaniach wykraczających poza ich obszar (zgłaszanie inicjatyw, projekty międzyzespolowe itp., partycypacja). średni Kadra zarządzająca Bezpośredni przełożony	✓ Budowanie świadomości wśród pozostałych pracowników przedsiębiorstwa o równej roli i możliwościach pracowników zdalnych. wysoki Kadra zarządzająca Bezpośredni przełożony
+ Dodaj zadanie	✓ Zasady regulujące równorzędne traktowanie pracowników zdalnych. wysoki Kadra zarządzająca Bezpośredni przełożony + Dodaj zadanie

Rys. 4.20. Elementy budujące poczucie komfortu pracowników zdalnych – przykładowe zadania (część druga)

Źródło: opracowanie własne na podstawie podrozdziałów 4.4, 1.5.2 i 2.1.3.



Rys. 4.21. Elementy budujące poczucie komfortu pracowników zdalnych – przykładowe zadania (część trzecia)

Źródło: opracowanie własne na podstawie podrozdziałów 4.4, 1.5.2 i 2.1.3.

Model należy traktować jako prezentujący przykładowy stan w przedsiębiorstwie. Zadaniem menedżerów jest stworzenie podobnej tablicy dla swojego przedsiębiorstwa i umieszczenie poszczególnych diagramów w odpowiedniej kolumnie stanu realizacji,

z jednoczesnym sprawdzeniem jej priorytetu oraz przypisaniem zadania do odpowiedniej jednostki. Ostatecznie wykonanie zadania ma doprowadzić do sytuacji, gdy wszystkie elementy znajdą się w ostatniej kolumnie, czyli dany obszar zostanie zbadany, rozwiązany, sprawdzony i zweryfikowany. Priorytety należy traktować jako kolejność w czasie, a nie wagę tematu – niektórych działań nie można odłożyć (np. kwestii technologii), nawet jeśli w kontekście celów czy strategii organizacji nie jest to zadanie najważniejsze. Elementy wskazane w prezentowanym modelu mogą stanowić podstawę budowania zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej. Każdy z nich należy przeanalizować, uwzględniając specyfikę pracy organizacji, strategię i cele, a także przyjęty styl zarządzania i modele pracy.

Warto pamiętać, że praca zdalna wymaga bardziej zindywidualizowanego podejścia, kompetencji menedżerskich ukierunkowanych na wsparcie pracowników i wzmocnienie interakcji oraz zbudowania środowiska opartego na zaufaniu i współpracy. Powinno się zatem dopilnować, by wizja, strategia i cele firmy były spójne z wartościami i potrzebami pracowników zdalnych, gdyż daje to szansę zwiększenia przywiązania organizacyjnego pracowników, którego deficyt występuje w modelu zdalnym. Wszelkie procesy i procedury powinny być w takim samym stopniu możliwe do realizacji zdalnie i dla pracowników pracujących w biurze. Nie powinno dopuszczać się do sytuacji, w których pracownicy zdalni mogliby poczuć się dyskryminowani ze względu na model, w jakim pracują, lub pominieci w planowaniu szkoleń, awansów czy rozwoju. Umożliwienie pracownikom zdalnym partycypacji w decyzjach czy działaniach wykraczających poza ich codzienne obowiązki może być równie ważne jak dbałość o to, by ich przekaz był równie słyszalny, jak w przypadku pracowników mających na co dzień osobisty kontakt z kadrą menedżerską i decydentami. Innym zasadom powinny podlegać też działania wzmacniające równowagę pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym pracownika, gdyż brak wyraźnej granicy w postaci opuszczenia biura może doprowadzić do dyskomfortu zarówno pracownika, jak i jego rodziny. Większy nacisk powinno położyć się na budowanie kompetencji związanych z samoorganizacją, co umożliwi ograniczenie kontroli i raportów. Wszelkie te procesy warto mieć przemyślane i wdrożone na różnych etapach pracy pracownika (zarówno przy rekrutacji, wprowadzaniu, zmianie zespołu, zwalnianiu itp.), dla różnych poziomów stanowisk (np. uwzględniając szkolenia dla kadry menedżerskiej czy odpowiednie kompetencje działu kadr) oraz różnych modeli pracy zespołów (w pełni zdalny, mieszany). Model należy traktować jako sugestię kierunku działań i uzupełnić go o własne doświadczenia oraz elementy związane z nowymi teoriami na temat pracy zdalnej, będącej

nadal w dużym stopniu obszarem niewiedzy co do długoterminowych konsekwencji i potrzeb.

4.10. Rekomendacja wdrożenia modelu

4.10.1. Identyfikacja barier i ograniczeń wprowadzenia modelu budowania zaangażowania

Obecnie (grudzień 2023) wydaje się, że pandemia należy już do przeszłości, praca zdalna jest powszechnie stosowana i nie budzi większych emocji, a Kodeks pracy został znowelizowany i wdrożony. Można sądzić, że sytuacja nie wymaga wprowadzenia dodatkowych działań w organizacjach związanych z modelem pracy. Przyjęcie takiego założenia może okazać się jednak niewłaściwe, z kilku powodów:

- doświadczenie z modelem pracy zdalnej jest krótkie – nie ma możliwości określenia, jak praca zdalna w takiej skali, jak obecnie jest stosowana, wpłynie w długim czasie na zaangażowanie pracowników;
- praca zdalna była wprowadzona w sposób nagły, brakowało czasu na przemyślenie w pełni ewentualnych konsekwencji, zaś obecne rozwiązania są raczej następstwem bieżących dostosowań niż przemyślaną długoterminową strategią firmy;
- wiedza na temat samego zaangażowania, jego determinant, rodzajów i wpływu jest wciąż niska i wprowadzone modele pracy zdalnej mogą nie być skorelowane z metodami budowania zaangażowania;
- rola bezpośredniego przełożonego w odniesieniu do pracy zdalnej jest zwiększona, a świadomość tego faktu może nie być wystarczająca w kontekście kształcenia przywódców „zdalnych”;
- nie ma spójności pomiędzy wytycznymi Kodeksu pracy²⁵, mocno ukierunkowanego na prawo i ograniczenie kontroli, a nowoczesnymi modelami zarządzania, w których ważniejsze od kontroli jest budowanie zaangażowania;

Wdrożenie modelu budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej poza korzyściami dotyczącymi uporządkowania samego aspektu pracy zdalnej pozwala spojrzeć szerzej na wizję, strategię firmy, zatrudnianie pracowników, styl zarządzania i inne elementy, które wobec wyzwań i szans XXI wieku powinny być ciągle doskonalone.

Pierwszą barierą wprowadzenia modelu budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej może być brak identyfikacji takiej potrzeby i świadomości wpływu pracy

²⁵ Szczegóły zob. w rozdziale 1.

zdalnej na wiele aspektów determinujących przyszłość przedsiębiorstwa (jak wykazano powyżej). Bardzo istotna w tym zakresie jest rola nauki, w szczególności należy kontynuować badania korelacji pomiędzy wymiarem pracy zdalnej a takimi elementami, jak zaangażowanie, więź z organizacją, poczucie przynależności do zespołu, styl zarządzania itp.²⁶, a następnie ich wyniki przekładać na utylitarne wnioski.

Przedsiębiorstwa, które dostrzegają potrzebę wdrożenia modelu budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej, koniecznie powinny dokonać identyfikacji ewentualnych barier i ograniczeń z tym związanych. Bariery zostały podzielone na czynniki ekonomiczne, organizacyjne oraz mentalne.

Koszt przeprowadzenia projektu, o którym mowa, może stanowić barierę ekonomiczną. Mimo że do wdrożenia modelu nie są potrzebne kosztowne narzędzia, to wymaga on zaangażowania szerokiej grupy pracowników (osób zarządzających, specjalistów od prawa pracy, działów odpowiedzialnych za zasoby ludzkie) i analizy wielu obszarów (badanie poziomu zaangażowania, efektywności, potrzeb, jakości zarządzania, więzi z firmą). Oznacza to szerokie badania angażujące pracowników i menedżerów, a tym samym generujące koszty. W przypadku zaangażowania zewnętrznych konsultantów należy liczyć się także z kosztami doradztwa.

Barierą organizacyjną może być z kolei wysoka świadomość, że zmiana jednego istotnego elementu organizacyjnego pociąga za sobą konieczność kolejnych zmian, uspołnienienia procedur, weryfikacji procesów. Jeśli więc w efekcie wprowadzenia modelu budowania zaangażowania pojawi się konieczność adaptacji, to może to wymagać szerokich zmian organizacyjnych, na które przedsiębiorstwa mogą nie znaleźć zasobów czasowych. Rozpoczynając wdrożenie modelu, należy mieć świadomość, że zmiany organizacyjne będą konieczne, być może w szerokim wymiarze. W tym aspekcie może pojawić się dyskusja na temat tego, czy warto angażować organizację w zmiany w obszarze, który, jak się wydaje, działa poprawnie.

Kolejną barierę stanowi brak odpowiednich specjalistów do przeprowadzenia takiego projektu – model dostosowany jest do różnych poziomów decyzyjności (wyższa kadra menedżerska, bezpośredni przełożeni, specjaliści od zasobów ludzkich), jednak czynnikiem sukcesu mogą w tym wypadku okazać się synergia i spójność. Oznacza to, że potrzebny jest opiekun całego projektu, z szeroką wiedzą na temat zarówno zaangażowania,

²⁶ Szerzej na ten temat w podrozdziale 4.11.

jak i pracy zdalnej, będący w stanie połączyć działania na wielu poziomach w kompletną całość.

Istnieją też mentalne bariery. Podejście zgodne z hipotezą, że budowanie zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej wymaga stosowania motywatorów ukierunkowanych na indywidualne cechy pracownika, w wielu firmach powinno zostać skonfrontowane z częstym w polskim kontekście podejściem do zarządzania, którego cechą jest formalizacja i centralizacja²⁷. W opracowaniu cech „polskiej kultury organizacyjnej”²⁸ autorstwa B. Mikuły wspomniane są także inne cechy, których kultywowanie stoi w sprzeczności z budowaniem zaangażowania (tabela 4.11) toteż ważnym krokiem może być świadomość czy w danej organizacji budowanie zaangażowania wg nowoczesnych metod ma sens – bo jeśli nie, to również nie sprawdzi się to w modelu pracy zdalnej

Tabela 4.11. Normy i wartości kultury organizacyjnej sprzyjające wdrażaniu koncepcji organizacji opartej na wiedzy i cechy polskiej kultury stanowiące barierę w tworzeniu i funkcjonowaniu tego typu organizacji

Wartości i normy pożądane w organizacjach opartych na wiedzy	Polska kultura organizacyjna
Heterarchia	Hierarchia
Decentralizacja	Centralizacja
Pracownicy mają duży zakres autonomii	Podwładni powinni być zależni od przełożonych i oczekują instrukcji
Przełożony jako trener	Zwierzchnik jest niedostępny
Demokratyczne style kierowania	Dominacja autokratycznych stylów kierowania
Wiedza jako źródło władzy	Uprawnienia formalne jako źródło władzy
Działania każdorazowo dostosowane do sytuacji	Działania silnie ustrukturalizowane
Minimum formalizacji	Wysoki poziom formalizacji
Akceptowanie niepewności	Unikanie niepewności
Tolerowanie odmiennych opinii	Traktowanie odmiennych opinii jako zagrożenia
Postrzeganie nietypowych zdarzeń jako źródła inspiracji i nowych szans	Postrzeganie nietypowych zdarzeń jako zagrożenia

²⁷ B. Mikuła, *Polska kultura organizacyjna jako źródło barier organizacji opartych na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 820, s. 77.

²⁸ Tamże.

Elastyczny czas pracy dostosowany do potrzeb	Ściśle określony czas pracy
Zaufanie i ograniczenie mechanizmów kontroli	Niski poziom zaufania do współpracowników, rozbudowane mechanizmy kontroli
Nacisk na wysokie wykształcenie, wiedzę i umiejętności	Zatrudnienie personelu o niskich kwalifikacjach na poziomie wykonawczym
Wiedza i umiejętności jako podstawowe kryterium awansu	Uzależnienie awansu od przynależności do konkretnej grupy i koneksji
Pełna otwartość w procesach komunikacyjnych	Skłonność do ograniczenia dostępu do informacji, traktowanie informacji jako źródła władzy
Angażowanie pracowników w rozwiązywanie problemów dotyczących ich pracy	Rozwiązywanie problemów przez kierowników i specjalistów
Redukcja kosztów w celu pozyskania środków inwestycyjnych na dalszy rozwój i realizację wyznaczonych celów	Redukcja kosztów w celu zwiększenia zysków
Wyznaczone cele są podstawą podejmowanych aktualnie działań	Przekonanie, że pozostało dużo czasu do podjęcia działań zmierzających do osiągnięcia przyszłych celów

Źródło: B. Mikuła, Polska kultura organizacyjna..., s. 77.

Proponowany model budowania zaangażowania może stać w sprzeczności z elementami polskiej kultury organizacyjnej, zatem zanim podejmie się decyzję o jego wdrożeniu, należy ustalić, czy nowoczesne metody zarządzania mają pozostawać spójne z wyobrażeniem o kierowaniu zespołem, jakie mają właściciele czy decydenci. Nie jest rekomendowane pozorne wprowadzanie rozwiązań mających na celu budowanie zaangażowania, podczas gdy nie jest to wpisane w kulturę przedsiębiorstwa. Błędem może być również ogłoszenie projektu i porzucenie go w trakcie – model jest mocno ukierunkowany na powiązanie potrzeb pracowników z działaniami organizacji, dlatego obiecanie ludziom wdrożenia modelu ukierunkowanego na ich indywidualne cechy, a następnie zaniedbanie czy porzucenie projektu może przynieść skutek odwrotny.

4.10.2. Określenie korzyści wdrożenia modelu

Największą korzyścią wdrożenia modelu jest podniesienie prawdopodobieństwa uzyskania postawy zaangażowania w zdalnym zespole. Jak wykazano w rozdziale drugim (rys. 2.1). zaangażowanie ma wpływ na finanse, zadowolenie klientów, satysfakcję

pracowników i ogólnie rozwój firmy. Model zbudowany jest w taki sposób, żeby wziąć pod uwagę wiele obszarów powiązanych z zaangażowaniem, co stanowi z jednej strony barierę organizacyjną. Z drugiej strony decyzja o wdrożeniu daje korzyść w postaci audytu stanu obecnego przedsiębiorstwa również pod kątem przywództwa, organizacji, wizji, strategii i technologii. Kolejną korzyścią jest możliwość wykorzystania elementów modelu na różnych poziomach zarządzania – pojedynczy menedżer lub specjalista HR może wykorzystać dowolny zakres modelu do poprawy zaangażowania w podlegającym mu obszarze. Z punktu widzenia poszczególnych interesariuszy można wskazać następujące główne korzyści:

- decydenci (wyższa kadra menedżerska/właściciele) – możliwość weryfikacji wizji przedsiębiorstwa w kontekście stylu zarządzania, konkurencyjności na rynku pracy, rozwoju infrastruktury;
- menedżerowie średniego szczebla – uporządkowanie i transparentność zasad dotyczących pracy zdalnej pomiędzy zespołami, udostępnienie prostego narzędzia mniej doświadczonym menedżerom, weryfikacja jakości zarządzania przez menedżerów niższego szczebla;
- menedżerowie niższego szczebla (bezpośredni przełożeni) – lepsze zrozumienie potrzeb pracowników, możliwość skorzystania z prostego narzędzia, argumentacja we wdrażaniu poszczególnych rozwiązań, nauka nowoczesnego zarządzania w praktyce;
- działy zarządzania zasobami ludzkimi – uporządkowanie wytycznych dotyczących zatrudniania pracowników zdalnych, jasny przekaz do rynku zwiększający atrakcyjność przedsiębiorstwa dla kandydatów, możliwość lepszego zrozumienia uwarunkowań zaangażowania w pracę zdalną, co daje możliwość lepszego dostosowania regulaminów pracy, ścieżek rozwoju itp.

Uporządkowanie zarówno barier, jak i korzyści wdrożenia modelu budowania zaangażowania zgodnie z tezą, że wymaga to stosowania motywatorów ukierunkowanych na indywidualne cechy pracownika, jest o tyle problematyczne, iż zarówno bariery, jak i korzyści mają wymiar indywidualny, a tym samym nie jest możliwe wymienienie ich wszystkich. Przedstawiony model jest jednocześnie kompleksowy co do obszarów, jak i uproszczony w celu łatwej implementacji. Jego struktura i wskazane narzędzie umożliwiają samodzielną rozbudowę i modyfikację. Warto potraktować go jako pierwszą fazę prac nad budowaniem zaangażowania w warunkach pracy zdalnej, a nie zamknięty produkt. Na dalszy rozwój będą mieli wpływ zarówno praktycy zarządzania, rozbudowujący

go zgodnie z bieżącymi potrzebami, jak i naukowcy, którzy mogą użyć go do badań nad określeniem długofalowej perspektywy pracy zdalnej i jej wpływu na zaangażowanie.

4.11. Stan niewiedzy do dalszej eksploracji

Pomimo przeprowadzonych w niniejszej pracy badań, istnienia już szerokiej literatury przedmiotu, zawierającej coraz bardziej wnikliwe analizy wpływu pracy zdalnej na procesy w przedsiębiorstwach oraz przemiany społeczne, nadal błędem byłoby stwierdzenie, że znane są konsekwencje wprowadzenia powszechnej pełnej pracy zdalnej. Pozostaje wiele obszarów niewiedzy, wymagających dalszych badań, obserwacji i interpretacji. Luka ta wynika z następujących przesłanek:

- okres upowszechnienia pracy zdalnej jest stosunkowo krótki (3 lata), stąd wielu skutków społecznych dotyczących zmiany mentalności czy długookresowego jej wpływu na strategię przedsiębiorstw jeszcze nie można było zweryfikować;
- praca zdalna w powszechnym wymiarze wywołana była siłą wyższą (pandemia), przez co nie zbadano jej wymiaru i zakresu w warunkach „normalności”, a w związku z tym nie można zastosować predykcji jej wymiaru w przyszłości – występuje tak samo niewielkie prawdopodobieństwo utrzymania jej wymiaru z czasów pandemii, jak i powrotu do jej wymiaru sprzed COVID-19;
- oczekiwania w zakresie pracy zdalnej różnią się w zależności od generacji pracowników, dlatego zmiana pokoleniowa na rynku pracy może wywołać skutki dotyczące zarówno zastosowania pracy zdalnej, jak i strategii czy wartości firmy, mających wpływ na modele pracy;
- rozwijająca się technologia (np. sztuczna inteligencja) może mieć wpływ na postrzeganie roli pracowników, a tym samym może zaistnieć potrzeba większej humanizacji pracy, co modele pracy będą musiały uwzględnić;
- przemiany społeczne i megatrendy mogą być obserwowane w dłuższym okresie – obecnie można jedynie stwierdzić, że praca zdalna może mieć na nie wpływ, ale wiedza o jego zakresie i kierunkach jest mocno ograniczona;
- globalizacja, gigekonomia, zmiana paradygmatów przedsiębiorstw i ich roli społecznej mogą wpłynąć na modele pracy, a przez to przesłanki pracy zdalnej mogą się zmieniać;

- style przywództwa w Polsce podlegają ewolucji w ostatnich latach, niemniej nadal zawierają elementy związane z dużym dystansem władzy²⁹ czy „folwarcznością”³⁰, które nie są sprzyjającą przesłanką pracy zdalnej, zatem w zależności od stopnia ich rozwoju postrzeganie tego modelu i jego stosowanie może nie być identyczne jak w krajach o bardziej zaawansowanych stylach zarządzania;
- prawodawstwo (zarówno na poziomie ustaw powszechnych, jak i regulaminów tworzonych wewnątrz organizacji) może w istotnym stopniu wpłynąć na powszechność, postrzeganie i zadowolenie z pracy zdalnej;
- teoria „czarnych łabędzi” (*black swans*)³¹ upowszechniona w ostatnich latach poprzez niespodziewane globalne wydarzenia, jak pandemia czy wojna w Ukrainie, zakłada, że mogą nastąpić kolejne wydarzenia, które zmodyfikują postrzeganie rzeczywistości.

Wymienione elementy sprawiają, że w nauce nadal powinno się traktować pracę zdalną jako lukę badawczą, a biorąc pod uwagę jej dwustronną korelację z wymienionymi powyżej elementami, uzupełnienie niewiedzy powinno mieć priorytetowy charakter w naukach społecznych. Dalsze badania, z uwzględnieniem aspektu pracy zdalnej, powinny dotyczyć między innymi takich obszarów, jak: koncepcje przywództwa, strategie przedsiębiorstw, współpraca międzypokoleniowa, problem zrównoważenia życia zawodowego i prywatnego czy wykorzystanie technologii. Również w wymiarze społecznym warto odświeżyć badania dotyczące roli miast, migracji ludności czy globalizacji – w odniesieniu do zmian wywołanych powszechną pracą zdalną.

W sytuacji upowszechnienia pracy z domu może nastąpić również zmiana w relacjach i więziach międzyludzkich i rodzinnych – częstotliwość kontaktów domowników, organizacja życia rodzinnego, możliwości związane z miejscem zamieszkania stwarzają nowe wyzwania dla badań psychologicznych. Nawet prawodawstwo i wpływ nowych reguł może oddziaływać na pracę zdalną, a praca zdalna – na tworzenie prawa, czego przykładem jest nowy Kodeks pracy, zmieniony na skutek potrzeb związanych z pracą zdalną, ale jednocześnie mogący wpłynąć na jej ograniczenie.

Dalsze badania pozwolą zoptymalizować determinanty budowania zaangażowania w pełnej pracy zdalnej w długoterminowym wymiarze, gdyż w tym momencie opierać

²⁹ M. Czerwonka, *Charakterystyka wskaźników modelu kulturowego Hofstede* [w:] J. Ostaszewski (red.), *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 281–292.

³⁰ J. Santorski, *Kultura folwarku przetrwała w polskich firmach*, forsal.pl, 2014, <https://forsal.pl/artykuly/801867,santorski-kultura-folwarku-przetrwala-w-polskich-firmach.html> (data dostępu: 25.02.2020).

³¹ N.N. Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House, New York 2007.

można się na badaniach obrazujących obecne potrzeby, bez wiedzy o tym, jak postrzeganie pracy zdalnej w pełnym i powszechnym wymiarze będzie oceniane przez pracowników i pracodawców po pięciu czy dziesięciu latach od korzystania z tego modelu. Warto więc, realizując potrzebę dostosowania warunków pracy zdalnej do obecnych preferencji, wziąć również pod uwagę możliwość rezygnacji z tego modelu w przyszłości i przeanalizować działania, jakie byłyby wówczas niezbędne, oraz konsekwencje dla przedsiębiorstwa. Można przyjąć, że równie dużym wyzwaniem jak zbudowanie modelu zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej jest zbudowanie modelu zaangażowania w warunkach rezygnacji z pracy zdalnej. Ten obszar powinien być tym szybciej zweryfikowany, im więcej zaistnieje przesłanek, obecnie jeszcze nieznanych, unikania pracy zdalnej jako powszechnego modelu.

Zakończenie

Na wybór tematyki rozprawy miało wpływ doświadczenie specyficznych warunków, w jakich w pierwszej połowie 2020 roku znalazło się niemal całe społeczeństwo. Pandemia COVID-19 w pierwszej kolejności wywołała szereg działań podmiotów odpowiedzialnych za organizację życia społecznego, które pierwotnie związane były oczywiście ze zdrowiem i życiem, ale bardzo szybko objęły niemal każdy aspekt funkcjonowania człowieka, w tym również zmieniły sposób prowadzenia przedsiębiorstw i spowodowały ich adaptację do bieżącej sytuacji. Narażenie wartości wyższych (życie, zdrowie) wywołało między innymi zmianę paradygmatów w obszarze organizacji pracy, w którym przez wiele lat dominowało przeświadczenie, że fizyczna obecność pracowników jest konieczna, a praca zdalna stanowi pewnego rodzaju wyjątek lub benefit. Naturalną konsekwencją nagłej i wymuszonej zmiany w tym zakresie było dostosowanie się przedsiębiorstw pod względem technologicznym i organizacyjnym do nowych warunków, wsparcie związane z działaniami rządowymi (prawo, finansowanie itp.) czy społecznymi (np. zwiększona tolerancja). Rola nauki jest natomiast szersza – naukowcy powinni nie tylko wyjaśniać¹ przeszłość i reagować na teraźniejszość, ale na podstawie badań umieć określić wpływ danego zjawiska na przyszłość i sposób, w jaki można zapobiec jego ewentualnym negatywnym konsekwencjom. Dlatego punktem wyjściowym rozprawy było postawienie sobie pytań badawczych i określenie luk poznawczych związanych z modelem pełnej pracy zdalnej w kontekście jej wpływu na przyszłość. Podjęto rozważania dotyczące obszaru identyfikacji pracowników zdalnych z organizacją, definicji kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa pracującego w modelu zdalnym, postrzegania i oceny pracowników zdalnych w porównaniu ze stacjonarnymi, zmiany roli bezpośredniego przełożonego czy bariery pokoleniowej w długotrwałym wprowadzaniu pracy zdalnej.

Założono, że kwestia zaangażowania pracowników może różnić się w zależności od modelu pracy i nie ma pewności, czy determinanty zaangażowania pozostają tożsame z dotychczas zbadanymi. To pozwoliło sklaryfikować cel rozprawy i jako główny przyjąć określenie umiejętności zbudowania zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej. Założono, że cel powinien mieć wymiar użyteczny i jest nim stworzenie modelu budowania zaangażowania w nowym modelu pracy ze wskazaniem odpowiednich

¹ W. Strawiński, *Funkcja i cele nauki – zarys problematyki metodologicznej*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2011, nr 3(189).

narzędzi, rekomendacji, barier i innych elementów, które posłużą kadrze menedżerskiej. Sformułowano szereg celów poznawczych, metodycznych i empirycznych, tak aby końcowy model opierał się na wiarygodnych i możliwie pełnych przesłankach, zbadanych w sposób metodologicznie poprawny. Kluczowym momentem rozprawy było postawienie właściwych hipotez. Dokonano tego po badaniach jakościowych, które, poza doprecyzowaniem hipotez głównych i szczegółowych, ujawniły wiele dodatkowych wątpliwości związanych między innymi z rozbieżnościami pomiędzy naukowymi definicjami zaangażowania a jego powszechnym rozumieniem, korelacji pomiędzy postrzeganiem pracy zdalnej a wiekiem czy stanowiskiem respondentów czy określeniem pojęcia pełnej pracy zdalnej w kontekście coraz bardziej umacniającego się pojęcia pracy hybrydowej. Hipotezy uzupełniono więc o elementy pomocnicze różnicujące stwierdzenia np. w zależności od wieku czy stanowiska, a mając na uwadze cel główny (użytkowy) rozprawy, zweryfikowano pytania zadawane w części poświęconej badaniom ilościowym pod kątem dostosowania sformułowań do ich powszechnego rozumienia.

Badania jakościowe pozwoliło doprecyzować hipotezę główną, mówiącą, że budowanie zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej wymaga stosowania motywatorów ukierunkowanych na indywidualne cechy pracownika. Potwierdzenie tej hipotezy było kluczowe dla zbudowania modelu, gdyż definiowało, czy zasadne jest przygotowanie modelu uniwersalnego, czy też należy założyć, że istnieją takie cechy pracowników, które wymagają specyficznych rozwiązań. Przyjęto, że zarówno potwierdzenie, jak i brak potwierdzenia poszczególnych hipotez może być cenną wskazówką do budowania modelu. Hipotezy, które zostały potwierdzone, zaprezentowane są poniżej, wraz z interpretacją, w jaki sposób rezultat wpłynął na dalsze wnioskowanie.

1. Praca zdalna negatywnie wpływa na poczucie identyfikacji pracownika z organizacją (w badaniach występująca pod pojęciem więzi z firmą). Potwierdzenie tej hipotezy powoduje, że należy przyjąć, iż istnieje korelacja pomiędzy modelem pracy a zaangażowaniem. Nawet jeśli ograniczymy pojęcie zaangażowania do definicji zaangażowania organizacyjnego, bezzasadne jest twierdzenie, że gdy wprowadza się model pracy zdalnej, podejście do zaangażowania może pozostać w niezmienionej formie. To kluczowy element decydujący o sensie dalszych dywagacji na temat konieczności stworzenia modelu budowania zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej. Potwierdzenie bowiem, że praca zdalna osłabia zaangażowanie organizacyjne, pociąga za sobą konieczność zadbania o zmianę kultury organizacyjnej, a to – zgodnie

z zasadą tzw. magicznego trójkąta zarządzania (zwanego też trójkątem Chandlera)² – oznacza, że zmieniając elementy kultury organizacyjnej, należy także zadbać o strukturę i strategię.

2. Praca zdalna nie wpływa negatywnie na zaangażowanie pracowników (rozumiane powszechnie jako zaangażowanie w pracę). Respondenci są przekonani, że gdy pracują zdalnie, ich wysiłek włożony w pracę nie jest mniejszy. Zestawienie pierwszej i drugiej hipotezy, które w uproszczeniu brzmią „zaangażowanie w pracy zdalnej spada” oraz „zaangażowanie w pracy zdalnej nie spada”, uświadamia, jak ważne jest właściwe rozumienie pojęcia zaangażowania i jak bardzo mylące wnioski można wyciągnąć w przypadku, gdy dokona się zbytniego uogólnienia. Gdyby przyjąć tylko hipotezę drugą, można by uznać dalsze badania nad modelem budowania zaangażowania w pracy zdalnej za bezpodstawne, szczególnie że w ramach hipotezy pomocniczej potwierdzono również, iż ocena własnego poziomu zaangażowania jest wyższa w pracy zdalnej niż w pracy stacjonarnej. Bez uwzględnienia szerszego i krytycznego podejścia można by wręcz przyjąć założenie, że wprowadzając pracę zdalną, podnosi się zaangażowanie pracowników.
3. Praca zdalna nie wpływa negatywnie na efektywność pracowników. Potwierdzenie tej hipotezy jeszcze mocniej mogłoby utwierdzić osoby zarządzające w przeświadczeniu, że model pracy nie wymusza specyficznych zachowań – skoro poziom zaangażowania (hipoteza 2) i efektywności nie jest niższy w warunkach pracy zdalnej, to nie ma podstaw do działań interwencyjnych. Potwierdzenie wszystkich trzech hipotez daje jednak inny obraz: pracownicy w pracy zdalnej będą zaangażowani w pracę i będą efektywni w tym, co robią, lecz niekoniecznie pozostaną w przyszłości pracownikami danego przedsiębiorstwa. Uświadomienie sobie tego faktu naturalnie wymusza myślenie o pracy zdalnej w kontekście długofalowym i strategicznym, co jest cenną wskazówką do budowania modelu. Efektywność jest na tyle istotnym elementem prowadzenia przedsiębiorstw, że postanowiono zbadać dodatkowo, czy ocena efektywności różni się w zależności od indywidualnych cech badanych. Przyjęto, że taką cechą może być poziom stanowiska respondentów, tzn. czy osobami odpowiadającymi na zadawane pytania byli menedżerowie, czy pracownicy liniowi. Została także potwierdzona

² A. Walecka, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja w procesach zmian-w drodze do elastyczności i innowacyjności* [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 309.

hipoteza mówiąca, że ocena poziomu efektywności pracowników zdalnych różni się w zależności od zajmowanego stanowiska – menedżerowie gorzej oceniali poziom efektywności swoich pracowników zdalnych niż sami ci pracownicy. Ta potwierdzona rozbieżność jest kolejną cenną wskazówką do budowania modelu – można bowiem wyciągnąć wniosek, że zaistnieje dysonans pomiędzy potrzebą menedżera co do weryfikacji efektywności a poczuciem pracowników w tym obszarze. Nieuświadomienie sobie tego faktu może spowodować budowanie kultury organizacyjnej opartej na nadmiernej kontroli.

4. Istnieje zależność pomiędzy preferowanym wymiarem pracy zdalnej a wiekiem badanych. Osoby reprezentujące młodsze pokolenia (Z i Y) preferują większy wymiar pracy zdalnej niż osoby ze starszych pokoleń (X i BB). Potwierdzenie tej hipotezy nawiązuje bezpośrednio do hipotezy głównej mówiącej o tym, że budowanie zaangażowania w warunkach pracy zdalnej wymaga stosowania motywatorów ukierunkowanych na indywidualne cechy pracownika. Dzięki potwierdzeniu tej hipotezy wiemy, że wiek pracownika wpływa na postrzeganie pracy zdalnej i ten parametr należy uwzględnić w decyzji o wymiarze jej zastosowania, lub w przypadku braku możliwości dostosowania wymiaru – zadbać szczególnie o motywatory dla osób ze starszych pokoleń, co wobec skali ich występowania na rynku pracy może być kluczowe dla zbudowania zaangażowanych struktur (wg GUS³ na koniec 2022 roku osoby mające 45 lat i więcej stanowiły 42,3% ogólnie zatrudnionych w Polsce).
5. Pracownicy szeregowi są bardziej zadowoleni z pracy zdalnej niż menedżerowie. Potwierdzono kolejną hipotezę, zgodnie z którą cechy indywidualne pracowników (w tym wypadku poziom stanowiska) są istotnym elementem, który może wpłynąć na dostosowanie modelu budowania zaangażowania do tych cech. Ewentualny brak świadomości osób zarządzających o poziomie zadowolenia pracowników z pracy zdalnej i ocena go przez pryzmat własnych przekonań może doprowadzić do niezrozumienia pomiędzy kadrą zarządzającą a ogółem pracowników, a w efekcie – do obniżenia zaangażowania. Menedżerowie mogą bagatelizować potrzebę pracy zdalnej swoich pracowników i kierować się zasadą, narzucając np. powrót do biur, bez głębszej refleksji.

³ *Rocznik Statystyczny Pracy 2023*, s. 130, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2023,7,8.html> (data dostępu: 28.04.2024).

Nie została potwierdzona hipoteza pomocnicza mówiąca, że ocena poziomu zaangażowania pracowników zdalnych różni się w zależności od zajmowanego stanowiska. Założono, że w modelu pracy zdalnej menedżerowie oceniają zaangażowanie w pracę niż niż pracownicy szeregowi. Nie potwierdzono również, że istnieje zależność pomiędzy preferowanym wymiarem pracy zdalnej a stanowiskiem oraz że przełożeni preferują mniejszy wymiar pracy zdalnej niż pracownicy. Brak potwierdzenia tych hipotez jest cenną wskazówką mówiącą o tym, że cechy indywidualne (w tym wypadku wiek i poziom stanowiska) nie wpływają jednoznacznie na postrzeganie pracy zdalnej i w niektórych obszarach cechy te nie muszą mieć znaczenia lub że pewne obszary nie zostały wystarczająco zbadane. To stanowi podstawę do dalszej eksploracji tematu.

Sprawdzenie hipotez stanowiło podstawę do opracowania modelu budowania zaangażowania pracowników uwzględniającego zarówno sam proces podejmowania decyzji o pracy zdalnej i jej wymiarze, jak i dobranie odpowiednich czynników budowania zaangażowania, czy też kwestię efektywności i więzi z organizacją. W modelu uwzględniono kwestię cech indywidualnych, jak wiek, płeć czy stanowisko, a także pozostałe dane wynikające z badań ilościowych, niewykorzystane do testowania hipotez, ale również wskazujące na trendy i różnice. Model osadzono na konkretnych narzędziach oraz wzięto pod uwagę specyfikę organizacji, tak aby każdorazowo można go dostosować do potrzeb. Z punktu widzenia autorki rozprawy cel pracy został zrealizowany i oparty na rzetelnych badaniach i właściwej metodyce.

Nie oznacza to, że opracowanie można uznać za kompleksowe i wystarczające, jeżeli chodzi o zbadanie tematyki zaangażowania w pracy zdalnej. Zaistniały ograniczenia, które spowodowały, że temat wymaga dalszej eksploracji, a sama praca może odnosić się jedynie do warunków znanych w okresie jej tworzenia.

Pierwszym i głównym ograniczeniem jest to, że w momencie prowadzenia badań doświadczenie większości respondentów w zakresie pracy zdalnej było krótkotrwałe – odpowiedzi mogły być zaburzone pewnym efektem nowości, bez znajomości długotrwałych konsekwencji pracy z domu. Nie wiadomo, czy efektywność, zaangażowanie, więź z firmą z czasem będzie maleć, czy rosnąć. Oczywiście można ocenić to częściowo przez pryzmat osób, które pracowały zdalnie jeszcze przed pandemią, jednak skala też ma znaczenie, a nigdy wcześniej praca zdalna nie wystąpiła w takim wymiarze. Ten fakt wpływa również na konieczność weryfikacji w przyszłości pierwotnych założeń – hipotezy zostały sformułowane w dużym stopniu na podstawie badań jakościowych i tym samym zostały ukierunkowane na aspekty i doświadczenie osób pracujących zdalnie w momencie

prowadzenia badania – wówczas np. bardzo istotny wydawał się aspekt wieku w kontekście pracy zdalnej, bo panowało powszechne przekonanie, że starszym ciężko będzie pokonać barierę technologiczną. Fakt, że nie potwierdziło się to już w badaniach ilościowych, prowadzonych kilka miesięcy później, może świadczyć o tym, że wyobrażenia o przeszkodach i motywatorach pracy zdalnej mogą się dynamicznie zmieniać w czasie wraz z oswojeniem się z sytuacją.

Kolejnym ograniczeniem było zdefiniowanie pracy zdalnej – na potrzeby rozprawy przyjęto skrajne modele (całkowita praca stacjonarna vs. całkowita praca zdalna), jednak obecnie, po upływie czterech lat od wybuchu pandemii można zaobserwować, że najpowszechniejszym modelem jest praca hybrydowa o tak dużym zróżnicowaniu wymiaru pracy zdalnej, że nie jest łatwo zbadać, kiedy działania związane z budowaniem zaangażowania powinny być już oparte na zaproponowanym modelu, a kiedy wymiar stacjonarny uprawnia do stwierdzenia, że nie ma potrzeby podejmowania dodatkowych działań. Z tego między innymi powodu uwzględniono w modelu instrukcje dotyczące podjęcia decyzji o wymiarze czasu pracy, jako pierwszego kroku, który w ogóle należy wykonać. Nie rozstrzygnięto jednak, czy np. praca jeden dzień w tygodniu w biurze jest wystarczającym rozwiązaniem problemu osłabienia więzi z firmą, czy muszą to być już np. trzy dni. Nie są znane również długoterminowe skutki pracy zdalnej w kontekście trendów społecznych i gospodarczych – takich jak np. migracje z miasta na wieś, komunikacja, zagospodarowanie terenów (np. kwestia powierzchni biurowych), demografia, i innych, na które praca zdalna może mieć wpływ. Nie wiadomo także, jak nowe przepisy prawa w dłuższej perspektywie przyczynią się do wymiaru i postrzegania pracy zdalnej ani jak duże rozwarstwienie może nastąpić pomiędzy wymiarem pracy pracowników w jednej organizacji. Może np. pojawić się poczucie niesprawiedliwości wynikające z faktu, że przepisy prawa (a tym samym regulaminy przedsiębiorstw) różnicują prawo do wymiaru pracy zdalnej w zależności od faktu posiadania dzieci, podczas gdy pracownicy, którzy równie chętnie pracowaliby z domu (z innych zasadnych według nich przyczyn), nie mają takiego prawa. Badania podejmujące tę tematykę ukazały także istotne rozbieżności pomiędzy światem nauki a codzienną pracą przedsiębiorstw, gdzie na poziomie rozumienia definicji zaangażowania, efektywności, zadowolenia, satysfakcji występują duże różnice wskazujące na to, że jeśli nauka ma wspomóc praktykę, to istnieje potrzeba symplifikacji pojęć. Podsumowując, przedstawiona praca, pomimo dbałości o kompleksowość, spójność i metodologię, nie jest wystarczająca, by można było wyciągnąć długofalowe wnioski.

Głównym wnioskiem, jaki mimo wszystko należy przyjąć, jest stwierdzenie, że praca zdalna nie pozostaje bez wpływu na zaangażowanie i każda organizacja powinna rozszerzyć związane z nią działania i procedury również o dbałość o zaangażowanie. Kolejnym wnioskiem jest wskazanie, że postrzeganie pracy zdalnej oraz zapotrzebowanie na nią różni się w zależności od cech indywidualnych – ze wskazaniem na wiek i poziom stanowiska, ale z pewnością inne cechy, takie jak płeć, fakt posiadania dzieci, miejsce zamieszkania czy doświadczenie w pracy, powinny być analizowane w kontekście procedur i wytycznych związanych z pracą zdalną. Nie należy zapominać, że dla prawidłowego budowania zaangażowania kluczowa jest wiedza i umiejętności menedżerów, zwłaszcza niskiego szczebla, a tym samym należy wysnuć wniosek, że o zaangażowaniu pracowników w warunkach pracy zdalnej istotnie będzie decydować poziom umiejętności zarządczych bezpośrednich przełożonych.

Osobistą refleksją autorki pracy jest przekonanie, że jesteśmy dopiero na początku drogi związanej z wprowadzaniem pracy zdalnej. Przez cztery lata prowadzenia badań, rozmów z przedsiębiorcami, pracownikami i śledzenia literatury tematu zaobserwowano ciągle zmiany koncentracji i priorytetów. Początkowo były to wyzwania technologiczne, potem organizacyjne, następnie niwelowanie różnic wynikających z różnych umiejętności i sytuacji (np. wieku czy faktu posiadania dzieci), z kolei późniejszym priorytetem była adaptacja nowego Kodeksu pracy, a także kontroli. Był okres, kiedy panowało przekonanie o tymczasowości tego rozwiązania, pojawiły się programy zachęcające do powrotu do biur. Wszystkie te tematy w ocenie autorki opierały się na przesłankach słabo umocowanych w badaniach naukowych, a raczej bazowały na powszechnych przekonaniach i własnych preferencjach decydentów. W trakcie badań nie spotkano się na rynku pracy ani raz z twierdzeniem, że budowanie zaangażowania powinno być głównym czynnikiem uwzględnianym w koncepcji i modelu pracy zdalnej, podczas gdy wydaje się to naturalne w świetle wizji nowoczesnego przywództwa i zwiększającego się grona młodych osób na rynku pracy.

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1 – kwestionariusz wywiadu

Data wywiadu

Czas trwania

Imię i nazwisko uczestnika

Płeć

Wielkość firmy

Stanowisko

Roku urodzenia

Proszę opowiedzieć o swoim doświadczeniu z pracą zdalną – w jakim wymiarze Pan/Pani pracuje zdalnie, od kiedy posiada Pan/Pani doświadczenie z pracą zdalną, z czego wynikała potrzeba lub chęć pracy zdalnej oraz czy w okresie Pana/Pani pracy zdalnej większość współpracowników pracowała zdalnie, czy też dominowała praca stacjonarna.

Odpowiedź

W jaki sposób zmieniła się w Pana/Pani ocenie więź pomiędzy Panem/Panią a organizacją w sytuacji, kiedy zwiększył się wymiar pracy zdalnej? Czy Pan/Pani uważa, że w przypadku pełnej pracy zdalnej zmienia się siła lub charakter tej więzi? W jaki sposób?

Odpowiedź

Czy zauważył/a Pan/Pani różnicę w postrzeganiu pracy zdalnej przez współpracowników i przez Pana/Panią samego/ą w sytuacji, kiedy jej udział zwiększał się? Czy osoby pracujące stacjonarnie zmieniły w Pana/Pani ocenie podejście do kolegów pracujących zdalnie? Jakie to były różnice?

Odpowiedź

Jak zmieniła się rola bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej?

Odpowiedź

Czy zauważył/a Pan/Pani istotne różnice w podejściu do pracy zdalnej w zależności od wieku pracownika? Jakby je Pan/Pani scharakteryzował/a i czym według Pana/Pani są one wywołane?

Odpowiedź

Proszę scharakteryzować, co stanowi dla Pana/Pani kulturę organizacyjną? Czy Pana/Pani podejście do tego zagadnienia zmieniło się na skutek pracy zdalnej?

Odpowiedź

Proszę zdefiniować pojęcie zaangażowania pracownika? Po czym można poznać, że pracownik jest zaangażowany?

Odpowiedź

Proszę wymienić główne czynniki poprawiające zaangażowanie pracowników w warunkach pracy zdalnej, proszę uzasadnić każdy z nich.

Odpowiedź

Proszę wymienić główne czynniki pogarszające zaangażowanie pracowników w warunkach pracy zdalnej, proszę uzasadnić każdy z nich.

Odpowiedź

W jaki sposób Pan/Pani kontroluje swoich pracowników lub jest Pan/Pani kontrolowany/a przez swojego przełożonego w warunkach pracy zdalnej? Czy dostrzega Pan/Pani różnicę w podejściu w stosunku do pracy w biurze?

Odpowiedź

Jak scharakteryzowałby/ałaby Pan/Pani swój styl zarządzania lub jeśli nie jest Pan/Pani menedżerem – jak scharakteryzowałby/ałaby Pan/Pani styl zarządzania swojego przełożonego? Która z wymienionych cech zarządzania zmieniła się lub powinna się zmienić w warunkach pracy zdalnej?

Odpowiedź

Proszę opisać, jaki sposób według Pana/Pani budować zaangażowanie pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej?

Odpowiedź

W jaki sposób praca zdalna wpływa na zaangażowanie pracowników? Czy według Pana/Pani obniża je, zwiększa, czy nie ma wpływu?

Odpowiedź

Co przeszkadza w budowaniu zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej?

Odpowiedź

Załącznik 2 – Kwestionariusz badania ankietowego

Dzień dobry,

w ramach przygotowań pracy doktorskiej realizuję badanie na temat pracy zawodowej w modelu stacjonarnym i zdalnym. Będę wdzięczna za wypełnienie poniższej ankiety, co zajmie Panu/Pani nie więcej niż 10 minut.

Udział w badaniu jest dobrowolny. Gwarantuję poufność odpowiedzi zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych oraz kodeksem etycznym obowiązującym w badaniach rynku i opinii publicznej. Uzyskane wyniki będą przeze mnie prezentowane jedynie w zestawieniach zbiorczych.

Część rekrutacyjna + metryczka

R1. Czy obecnie pracuje Pan/Pani zawodowo?

Tak

Nie (*zakończ badanie*)

R2. Czy na jakimkolwiek etapie kariery zawodowej pracował/a Pan/Pani zdalnie?

Tak

Nie (*zakończ badanie*)

R3. Ile ma Pan/Pani lat?

Mniej niż 18 lat (*zakończ badanie*)

18–26 lat

27–42 lata

43–57 lat

58 lat i więcej

R4. Jaki poziom stanowiska zajmuje Pan/Pani w firmie?

Młodszy specjalista/specjalista/starszy specjalista/samodzielne stanowisko (nie zarządzam ludźmi)

Kierownik/koordynator/menedżer (zarządzam ludźmi, ale nie innymi kierownikami/koordynatorami/menedżerami)

Dyrektor/prezes (zarządzam kierownikami/koordynatorami/menedżerami)

Żaden z powyższych (*zakończ badanie*)

R5. Ile osób zatrudnia firma, w której Pan/Pani pracuje?

1– 9 pracowników

10–49 pracowników

50–249 pracowników

250 i więcej pracowników

R6. Płeć:

Kobieta

Mężczyzna

R7. Czy pracował/a Pan/Pani zdalnie przed pandemią koronawirusa?

Tak

Nie (*przejdźcie do pytania R11*)

R8. Jak często wykonywał/a Pan/Pani pracę zdalnie przed pandemią koronawirusa?

Codziennie lub prawie codziennie

Dwa lub trzy dni w tygodniu

Kilka dni w miesiącu

Kilka dni w roku

R9. Jak długo trwał okres przed pandemią koronawirusa, podczas którego pracował/a Pan/Pani zdalnie?

Krócej niż trzy miesiące

Od trzech miesięcy do roku

Od roku do dwóch lat

Dwa lata i dłużej

R10. Ilu pozostałych pracowników firmy również pracowało zdalnie przed pandemią koronawirusa? Proszę oszacować ich odsetek.

Do 25%

26–50%

51–75%

76–100%

R11. Czy pracował/a Pan/Pani zdalnie w trakcie pandemii koronawirusa?

Tak

Nie (*przejdźcie do pytania R15*)

R12. Jak często wykonywał/a Pan/Pani pracę zdalnie w trakcie pandemii koronawirusa?

Codziennie lub prawie codziennie

Dwa lub trzy dni w tygodniu

Kilka dni w miesiącu

Kilka dni w roku

R13. Jak długo trwał okres w trakcie pandemii koronawirusa, podczas którego pracował/a Pan/Pani zdalnie?

Krócej niż trzy miesiące

Od trzech miesięcy do roku

Od roku do dwóch lat

Dwa lata i dłużej

Przez cały okres pandemii

R14. Ilu pozostałych pracowników firmy również pracowało zdalnie w trakcie pandemii koronawirusa? Proszę oszacować ich odsetek.

Do 25%

26–50%

51–75%

76–100%

R15. Czy obecnie pracuje Pan/Pani zdalnie?

Tak

Nie (*przejdźcie do pytania 1*)

R16. Jak często wykonuje Pan/Pani obecnie pracę zdalnie?

Codziennie lub prawie codziennie

Dwa lub trzy dni w tygodniu

Kilka dni w miesiącu

Kilka dni w roku

R17. Od kiedy wykonuje Pan/Pani pracę zdalnie?

Krócej niż trzy miesiące

Od trzech miesięcy do roku

Od roku do dwóch lat

Dwa lata i dłużej

R18. Ilu pozostałych pracowników firmy również pracuje obecnie zdalnie? Proszę oszacować ich odsetek.

Do 25%

26–50%

51–75%

76–100%

Badanie właściwe

Blok 1 – praca zdalna a zaangażowanie

Jak opisałby/ałaby Pan/Pani swoją obecną więź z firmą?

(można zaznaczyć 1 odpowiedź)

Zdecydowanie silna

Raczej silna

Trudno powiedzieć

Raczej słaba

Zdecydowanie słaba

Jak opisałby/ałaby Pan/Pani swoją więź z firmą w warunkach pracy zdalnej?

(można zaznaczyć 1 odpowiedź)

Zdecydowanie silniejsza niż w warunkach pracy stacjonarnej

Raczej silniejsza niż w warunkach pracy stacjonarnej

Taka sama jak w warunkach pracy stacjonarnej

Raczej słabsza niż w warunkach pracy stacjonarnej

Zdecydowanie słabsza niż w warunkach pracy stacjonarnej

Jak ocenia Pan/Pani poszczególne elementy swojej więzi z firmą w warunkach pracy zdalnej? <i>(można zaznaczyć 1 odpowiedź w ramach każdego wariantu)</i>	Zdecydowanie silniejsze niż w warunkach pracy stacjonarnej	Raczej silniejsze niż w warunkach pracy stacjonarnej	Takie samo jak w warunkach pracy stacjonarnej	Raczej słabsze niż w warunkach pracy stacjonarnej	Zdecydowanie słabsze niż w warunkach pracy stacjonarnej
Poczucie przynależności do firmy					
Poczucie izolacji i wyobcowania					
Zainteresowanie tym, co dzieje się w firmie					
Aktywne uczestnictwo w życiu firmy					

Poczucie wspólnoty celów firmowych					
Utożsamianie się z wartościami firmowymi					
Poczucie więzi ze współpracownikami					

Blok 2 – poziom zaangażowania pracownika w warunkach pracy zdalnej

Jak ocenia Pan/Pani poziom swojego zaangażowania w wykonywaną pracę w warunkach pracy zdalnej?

(można zaznaczyć 1 odpowiedź)

Zdecydowanie dobrze

Raczej dobrze

Trudno powiedzieć

Raczej źle

Zdecydowanie źle

Jak określiliby/aby Pan/Pani poziom swojego zaangażowania w wykonywaną pracę w warunkach pracy zdalnej w porównaniu z warunkami pracy stacjonarnej?

(można zaznaczyć 1 odpowiedź)

Zdecydowanie wyższy niż w warunkach pracy stacjonarnej

Raczej wyższy niż w warunkach pracy stacjonarnej

Tak samo wysokie jak w warunkach pracy stacjonarnej

Raczej niższy niż w warunkach pracy stacjonarnej

Zdecydowanie niższy niż w warunkach pracy stacjonarnej

W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi Pana/Pani pracy w warunkach zdalnych? <i>(można zaznaczyć 1 odpowiedź w ramach każdego z poniższych wariantów)</i>	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Zazwyczaj czuję się zmotywowany do pracy w warunkach zdalnych					
Trudno mi oderwać się od mojej pracy w warunkach zdalnych					
Czuję entuzjazm i pozytywne nastawienie, pracując w warunkach zdalnych					

Zdarza mi się pracować po godzinach bądź zrobić coś więcej niż określone minimum w ramach pracy zdalnej					
Pracując zdalnie, wykazuję się własną inicjatywą					
Mam poczucie sensu wykonywanej pracy w warunkach zdalnych					

Jak ocenia Pan/Pani efektywność swojej pracy w warunkach zdalnych?

(można zaznaczyć 1 odpowiedź)

Zdecydowanie lepiej niż w warunkach pracy stacjonarnej

Raczej lepiej niż w warunkach pracy stacjonarnej

Tak samo jak w warunkach pracy stacjonarnej

Raczej gorzej niż w warunkach pracy stacjonarnej

Zdecydowanie gorzej niż w warunkach pracy stacjonarnej

Blok 3 – zaangażowanie a empatia, inteligencja emocjonalna i styl zarządzania przełożonego

Jak ogólnie ocenia Pan/Pani jakość przywództwa swojego bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej?

(można zaznaczyć 1 odpowiedź)

Zdecydowanie dobrze *(przejdźcie do pytania 9, następnie 11)*

Raczej dobrze *(przejdźcie do pytania 9, następnie 11)*

Trudno powiedzieć *(przejdźcie do pytania 11)*

Raczej źle *(przejdźcie do pytania 10)*

Zdecydowanie źle *(przejdźcie do pytania 10)*

Dlaczego ocenia Pan/Pani dobrze jakość przywództwa swojego bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej?

(można zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi)

Dobrze organizował pracę zespołu

Wyznaczał jasne cele

Dbął o relacje między członkami zespołu

Dbął o komunikację zespołu z resztą firmy

Wykazywał zainteresowanie samopoczuciem pracownika
 Budował osobiste relacje z pracownikiem
 Okazywał pracownikowi zaufanie
 Nie stosował wobec pracownika nadmiernej kontroli
 Wspierał pracownika w rozwiązywaniu zgłoszonych przez niego problemów
 Dostosował styl zarządzania do warunków pracy zdalnej
 Doceniał pracownika za wykonaną pracę
 Inna odpowiedź, jaka?

Dlaczego ocenia Pan/Pani źle jakość przywództwa swojego bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej?

(można zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi)

Źle organizował pracę zespołu
 Wyznaczał niejasne cele
 Nie dbał o relacje między członkami zespołu
 Nie dbał o komunikację zespołu z resztą firmy
 Nie wykazywał zainteresowania samopoczuciem pracownika
 Nie budował osobistych relacji z pracownikiem
 Nie okazywał pracownikowi zaufania
 Stosował wobec pracownika nadmierną kontrolę
 Nie wspierał pracownika w rozwiązywaniu zgłoszonych przez niego problemów
 Nie dostosował stylu zarządzania do warunków pracy zdalnej
 Nie doceniał pracownika za wykonaną pracę
 Inna odpowiedź, jaka?

Jak Pan/Pani ocenia swojego bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej pod względem poniższych kryteriów? <i>(można zaznaczyć 1 odpowiedź w ramach każdego z poniższych wariantów)</i>	Zdecydowanie dobrze	Raczej dobrze	Trudno powiedzieć	Raczej źle	Zdecydowanie źle
Empatia					
Troska o stan psychiczny pracownika					
Motywowanie pracownika					

Umiejętność współpracy i budowy relacji					
Umiejętność panowania nad emocjami					
Wspieranie rozwoju pracowników					
Powierzanie pracownikowi ambitnych zadań					
Włączanie pracownika w proces podejmowania decyzji					
Zachęcanie pracowników do proponowania własnych rozwiązań					
Zaufanie na linii przełożony–podwładny					

Który z poniższych opisów najlepiej oddaje styl zarządzania stosowany przez Pana/Pani bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej?

(można zaznaczyć 1 odpowiedź)

Autokratyczny – silna kontrola pracownika, wymagający i zachowujący spory dystans przełożony, jasno sprecyzowane zadania

Liberalny – maksimum swobody w zakresie wykonywania zadań, zapewnienie odpowiednich narzędzi do pracy przez przełożonego przy braku oceny pracownika i kontroli efektów

Demokratyczny – wydawanie poleceń i wyznaczanie celów przez przełożonego przy pozostawieniu pewnej swobody odnośnie do sposobów ich realizacji, partnerskie i życzliwe traktowanie pracowników oraz zaufanie na linii przełożony–podwładny

Jak ocenia Pan/Pani skuteczność wskazanego stylu zarządzania w budowaniu zaangażowania pracowników podczas pracy zdalnej?

(można zaznaczyć 1 odpowiedź)

Zdecydowanie dobrze

Raczej dobrze

Trudno powiedzieć

Raczej źle

Zdecydowanie źle

Jak określiliby/aby Pan/Pani swoje wymagania względem bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej?

(można zaznaczyć 1 odpowiedź)

Zdecydowanie wyższe niż w warunkach pracy stacjonarnej

Raczej wyższe niż w warunkach pracy stacjonarnej

Takie samo jak w warunkach pracy stacjonarnej

Raczej niższe niż w warunkach pracy stacjonarnej

Zdecydowanie niższe niż w warunkach pracy stacjonarnej

Blok 4 – zaangażowanie a przynależność pokoleniowa

Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z pracy w trybie zdalnym?

(można zaznaczyć 1 odpowiedź)

Zdecydowanie tak

Raczej tak

Trudno powiedzieć

Raczej nie

Zdecydowanie nie

Które z poniższych kwestii stanowiły dla Pana/Pani wyzwanie podczas pracy zdalnej? <i>(można zaznaczyć 1 odpowiedź w ramach każdego z poniższych wariantów)</i>	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym					
Brak bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami					
Rozpraszenie uwagi					
Samotność i poczucie izolacji					
Słaba komunikacja ze współpracownikami					
Problemy technologiczne					
Brak spokojnego miejsca do pracy					
Słaba motywacja do pracy					
Niskie zaangażowanie w wykonywaną pracę					
Brak poczucia sensu wykonywanej pracy					
Brak nadzoru ze strony przełożonego					

Jak często najchętniej pracowałby/ałaby Pan/Pani zdalnie?

(można zaznaczyć 1 odpowiedź)

Praca zdalna przez 5 dni w tygodniu z ewentualnymi sporadycznymi wizytami w siedzibie firmy

4 dni pracy zdalnej i 1 dzień pracy stacjonarnej

3 dni pracy zdalnej i 2 dni pracy stacjonarnej

2 dni pracy zdalnej i 3 dni pracy stacjonarnej

1 dzień pracy zdalnej i 4 dni pracy stacjonarnej

Praca stacjonarna przez 5 dni w tygodniu

Blok 5 – czynniki poprawiające i osłabiające zaangażowanie w warunkach pracy zdalnej

Proszę ocenić wpływ poniższych czynników na poprawę Pana/Pani zaangażowania w warunkach pracy zdalnej (można zaznaczyć 1 odpowiedź dla każdego wariantu)	Zdecydowanie duży	Raczej duży	Trudno powiedzieć	Raczej mały	Zdecydowanie mały
Odpowiednia organizacja pracy					
Częsty kontakt ze współpracownikami					
Wyznaczenie jasnych zasad pracy zdalnej w firmie					
Dostęp do odpowiednich technologii i narzędzi pracy					
Posiadanie zapewniającego spokój miejsca do pracy					
Poczucie zaufania do przełożonego					
Swobodne rozmowy niezwiązane z pracą					
Silna kontrola ze strony przełożonego					
Jasne cele określone przez przełożonego					
Bycie docenianym przez przełożonego					
Poczucie sensu wykonywanej pracy					
Wsparcie ze strony przełożonego w realizacji zadań służbowych					
Troska ze strony przełożonego o moje samopoczucie i stan psychiczny					

Proszę ocenić wpływ poniższych czynników na spadek Pana/Pani zaangażowania w warunkach pracy zdalnej (możliwość zaznaczenia 1 odpowiedzi dla każdego wariantu)	Zdecydowanie duży	Raczej duży	Trudno powiedzieć	Raczej mały	Zdecydowanie mały
Brak odpowiedniej organizacji pracy					
Słaby kontakt ze współpracownikami					
Brak jasnych zasad pracy zdalnej w firmie					
Brak dostępu do odpowiednich technologii i narzędzi pracy					
Brak zapewniającego spokój miejsca do pracy					
Brak zaufania do przełożonego					
Brak swobodnych rozmów niezwiązanych z pracą					
Silna kontrola ze strony przełożonego					
Niejasne cele określone przez przełożonego					
Brak docenienia przez przełożonego					
Brak poczucia sensu wykonywanej pracy					
Brak wsparcia ze strony przełożonego w realizacji zadań służbowych					
Brak troski ze strony przełożonego o moje samopoczucie i stan psychiczny					

Jeśli chciałby/ałaby Pan/Pani otrzymać podsumowanie wyników po zakończeniu badania, proszę podać swój adres e-mail.

Podając swój adres e-mail wyrażasz zgodę na przetwarzanie swoich danych osobowych przez firmę Aneta Waszkiewicz, z siedzibą w Stanisławiu Dolnym 255, kod pocztowy 34-130 dla potrzeb niezbędnych do przeprowadzenia badań oraz analizy wyników tych badań, zgodnie z art. 6 ust. 1 lit. a Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 roku w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (RODO). Wyrażona przez Ciebie zgoda może być wycofana w każdej chwili.

--

Dziękuję za udział w badaniu.

Bibliografia

1. *Achievers Ultimate Guide to Recognition*, Achivers, 2017, <https://www.hrdsummit.com/wp-content/uploads/sites/6/2017/02/Achievers-Ultimate-Guide-to-Recognition.pdf> (data dostępu: 21.11.2021).
2. Adamska-Chudzińska M., *Psychospołeczne determinanty zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 3(951).
3. Agee J. (2009), *Developing qualitative research questions: a reflective process*, „International Journal of Qualitative Studies in Education”, nr 22(4).
4. Aggarwal R., Simkins B.J., *Open Book Management – Optimizing Human Capital*, „Business Horizons” 2001, nr 44.
5. Aguenza B.B., Som A.P.M., *Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations*, „International Journal of Advances in Management and Economics” 2018, <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/233>.
6. Akbar M.R., *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement*, „Journal of Social and Industrial Psychology” 2013, nr 2(1).
7. Alfes K., Truss C., Soane E., Rees Ch., Gatenby M., *Creating an Engaged Workforce (CIPD Research Report)*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2010.
8. Amabile T., Kramer S., *Zasada postępu. Małe zwycięstwa kluczem do radości, zaangażowania i kreatywności w pracy*, Helion, Gliwice 2013.
9. Anitha J., *Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2014, nr 63.
10. Antal, *Raport: Elastyczność specjalistów i menedżerów w dobie zmian*, 2020, <https://antal.pl/wiedza/raport/elastycznosc-specjalistow-i-menedzerow-w-dobie-zmiany> (data dostępu: 18.09.2020).
11. AON Hewitt, *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*, 2015, <https://www.asia.aonhumancapital.com/document-files/thought-leadership/people-and-performance/model-of-employee-engagement.pdf> (data dostępu: 25.10.2021).
12. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
13. Attridge M., *Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature*, „Journal of Workplace Behavioral Health” 2009, nr 24.
14. Atwater L.E., Brett J.F., *360-degree Feedback to Leaders*, „Group and Organization Management” 2006, nr 31(5).
15. Bach S., *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*, Blackwell Publishing, London 2005.
16. Bakker A.B., *Building Engagement in the Workplace* [w:] *The Peak Performing Organization*, red. R.J. Burke, C.L. Cooper, Routledge, Oxon 2009.
17. Balcerek-Wieszala A., Hawrysz L., *Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2012, nr 264 „Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki”.
18. Bańka A., Wołoska A., Bazińska R., *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2002, nr 8.
19. Baruch Y., *Teleworking: Benefits and Pitfalls as Perceived by Professionals and Managers*, „New Technology, Work and Employment” 2000, nr 15.
20. Baskar D., Prakash R.K., *A Study on the Impact of Rewards and Recognition on Employee Motivation*, „International Journal of Science and Research” 2015, nr 4(11).

21. Bergman M.E., *The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda*, „Journal of Organizational Behavior” 2006, nr 27(5).
22. Biesok G., Wyród-Wróbel J. (red.), *Człowiek w organizacji. Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*, CeDeWu, Warszawa 2018.
23. Blainpain R., *Legal and Contractual Situation of Teleworkers in the Member States of the European Union Labour Law Aspects Including Self-employed*, „The Jagiellonian University Yearbook of Labour Law and Social Policy”, nr 10, Kraków 1999.
24. Blane H., *7 Principles of Transformational Leadership*, The Career Press, New York 2017.
25. *Employee Engagement Report 2011*, Blessing White, 2011, http://www.digitalopinion.co.uk/files/documents/Employee_Engagement_Report_Blessing_White_%202011.pdf (data dostępu: 17.08.2021).
26. Blessing White, *Employee Engagement Report. Research Update*, 2013, <https://blessingwhite.com/wp-content/uploads/2018/11/Employee-Engagement-Research-Report-2013.pdf> (data dostępu: 16.05.2021)
27. Bohnet I., Zeckhauser R., *Trust, Risk, and Betrayal*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 2004, nr 55(4).
28. Boland B., De Smet A., Palter R., Sanghvi A., *Reimagining the Office and Work Life after COVID-19*, McKinsey & Company, 2020.
29. Bombiak E., *Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach”, Seria: Administracja i Zarządzanie 2010, nr 86.
30. Borkowska S., *Rola zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 2(97).
31. Boshoff Ch., Mels G., *Role Stress and Job Satisfaction: Their Supervisory Antecedents and Their Influence on Organizational Commitment*, „Journal of Industry Psychology” 1995, nr 21(1).
32. Boshoff Ch., Mels G., *The Impact of Multiple Commitments on Intentions to Resign: An Empirical Assessment*, „British Journal of Management” 2000, nr 11(3).
33. Bowditch J., Buono A., *A Primer on Organisational Behaviour*, 5th ed., John Wiley, New York 2001.
34. Bradley A., *Maintaining engagement in a world of remote work*, 2020, <https://www.publicfinance.co.uk/feature/2020/05/maintaining-engagement-world-remote-work> (data dostępu: 14.11.2020).
35. Bresin J., *The HR Software Market Reinvents Itself*, 2016, <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/07/18/the-hr-software-market-reinvents-itself/?sh=3cb13a375d0a#750364744930> (data dostępu: 11.09.2021).
36. Broughton A.C., *Embracing Open-book Management to Fuel Employee Engagement and Corporate Sustainability*, UNC Kenan-Flagler Business School, 2012, <https://www.broughton-consulting.com/wp-content/uploads/2020/10/Embracing-Open-Book-Management.pdf> (data dostępu: 15.05.2021).
37. Brynjolfsson E., Horton J., Ozimek A., Rock D., Sharma G., Yi Tu Ye H., *COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data*, „NBER Working Papers from National Bureau of Economic Research” 2020, nr 27344.
38. BSJP, *Telepraca a praca zdalna na gruncie Kodeksu pracy*, 2020, <https://bsjp.pl/pl/article/title;telepraca-a-praca-zdalna-na-gruncie-kodeksu-pracy/>, (data dostępu: 13.11.2022).
39. Budriene D., Diskiene D., *Employee Engagement: Types, Levels and Relationship with Practice of HRM*, „Malaysian E Commerce Journal” 2020, nr 4(24).
40. Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

41. Buitendach J.H., De Witte H., *Job Insecurity, Extrinsic and Intrinsic Job Satisfaction and Affective Organisational Commitment of Maintenance Workers in a Parastatal*, „South African Journal of Business Management” 2005, nr 36(2).
42. Burns J.M., *Leadership*, Harper and Row, New York 1978.
43. Burns P., *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organization*, Palgrave Macmillan, New York 2005.
44. Butler A.B., Grzywacz J.G., Bass B.L., Linney K.D., *Extending the Demands-control Model: A Daily Diary Study of Job Characteristics, Work-family Conflict and Work-family Facilitation*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2005, nr 78.
45. Caldwell C., Floyd L., *High Performance Work Systems, Building Commitment to Increase Profitability*, „Graziadio Business Review” 2014, nr 17(3).
46. Candatten F., Da Silva S.J.D., Cunha M.A.V.C.D., Maciel C.D.O., Santos R.D.C.D., *Engagement of Information Technology Professionals with Their Work*, Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems, Chicago, Illinois, 15–17 August 2013.
47. Carmona-Halty M.A., Schaufeli W.B., Salanova M., *The Utrecht Work Engagement Scale for Students (UWES-9S): Factorial Validity, Reliability, and Measurement Invariance in a Chilean Sample of Undergraduate University Students*, „Frontiers in Psychology” 2019, nr10.
48. Chaudhry K., *The Millennial Workforce & the Rise of the Gig Economy*, Modul Vienna University, Vienna 2019, https://www.modul.ac.at/uploads/files/Theses/Master/MBA_2020/1321014_Kevin_Chau dhry_final_-_no_sig.pdf, (data dostępu: 21.10.2021).
49. Chomętowska B., Chłopek P., *Telepraca – nowa forma organizacji pracy. Nowy obszar dysfunkcji i patologii?* [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
50. Cooper C.D., Kurland N.B., *Telecommuting, Professional Isolation and Employee Development in Public and Private Sector Organizations*, „Journal of Organizational Behavior” 2002, nr 23, s. 511–532.
51. Coyne I., *Sampling in Qualitative Research. Purposeful and Theoretical Sampling; Merging or Clear Boundaries*, „Journal of Advanced Nursing” 1997, nr 26(3).
52. Cropanzano R., Wright T.A., *When a Happy Worker Is Really a Productive Worker: A Review and Further Refinement of the Happy Productive Worker Thesis*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2001, nr 53.
53. Croston D., *Employee Engagement. “The People First” Approach to Building a Business*, Moonstone Media, Sydney 2008.
54. Czerwonka M., *Charakterystyka wskaźników modelu kulturowego Hofstede* [w:] J. Ostaszewski (red.), *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2015.
55. D’Amato A., Herzfeldt R., *Learning Orientation, Organizational Commitment and Talent Retention across Generations: A Study of European Managers*, „Journal of Managerial Psychology” 2008, nr 23(8).
56. Da Silva R.C., Dutra J.S., Veloso E.F.R., Fisher A.L., Trevisan L.N., *Generational Perceptions and its Influences on Organizational Commitment*, „Management Research” 2015, nr 13(1).
57. Deepa S., Pougajendy S., *Quality of Work Life Balance of Employees and Challenges Faced while Transitioning to Remote Work*, „International Journal for Modern Trends in Science and Technology” 2020, nr 6(11).

58. Dell Technologies, *Research: The gen z effect*, 2018, <https://www.delltechnologies.com/en-us/perspectives/gen-z.htm> (data dostępu: 13.09.2021).
59. Deloitte, *Human Capital Trends 2014 Survey*, 2014 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2014/human-capital-trends-2014-survey-top-10-findings.html> (data dostępu: 18.06.2021).
60. Deloitte, *Kryzys katalizatorem zmian: przyspieszenie transformacji*, 2021, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/consumer-business/articles/kryzys-katalizatorem-zmian-przyspieszenie-transformacji.html> (data dostępu: 16.11.2021).
61. Deloitte, *Młodzi są świadomi wyzwań, jakie ich czekają w erze przemysłu 4.0*, *Global Millennial Survey*, 2019, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-millennials-2019.html> (data dostępu: 19.03.2021).
62. Deloitte, *Odpowiedzialna firma 4.0 – oczekiwaniem nowych pokoleń wchodzących na rynek pracy*, „Personel Plus” 2018, nr 9, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/odpowiedzialna-firma-4-0.html> (data dostępu: 16.03.2020).
63. Deloitte, *Przywódcy XXI wieku: na styku tradycji z innowacją*, *Human Capital Trends 2019*, Deloitte Insights, luty 2020, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/przywodztwo-XXI-wieku/przywocdy-XXI-wieku-na-styku-tradycji-z-innowacja.html> (data dostępu: 14.11.2020).
64. Deloitte, *Remote Collaboration. Facing the Challenges of COVID-19*, 2020, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Remote-Collaboration-COVID-19.pdf> (data dostępu: 26.06.2021).
65. Deloitte, *Tech Trends 2022*, Deloitte Insights Publications, 2022, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends.html> (data dostępu: 30.01.2022).
66. Denzin N.K., Lincoln Y.S., *Wprowadzenie. Dziedzina i praktyka badań jakościowych* [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, t. 1, WN PWN, Warszawa 2009.
67. Dewicka A., Trziszka M., *Zastosowanie zasad ergonomii w telepracy: przegląd rozwiązań*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 3(52).
68. Dobrowolska M., Ślazyk-Sobol M., *Zaangażowanie i przywiązanie organizacyjne a wypalenie zawodowe pracujących w elastycznych formach zatrudnienia – raport z badań empirycznych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 5.
69. Dolot A., *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „E-mentor” 2020, nr 1(83).
70. Dudek B., *Pracoholizm – szkodliwy skutek nadmiernego zaangażowania w pracę*, „Medycyna Pracy” 2008, nr 59(3).
71. Durrah O., Eltigani M.O., Bilal Z.O., *Practicing Management by Walking around and Its Impact on the Service Quality*, „International Journal of Commerce and Management Research” 2018, nr 1(5).
72. Dzieńdziora J., *Ocenianie pracowników: ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2008.
73. Ellison N., *Telework and Social Change. How Technology Is Reshaping the Boundaries between Home and Work*, Praeger, Westport 2004.
74. Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K., *The Role of Trust in Organizational Innovativeness*, „European Journal of Innovation Management” 2008, t. 11, nr 2.
75. European Union, *Telework in the EU before and after the COVID-19: Where We Were, Where We Head to*, Joint Research Centre, 2020, <https://joint-research->

- centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf (data dostępu: 20.04.2022).
76. Farnsworth D., Clark J.L., Hall J., Johnson S., Wysocki A., Kepner K., *Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates*, IFAS, University of Florida, Gainesville 2002.
 77. Ferrer J., *Employee Engagement: Is it Organisational Commitment Renamed?*, Working Paper, Victoria University, Melbourne, Australia 2005.
 78. Fleming J.H., Coffman C., Harter J.K., *Manage Your Human Sigma*, „Harvard Business Review” 2005, nr 83(7/8).
 79. Fleming J.H., Asplund J., *Where Employee Engagement Happens*, „The Gallup Management Journal” 2007, <https://news.gallup.com/businessjournal/102496/where-employee-engagement-happens.aspx> (data dostępu: 21.10.2021).
 80. Flick U., *Projektowanie badania jakościowego*, WN PWN, Warszawa 2010.
 81. Fratriëová J., Kirchmayer Z., *Barriers to work motivation of generation Z*, „Journal of Human Resource Management” 2018, nr 21(2).
 82. Fredrickson B.L., *The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions*, „American Psychologist” 2001, nr 56.
 83. Freeman A., *Engagement vs Involvement: What's the Difference?*, 2013, <https://involve.co.uk/engagement-vs-involvement-whats-the-difference/> (data dostępu: 24.10.2021).
 84. Furmanek W., *Zalety i wady telepracy*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2015, nr 6(1).
 85. Future Workplace, *Remote Work: Navigating the Flexible Workplace*, <https://www.linkedin.com/company/future-workplace/> (data dostępu: 25.05.2020).
 86. Gajdzik B., *Budowanie zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie – analiza przypadku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2.
 87. Geurts S.A.E., Demerouti E., *Work/Non-work Interface: A Review of Theories and Findings* [w:] M.J. Schabracq, C.L. Cooper, J.A.M. Winnubst (red.), *The Handbook of Work and Health Psychology*, 2nd ed., Hoboken 2003.
 88. Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa 2021.
 89. Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik Statystyczny Pracy 2023*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2023,7,8.html> (data dostępu: 28.04.2024).
 90. Gorgievski-Duijvesteijn M.J., Bakker A.B., *Passion for Work: Work Engagement versus Workaholism* [w:] S.L. Albrecht (red.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Cheltenham 2010, <http://hdl.handle.net/1765/22672> (data dostępu: 15.11.2021).
 91. Górniak L., *Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2015, nr 8(944).
 92. Gratton L., *How to Do Hybrid Right*, „Harvard Business Review” 2021, May–June, <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right> (data dostępu: 18.07.2021).
 93. Gruszczyńska-Malec G., Waligóra Ł., *Cechy pracowniczych zespołów wielopokoleniowych. Próba identyfikacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, nr 20(4), cz. 1.
 94. Grzenkowicz N., Kowalczyk J., Kusak A., Podgórski Z., Ambroziak M., *Podstawy funkcjonowania Przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
 95. Guza Ł., *Ostrożnie z wzywaniem telepracownika do siedziby firmy*, 2015, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/879292,ostroznie-z-wzywaniem-telepracownika-do-siedziby-firmy.html> (data dostępu: 25.06.2015).

96. Hajec M., *Czy telepraca poprawia efektywność pracowników?*, rynekpracy.pl, 2015, <https://rynekpracy.pl/artykuly/czy-telepraca-poprawia-efektywnosc-pracownikow> (data dostępu: 15.09.2015).
97. Hardin R., *Zaufanie*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009.
98. Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L., *Business-unit-level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis*, „The Journal of Applied Psychology” 2002, nr 87(2).
99. Hopper B., *Effective Management in Remote Work Environments*, „Leadership and Organizational Behavior”, Keller Graduate School of Management [b.d.].
100. Huang X., Iun J., Liu A., Gong Y., *Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment or Trust? The Differential Effects on Managerial and Non-managerial Subordinates*, „Journal of Organizational Behavior” 2010, nr 31.
101. Huczek M., Smolarek M., *Social innovations in the process of managing organizations*, „Humanitas University’s Research Papers Management” 2018, nr 19(4).
102. ICAN, *Transformacja sprzedaży. Jakich kompetencji potrzebują Twoi handlowcy? Raport Specjalny*, „ICAN Management Review Polska” 2021.
103. IDC, *Future People. Workplace Evolution in the Age of Digital Transformation*, ilsole24ore.com, 2016, https://st.ilsole24ore.com/pdf2010/Editrice/ILSOLE24ORE/ILSOLE24ORE/Online/_Oggetti_Embedded/Documenti/2016/07/12/IDC_FUTURE%20PEOPLE_ricerca-completa.pdf (data dostępu: 13.02.2022).
104. Ignys A., *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstw-bezpośrednia partycypacja pracownicza*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, „Management Forum” 2014, nr 357.
105. Infor, *Telepraca bardziej elastyczna – projekt zmian w Kodeksie pracy*, 2015, https://kadry.infor.pl/kadry/inne_formy_zatrudnienia/telepraca/717280,Telepraca-bardziej-elastyczna-projekt-zmian-w-Kodeksie-pracy.html (data dostępu: 5.05.2015).
106. Infor, *Telepraca – ważne zmiany w nowym Kodeksie pracy*, 2017, https://kadry.infor.pl/kadry/inne_formy_zatrudnienia/telepraca/765081,Telepraca-wazne-zmiany-w-nowym-Kodeksie-pracy.html (data dostępu: 20.10.2017).
107. Ismael H.K., *Open-book Management: An Spproach for Information Sharing to Reduce Organisational Anomie*, „International Journal of Innovation, Creativity and Change” 2020, nr 14(3).
108. ITA Group, *The Psychological Toll of COVID-19 on the Workforce*, 2020, <https://www.itagroup.com/insights/psychological-toll-covid-19-workforce> (data dostępu: 13.03.2021).
109. ITA Group, *New Research Sneak Peek: How the Pandemic Impacted Employee Engagement*, 2021, <https://www.itagroup.com/insights/new-research-sneak-peek-how-pandemic-impacted-employee-engagement> (data dostępu: 18.11.2021).
110. Janiec M., Czerniak T., Kreft W., Piontek R., *Prowadzenie działalności biznesowej z wykorzystaniem telepracy*, PARP, Warszawa 2006.
111. Jarczewska-Gerc E., Filiciak M., Brach B., *Modele pracy w nowej (nie)normalności. Co już wiemy o pracy poza biurem?*, 2021, <https://www.cdprojekt.com/pl/wp-content/uploads-pl/2021/09/modele-pracy-w-nowej-nienormalnosci.pdf> (data dostępu: 10.09.2021).
112. Jaros S., *Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues*, „The ICFAI Journal of Organizational Behavior” 2007, nr 6(4).
113. Jeran A., *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica” 2016, nr 2(16).

114. Johnson R.E., Groff K.W., Taing M.U., *Nature of the Interactions among Organizational Commitments: Complementary, Competitive or Synergistic?*, „British Journal of Management” 2009, vol. 20.
115. Jolly J., *Huge Rise in Hacking Attacks on Home Workers during Lockdown*, „Guardian” 2020.
116. Jones R., Oyung R., Pace L., *Working Virtually: Challenges of Virtual Teams*, Cybertech Publishing, London 2005.
117. Juchnowicz M., *Fenomen zaangażowania pracowników*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy – Innowacje – Projekty” 2009, nr 2(12).
118. Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa 2010.
119. Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3–4.
120. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
121. Judge T.A., Piccolo R.F., *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of Their Relative Validity*, „Journal of Applied Psychology” 2004, nr 89(5).
122. Kaczyńska M., Kałuziak K., Stankiewicz-Mróz A., *Motywowanie pozapłacowe jako czynnik budowania zaangażowania pracowników z pokolenia Y*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 60, nr 1200.
123. Kahn W.A., *Psychological Condition of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal” 1990, nr 33(4).
124. Kampa A., Gołda G., *E-learning i telepraca w kształceniu i rehabilitacji osób niepełnosprawnych* [w:] J. Kisielnicki (red.), *VI Konferencja Uniwersytet wirtualny: model, narzędzia, praktyka*, Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2007.
125. Kantar TNS, *Raport. The Remote Future. Rynek pracy zdalnej a oczekiwania pracowników. Edycja polska*, branden.biz, <http://branden.biz/wp-content/uploads/2018/06/The-Remote-Rnek-pracy-zdanej.pdf> (data dostępu: 15.04.2021).
126. Karbownik K., *Optimalizacja organizacji pracy w przedsiębiorstwie na przykładzie telepracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2017, nr 1(25).
127. Kasacavage V., *Complete Book of Remote Access: Connectivity and Security*, Auerbach Publications, New York 2002.
128. Kelliher C., Anderson D., *Doing More with Less? Flexible Working Practices and the Intensification of Work*, „Human Relations” 2010, nr 63(1).
129. Kerr N.L., *HARKing: Hypothesizing After the Results are Known*, „Personality and Social Psychology Review” 1998, vol. 2, nr 3.
130. Kerrin M., Hone K., *Job Seekers' Perceptions of Teleworking: A Cognitive Mapping Approach*, *New Technology*, „Work and Employment” 2001, nr 16(2).
131. Kleinginna P.R., Kleinginna A.M., *A Categorized List of Motivation Definitions, with a Suggestion for a Consensual Definition*, „Motivation and Emotion” 1981, nr 5.
132. Kmiotek K., *Źródła i konsekwencje zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 2(4).
133. Kmiotek K., *Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników (przykład inżynierów)*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences” 2016, nr 2(27).
134. Kociatkiewicz J., Kostera M., *Zaangażowane badania jakościowe*, „Problemy Zarządzania” 2014, nr 12(45).
135. Kołodziejczyk-Olczak I., *Zaangażowania pracowników w różnym wieku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 2.

136. Koopman P.L., Wierdsma A.F.M., *Participative Management* [w:] P.J.D. Drenth, H. Thierry, C.J. de Wolff (red.), *Personnel Psychology. Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol. 3, Psychology Press, London 1998.
137. Kopera A., *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników i wspieranie menedżerów w budowaniu zaangażowania pracowników*, HRM Partners SA, <http://www.hrmpartners.pl/docs/artyku%C5%82y/4-zarz%C4%85dzanie-zaanga%C5%BCowaniem-pracownik%C3%B3w.pdf> (data dostępu: 2.07.2021).
138. Korejan M.M, Shahbazi H., *An Analysis of the Transformational Leadership Theory*, „Journal of Fundamental and Applied Sciences” 2016, nr 8(3).
139. Korzyński P., *Przywództwo w erze cyfrowej*, Poltext, Warszawa 2018.
140. Król M., *Telepraca a pracoholizm*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 148.
141. Krueger J., Killham E., *The Innovation Equation*, „Gallup Business Journal” 2007, <https://news.gallup.com/businessjournal/27145/innovation-equation.aspx> (data dostępu: 2.10.2021).
142. Krysiński D., *Raport z badania. Możliwości zastosowania pracy zdalnej w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych*, Instytut Badawczy IPC, Wrocław 2021.
143. Kukla D., Nowacka M., *Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2019, nr 3.
144. Kular S., Gatenby M., Rees Ch., Soane E., Truss K., *Employee Engagement: A Literature Review*, „Working Paper of Kingston Business School” 2008, nr 19.
145. Kulikowski K., *Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, „Nauki o Zarządzaniu” 2015, nr 3(24).
146. Kurkus-Rozowska B., Konarska M., *Telepraca – szanse, korzyści, uciążliwości*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 2002, nr 5.
147. Kvale S., *Prowadzenie wywiadów*, WN PWN, Warszawa 2010.
148. Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K., *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy” 2015, nr 66(2).
149. Langelan S., Bakker A.B., Schaufeli W.B., Van Rhenen W., Van Doornen L.J.P., *Do Burned-out and Work-engaged Employees Differ in the Functioning of the Hypothalam, Ic-pituitary-adrenal Axis?*, „Scandinavian Journal of Work, Environment, and Health” 2006, nr 32(5).
150. Lee J., *Effects of Leadership And Leader-member Exchange on Commitment*, „Leadership & Organization Development Journal” 2005, nr 26(8).
151. Levin D.Z., Cross R., Abrams L.C., Lesser E.L., *Trust and Knowledge Sharing. A Critical Combination*, IBM Institute for Knowledge-Based Organizations, 2002.
152. Lewicka D., Krot K., *Zaufanie organizacyjne jako czynnik kreujący proinnowacyjny klimat organizacji*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2014, nr 4(305).
153. Lewicka D., *Wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie organizacyjne pracowników*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 282.
154. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, C.H. Beck, Warszawa 2019.
155. Lewicka D., Szeliga M., *Zaufanie wertykalne a zaangażowanie organizacyjne na przykładzie podmiotu leczniczego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, nr 1.
156. Lipińska-Grobelny A., Ciesielska O., *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji – analiza międzypokoleniowa i międzypłciowa*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2018, nr 3–4.

157. Lobe B., Morgan D.L., Hoffman K.A., *Qualitative Data Collection in an Era of Social Distancing*, „International Journal of Qualitative Methods” 2020, nr 19.
158. Łochnicka D., *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2015, nr XCIV.
159. Lorenz K., *Telepraca a środowisko naturalne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 27.
160. Macey W.H., Schneider B., *The Meaning of Employee Engagement*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, nr 1(1).
161. Madhani P.M., *Effective Rewards and Recognition Strategy: Enhancing Employee Engagement, Customer Retention and Company Performance*, „WorldatWork Journal” 2020, <https://www.researchgate.net/publication/343628153> (data dostępu: 25.11.2021).
162. Madhura B., Deepika P., *A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014, nr 133.
163. Makowiec M., Bober T., *Wpływ pracy na człowieka zatrudnionego na zasadach telepracy* [w:], A. Chodyński (red.), *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów. Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne*, Akademia im. Frycza Modrzewskiego, Kraków 2008.
164. Makowiec M., Mikuła B., *Dehumanizacja w telepracy domowej*, „Studia i Materiały” 2014, nr 18(1).
165. Makowski M., *Zaangażowanie w pracę w perspektywie psychologii pozytywnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2017, nr 12(972).
166. Mani V., *Analysis of Employee Engagement and Its Predictors*, „International Journal of Human Resource Studies” 2011, nr 1(2).
167. Manteghi N., Maryam G., *The Relationship between Open Book Management and Trust with Organization Financial Performance*, „Procedia Technology” 2012, nr 1.
168. Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P., *Job Burnout*, „Annual Review of Psychology” 2001, nr 52.
169. May D.R., Gilson R.L., Harter L.M., *The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work*, „Journal of Occupational and Organisational Psychology” 2004, nr 77.
170. McCarthy A., Ahearne A., Bohle Carbonell K., Ó Síocháin T., Frost D., *Remote Working during COVID-19: Ireland's National Survey Initial Report*, Galway Whitaker Institute & Western Development Commission, Galway, Ireland 2020.
171. Meiliyandrie Indah Wardani L., Syafiq Anwar M., *The Role of Quality of Work Life as Mediator: Psychological Capital and Work Engagement*, „Humanities & Social Sciences Reviews” 2019, nr 7, nr 6.
172. Meyer J.P., Allen N.J., *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, nr 1.
173. Meyer J.P., Allen N.J., Smith C.A., *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*, „Journals of Applied Psychology”, 1993, nr 78, nr 4.
174. Microsoft, *The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?*, 2021, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> (data dostępu: 22.03.2021).
175. Mikuła B., Potocki A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykwa, Kraków 1997.
176. Mitrus L., *Praca zdalna de lege lata i de lege ferenda — zmiana miejsca wykonywania pracy czy nowa koncepcja stosunku pracy? Część 2*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2020, nr 11.

177. Młokosiewicz M., *Zaangażowanie pracowników–perspektywa indywidualna i organizacyjna*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2017, nr 74(3).
178. Mockało Z., *Styl przywództwa a dobrostan psychiczny pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2011, nr 1.
179. Molina-Azorin J.F., *Mixed methods research: An opportunity to improve our studies and our research skills*, „European Journal of Management” 2016, nr 25(2).
180. Moore K., *The Healthy Balance among Work, Family, and Personal Relationships: Fact or Fiction* [w:] *Proceedings of the APS Psychology of Relationships Interest Group 4th Annual Conference*, Melbourne 2004.
181. Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
182. Mukhopadhyay B.R., Mukhopadhyay B.K., *What is the Gig Economy*, „Tripura Times” 2020, 12th April.
183. Najmiec A., *Psychologiczne, społeczne i organizacyjne uwarunkowania telepracy*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 2003, nr 1.
184. Newman D.A., Harrison D.A., *Been There, Bottled That: Are State and Behavioural Work Engagement New and Useful Construct Wines?*, „Industrial and Organisational Psychology” 2008, nr 1.
185. Nilles J.M., *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
186. Nilles J.M., Carlson F.R. Jr, Gray P., Hanneman G.J., *The Telecommunications-Transportation Tradeoff. Options for Tomorrow*, John Wiley & Sons, New York 1976.
187. Nishanthini S., Amarakoon U.A., *Impact of Occupational Stress on Employee Engagement*, 12th International Conference on Business Management (ICBM), 2015.
188. Nojszewski D., *Telepraca*, „E-mentor” 2004, nr 3(5).
189. Ogbeide G.C.A., Harrington R.J., *The Relationship among Participative Management Style, Strategy Implementation Success, and Financial Performance in the Foodservice Industry*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2011, nr 23(6).
190. *Organizacyjne. Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. W. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
191. Osborne S., Hammoud M., *Effective Employee Engagement in the Workplace*, „International Journal of Applied Management and Technology” 2017, nr 1(16).
192. Ozcelik H., *An Empirical Analysis of Surface Acting in Intra-organizational Relationships*, „Journal of Organizational Behavior” 2013, nr 34(3).
193. Paliszkievicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, WN PWN, Warszawa 2013.
194. Papalexandris N., Galanaki E., *Leadership's Impact on Employee Engagement: Differences among Entrepreneurs and Professional CEOs*, „Leadership & Organization Development Journal” 2009, nr 30(4).
195. PARP, *Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracownika, pracodawcy i gospodarki. Raport tematyczny stan na 15.12.2021*, 2021, parp.gov.pl, *Praca-zdalna_stan-na-15-XII-2021.pdf* (data dostępu: 17.01.2023).
196. Pech R., Slade B., *Employee Disengagement: Is There Evidence of a Growing Problem?*, „Handbook of Business Strategy” 2006, nr 7.
197. Smith S.S., Peters R., Caldwell C., *Creating a Culture of Engagement – Insights for Application*, „Business and Management Research” 2016, nr 5(2).
198. Pfeffer J., *The human equation: Building profits by putting people first*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

199. Phuangthuean P., Kulachai W., Benchakhan K., Borriraksuntikul T., Homyamyen P., *Employee Engagement: Validating the ISA Engagement Scale*, Conference of the International Journal of Arts & Sciences, Prague, Czech Republic 2018.
200. PricewaterhouseCoopers, *Hopes and Fears 2021*, 2021, <https://www.pwc.com/hopes-fears> data (dostęp: 12.11.2021).
201. PWC Malta, *The COVID-19, Remote Working Experiment*, <https://www.pwc.com/mt/en/publications/humanresources/covid-19-workforce-challenges/the-covid-19-remote-working-experiment.html> (data dostęp: 15.04.2021).
202. Qu S.Q., Dumay J., *The qualitative research interview*, „Qualitative Research in Accounting & Management” 2011, nr 8(3).
203. Rabbanee F.K., Haque M.M., Banik S., Islam M.M., *Managing Engagement in an Emerging Economy Service*, „Journal of Service Theory and Practice” 2019, nr 29.
204. Randall D.M., O’Driscoll M.P., *Affective versus Calculative Commitment: Human Resource Implications*, „The Journal of Social Psychology” 1997, nr 137.
205. Renzulli K.A., *Work from Home Nation*, „Newsweek Global” 2020, nr 174(10).
206. Rich B.L., Lepine J.A., Crawford, E.R., *Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance*, „Academy of Management Journal” 2010, nr 53(3).
207. Robinson D., Perryman S., Hayday S., *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton 2004.
208. Robinson I., *Human Resource Management in Organisations*, CIPD, London 2006.
209. Runde J., *Dissecting the black swan*, „Critical Review” 2009, nr 21(4).
210. Saks A.M., *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology” 2006, nr 21(7).
211. Sandberg J., Alvesson M., *Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization*, „Organization” 2011, nr 18(1).
212. Sandell K., *Transformational Leadership, Engagement, and Performance: A New Perspective*, Colorado State University, Colorado Fall 2012.
213. Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011.
214. Santorski J., *Kultura folwarku przetrwała w polskich firmach*, forsal.pl, 2014, <https://forsal.pl/artykuly/801867,santorski-kultura-folwarku-przetrwala-w-polskich-firmach.html> (data dostęp: 25.02.2020).
215. Schall M.A., *The Relationship between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Perceived Autonomy, Work-Family Conflict, and Telecommuting Intensity*, San José State University, 2019.
216. Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M., *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire*, „Educational and Psychological Measurement” 2006, nr 4(66).
217. Schaufeli W.B., Taris W.T., Van Rhenen W., *Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?*, „Applied Psychology” 2008, nr 57(2).
218. Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept* [w:] A.B. Bakker, M.P. Leiter (red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York 2010.
219. Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B., *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, „Journal of Happiness Studies” 2002, nr 3.
220. Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Utrecht Work Engagement Scale*, 2004, https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf (data dostęp: 31.03.2021).

221. Sewastianik B., *Tajemniczy składnik sukcesu – zaangażowanie pracownika* [w:] *Nowe nurty w zarządzaniu i w ekonomii*, red. C. Szmidt, Poltext, Warszawa 2014.
222. Sęczkowska K., *Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej*, „Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka” 2019, nr 2.
223. Seijit G.M., Crim D., *What Engages the Employees the Most or, the Ten C's of Employee Engagement*, „Ivey Business Journal Online” 2006, <https://iveybusinessjournal.com/publication/what-engages-employees-the-most-or-the-ten-cs-of-employee-engagement/> (data dostępu: 18.11.2021).
224. Serafin K., *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 222.
225. Serrat O., *Managing by Walking around* [w:] O. Serrat, *Knowledge Solutions*, Springer Singapore, 2017.
226. Shaheen A., Farooqi Y.A., *Relationship among Employee Motivation, Employee Commitment, Job Involvement, Employee Engagement: a Case Study of University of Gujrat, Pakistan*, „International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering” 2014, nr 5(9).
227. Shine D., Jyoti J., Kaplin J., *Learning Employee Engagement Practices in Indian It Service Sector*, IJMRA.us, 2013, https://www.academia.edu/19214215/IJMRA_Employee_engagement4639 (data dostępu: 10.11.2020).
228. Shirom A., *Feeling Vigorous at Work? The Construct of Vigor and the Study of Positive Affect in Organizations*, „Research in Organizational Stress and Well-Being” 2003, nr 3.
229. Silverman D., *Interpretacja danych jakościowych*, WN PWN, Warszawa 2007.
230. Singh A., Gupta B., *Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment: A Study of Generational Diversity*, „An International Journal” 2015, nr 22(6).
231. Ślęzak A., *Przegląd badań dotyczących telepracy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 30.
232. Sliż P., *Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego*, „E-mentor” 2020, nr 3(85).
233. Smarżewska D., *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników jako nowa koncepcja zarządzania*, „Academy of Management” 2018, nr 2(4).
234. Smolińska-Theiss B., Theiss W., *Badania jakościowe – przewodnik po labiryncie*, [w:] S. Palka (red.), *Podstawy metodologii badań w pedagogice*, GWP, Gdańsk 2010.
235. Soane E., Truss C., Alfes K., Shantzd A., Reese Ch., Gatenby M., *Development and Application of a New Measure of Employee Engagement: The ISA Engagement Scale*, „Human Resource Development International” 2012, nr 5(15).
236. Somech A., *Directive versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches to Managing School Effectiveness*, „Educational Administration Quarterly” 2005, t. 41, nr 5.
237. Sonal P., Shine D., *A Study of Engagement at Work: What Drives Employee Engagement?*, „European Journal of Commerce and Management Research” 2013, nr 7.
238. Sopińska A., *Zjawiska patologiczne obniżające stopień zaufania w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2(176).
239. Spik A., Klineciewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne* [w:] W. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
240. Spytek-Bandurska G., *Telepraca jako nietypowa forma zatrudnienia w Polsce. Aspekty prawne i społeczne*, Oficyna Wydawnicza Aspra, Warszawa 2015.

241. Stachowska S., *Jakość relacji z przełożonymi jako czynnik determinujący zaangażowanie pracowników (na przykładzie uczelni wyższej)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty” 2018, nr 2(48).
242. Stankiewicz J., Moczulska M., *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji w świetle badań empirycznych*, „Kwartalnik Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4(1).
243. Stoeber J., Townley J., Davis Ch., *Comparing Two Work Engagement Scales: Relationships with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Workaholism. Research Report*, University of Kent, Kent 2013.
244. Stone F.M., *The Manager's Question and Answer Book*, Amacom, New York 2003.
245. Strawński W., *Funkcja i cele nauki – zarys problematyki metodologicznej*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2011, nr 3(189).
246. Strońska E., *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną*, Poltext, Warszawa 2012.
247. Sullivan C., *What's in a Name? Definitions and Conceptualizations of Teleworking and Homeworking*, „New Technology, Work and Employment” 2003, nr 18(3).
248. Sy T., Cote S., Saavedra R., *The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes*, „The Journal of Applied Psychology” 2005, nr 90.
249. Szczygieł A., *Poczucie szacunku pracowników jako predyktor zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2018, nr 5(977).
250. Szewczuk-Stępień M., Adamska M., *Badania jakościowe jako narzędzie pozyskiwania, analizy i interpretacji wiedzy eksperckiej – wymiar praktyczny* [w:] M. Adamska, M. Szewczuk-Stępień (red.), *Know how – efektywna komunikacja w regionalnym transferze wiedzy. Rozwinięcie i synteza wyników*, Instytut Trwałego Rozwoju, Opole 2012.
251. Taleb. N.N., *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House, New York 2007.
252. Taylor M., Crabb S., *Coaching i mentoring biznesowy dla bystrzaków*, Helion, Gliwice 2020.
253. Teicholz E., *Facility Design and Management Handbook*, The McGraw-Hill Companies, Dubuque 2001.
254. The Gallup Organisation, *State of the American Workplace*, 2017, [bendchamber.org, https://bendchamber.org/wp-content/uploads/2021/12/Gallup_State_of_the_American_Workplace_Report.pdf](https://bendchamber.org/wp-content/uploads/2021/12/Gallup_State_of_the_American_Workplace_Report.pdf) (data dostępu: 17.07.2022).
255. The Gallup Organisation, *What Is Employee Engagement and How Do You Improve It*, 2021, <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx> (data dostępu: 2.11.2021).
256. The Gallup Organization, *State of the Global Workplace 2021 Report*, 2021, <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx> (data dostępu: 21.11.2021).
257. The Gallup Organization, *Engaged Employees Inspire Company Innovation*, „Gallup Business Journal” 2012, <http://businessjournal.gallup.com/kontent/24880/gallup-study-engaged-employees-inspire-company.aspx> (data dostępu: 21.03.2020).
258. Time4, *10 kroków do zbudowania zaangażowania pracowników poprzez komunikację wewnętrzną*, 2021, <https://time4.pl/wiedza/slowo-klucz-zaangazowanie/> (data dostępu: 5.07.2021).
259. Tomaszewska-Lipiec R., *Kariera – zdeprecjonowana wartość nowego pokolenia?*, „Problemy Profesjologii” 2016, nr 1.

260. 2007–2008 Towers Perrin Global Engagement Study, Towers Perrin, Stamford 2008.
261. Tripathi J.P., Sharma S., *The key to improving performance: employee engagement*, „IOSR Journal of Business and Management” 2016, nr 18(10).
262. Tripp D., *Action research: a methodological introduction*, „Educação e Pesquisa” 2005, nr 31(3).
263. M. Trziszka, *Model organizacji i zarządzania systemem pracy zdalnej w branży IT*, Politechnika Poznańska, Poznań 2019.
264. Trziszka M., *Telepraca jako przejaw zmian rynkowych*, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom 2020.
265. Tucker A.L., Singer S.J., *The Effectiveness of Management-by-walking-around: A Randomized Field Study*, Harvard Business School, Boston 2013.
266. Usadolo S.E., *The Influence of Participative Leadership on Agricultural Extension Officers’ Engagement*, Sage Journals, 2020, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244020947435> (data dostępu: 10.10.2021).
267. Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2023 poz. 240.
268. Volini E., Schwartz J., Eaton K., Mallon D., Van Durme Y., Hauptmann M., Poynton S., Scoble-Williams N., *The Worker-employer Relationship Disrupted. If We’re Not a Family, What Are We?*, 2021, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/the-evolving-employer-employee-relationship.html> (data dostępu: 1.09.2021).
269. Vortrup L., *From Telework to Networking: Definitions and Trends* [w:] *Teleworking: International Perspectives from Telecommuting to the Virtual Organisation*, red. P. Jackson, J. van der Wielen, Routledge, London 1998.
270. Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja w procesach zmian-w drodze do elastyczności i innowacyjności* [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
271. Walter L., *Remote Work Conclusions based on the 3 Phases of Isolation*, Bleibim.haus, 2020.
272. Wildermuth C., Pauken P.D., *A Perfect Math: Decoding Employee Engagement – Part I*, „Engaging Cultures and Leaders. Industrial and Commercial Training” 2008, nr 40(3).
273. Willis Tower Watson, *2021 Employee Experience Survey*, 2021, <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/Insights/2021/07/2021-employee-experience-survey> (data dostępu: 20.10.2021).
274. Wiśniewski J., *Istota telepracy*, Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania UKW, Bydgoszcz 2014.
275. Wojtaś-Jakubowska A., *Zmiany w środowisku pracy i nowoczesne technologie HR*, 2017, https://wyzwaniahr.pracuj.pl/wp-content/uploads/2017/06/prezentacje_wyzwania_hr_rzeszow_2017.pdf (data dostępu: 17.03.2020).
276. Wojtczuk-Turek A., *Zaangażowanie jako istotny wymiar postawy pracownika wobec pracy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2009, nr 10.
277. *Working Remotely: Statistics, Data, How, and Why*, Brosix, <https://www.brosix.com/files/docs/Working-Remotely-Statistics-and-Data.pdf> (data dostępu: 18.08.2022).
278. Wróbel P., Jendza D., *Telepraca – regulacje prawne a praktyka rynku pracy*, „E-mentor” 2018, nr 3(75).
279. Wróbel P., Stefaniuk T., *Wdrażanie pracy zdalnej w organizacjach. Ludzie, procesy, technologie, bezpieczeństwo*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2021.

280. Wypych M., *Poczucie autentyczności jako czynnik wpływający na zaangażowanie pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2015, nr 8(994).
281. Wyrzykowska B., *Przedsiębiorstwo bez pracowników – telepraca*, „Logistyka” 2014, nr 4.
282. Wziątek-Staśko A., *Kulturowe uwarunkowania poziomu motywacji i zaangażowania pracowników*, „Marketing i Zarządzanie” 2018, nr 1(51).
283. Wziątek-Staśko A., Michalik I., *Wymiary zaangażowania organizacyjnego w instytucjach edukacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2019, nr 126(1).
284. Xu J., Cooper T.H., *How Can Leaders Achieve High Employee Engagement?*, „Leadership & Organization Development Journal” 2011, nr 32(4).
285. Yeatts D.E., Hyten C., *High-performance Self-managed Work Teams: A Comparison of Theory to Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks 1998.
286. Zabriskie K., *Managing in the New Normal. Tactics for Better Telework and Remote Employee Engagement*, „Business West” 2020, nr 8.
287. Zalega T., *Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, „Master of Business Administration” 2009, nr 17(4).
288. Zalewski T., *Telepraca do korekty. Resort pracy przygotowuje zmiany*, 2014<https://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/792587,telepraca-do-korekty-resort-pracy-przygotowuje-zmiany.html> (data dostępu: 24.04.2014).

Spis tabel

1.1. Walidacja ograniczeń i barier pracy zdalnej dotyczących jej upowszechnienia w okresie pandemii COVID-19	21
1.2. Modele pracy w zależności od czasu i miejsca jej wykonywania	26
1.3. Przykładowe definicje pracy zdalnej i telepracy.....	30
1.4. Wybrane zapisy w sprawie pracy zdalnej w Ustawie z dnia 1 grudnia 2022 r. ... o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw Dz.U.2023.240).....	38
1.5. Zasady i technologie pracy zdalnej w zależności od celów, potrzeb i preferencji użytkowników	48
1.6. Wyzwania budowania zespołów wirtualnych.....	51
1.7. Czynniki komfortu i dyskomfortu w warunkach pracy zdalnej w zależności od sytuacji	56
2.1. Znaczenie zaangażowania w ujęciu różnych perspektyw – kluczowe określenia występujące w definicjach	66
2.2. Podział i rodzaje zaangażowania na podstawie określeń stosowanych w literaturze wraz z odniesieniem do określeń anglojęzycznych	69
2.3. Determinanty zaangażowania w podziale na niezbędne i wzmacniające zaangażowanie	73
2.4. Najczęściej stosowane skale pomiaru zaangażowania.....	75
2.5. Zestawienie cech różnicujących pokolenia.....	104
3.1. Pytania badawcze badań jakościowych w świetle zidentyfikowanych luk poznawczych.....	120
3.2. Charakterystyka uczestników wywiadu.....	123
3.3. Wymiar pracy zdalnej uczestników badania jakościowego.....	128

3.4. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę opowiedzieć o swoim doświadczeniu z pracą zdalną – w jakim wymiarze Pan/Pani pracuje zdalnie, od kiedy posiada Pan/Pani doświadczenie z pracą zdalną, z czego wynikała potrzeba lub chęć pracy zdalnej oraz czy w okresie Pana/Pani pracy zdalnej większość współpracowników pracowała zdalnie, czy też dominowała praca stacjonarna?” – w zależności od wieku	128
3.5. Powody pracy zdalnej	130
3.6. Zmiana postrzegania pracy zdalnej	131
3.7. Zmiana poczucia więzi z organizacją w warunkach pracy zdalnej	133
3.8. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jaki sposób zmieniła się w Pana/Pani ocenie więź pomiędzy Panem/Panią a organizacją w sytuacji, kiedy zwiększył się wymiar pracy zdalnej? Czy Pan/Pani uważa, że w przypadku pełnej pracy zdalnej zmienia się siła lub charakter tej więzi? W jaki sposób?” – w zależności od wieku	134
3.9. Kluczowe elementy kultury organizacyjnej w opinii respondentów	136
3.10. Zmiana podejścia do kultury organizacyjnej w warunkach pracy zdalnej	136
3.11. Oczekiwania w zakresie zmiany roli bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej	137
3.12. Sposób kontroli pracowników w warunkach pracy zdalnej	139
3.13. Dostrzeganie różnicy w sposobie kontroli pracowników w warunkach pracy zdalnej	140
3.14. Style zarządzania w warunkach pracy zdalnej	141
3.15. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jak zmieniła się rola bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej?” – w zależności od wieku	141
3.16. Pojęcie zaangażowania pracowników według respondentów	144
3.17. Determinanty zaangażowania pracowników w warunkach pracy zdalnej – korelacja pozytywna	145
3.18. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jaki sposób wpływa praca zdalna na zaangażowanie pracowników? Czy według Pana/Pani obniża je, zwiększa, czy nie ma wpływu?” – w zależności od wieku	146

3.19. Determinanty zaangażowania pracowników w warunkach pracy zdalnej – korelacja negatywna.....	149
3.20. Ocena wpływu pracy zdalnej na poziom zaangażowania pracowników	150
3.21. Sposoby budowania zaangażowania pracowników według respondentów	152
3.22. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić główne czynniki poprawiające zaangażowanie pracowników w warunkach pracy zdalnej, proszę uzasadnić każdy z nich” – w zależności od wieku	153
3.23. Postrzeganie pracy zdalnej w zależności od wieku.....	158
3.24. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy zauważył/a Pan/Pani istotne różnice w podejściu do pracy zdalnej w zależności od wieku pracownika? – w zależności od wieku	159
3.25. Rozkład respondentów ze względu na przynależność pokoleniową	168
3.26. Rozkład respondentów ze względu na płeć	171
3.27. Podział hipotez na szczegółowe i pomocnicze w odniesieniu do pytania z ankiety i doboru grupy	172
3.28. Rozkład odpowiedzi w pytaniu o więź z firmą w warunkach pracy zdalnej	176
3.29. Wynik testu chi-kwadrat – więź z firmą w warunkach pracy zdalnej.....	176
3.30. Rozkład odpowiedzi w pytaniu o ocenę poziomu własnego zaangażowania w warunkach pracy zdalnej	177
3.31. Wynik testu chi-kwadrat dla jednej próby – ocena poziomu własnego zaangażowania w pracy zdalnej	178
3.32. Rozkład odpowiedzi w pytaniu o zróżnicowanie oceny poziomu zaangażowania w warunkach pracy zdalnej pomiędzy menedżerami a pracownikami liniowymi.....	180
3.33. Wynik testu chi-kwadrat dla jednej próby – zróżnicowanie oceny poziomu zaangażowania w warunkach pracy zdalnej w porównaniu ze stacjonarną.....	182
3.34. Rozkład odpowiedzi w pytaniu o ocenę poziomu efektywności w warunkach pracy zdalnej	183
3.35. Wynik testu chi-kwadrat dla jednej próby – ocena poziomu efektywności w warunkach pracy zdalnej	184

3.36. Wyniki testu chi-kwadrat – efektywność w warunkach pracy zdalnej w podziale na stanowiska specjalistyczne (niekierownicze) i kierownicze	186
3.37. Wyniki testu chi-kwadrat – preferencje wymiaru pracy zdalnej w podziale na generacje (Y i Z w porównaniu z X i BB)	188
3.38. Rozkład odpowiedzi na pytanie o zróżnicowanie oczekiwań w stosunku do wymiaru pracy zdalnej pomiędzy przełożonymi a pracownikami	190
3.39. Rozkład odpowiedzi na pytanie o zróżnicowanie zadowolenia z pracy zdalnej pomiędzy przełożonymi a pracownikami	191
3.40. Podsumowanie wyników badania założonych hipotez.....	192
4.1. Główna motywacja do pracy przed pandemią, w jej trakcie i po zakończeniu	195
4.2. Największe wyzwania dla pracowników podczas wykonywania pracy zdalnej ..	202
4.3. Czynniki wpływające na poprawę zaangażowania w warunkach pracy zdalnej w %.	204
4.4. Czynniki wpływające na spadek zaangażowania w warunkach pracy zdalnej w %.	206
4.5. Elementy mające wpływ na zaangażowanie.....	207
4.6. Sposoby zrekompensowania obniżenia poszczególnych elementów zaangażowania organizacyjnego w warunkach pracy zdalnej.....	209
4.7. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Dlaczego ocenia Pan/Pani dobrze jakość przywództwa swojego bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej?”	216
4.8. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Dlaczego ocenia Pan/Pani źle jakość przywództwa swojego bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej?”	216
4.9. Ocena umiejętności bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej w zakresie czynników zaangażowania w %	217
4.10. Kluczowe obszary budowania zaangażowania zależne od bezpośredniego przełożonego – lista weryfikacyjna	238
4.11. Normy i wartości kultury organizacyjnej sprzyjające wdrażaniu koncepcji organizacji opartej na wiedzy i cechy polskiej kultury stanowiące barierę w tworzeniu i funkcjonowaniu tego typu organizacji.....	248

Spis rysunków

W1. Schemat koncepcji rozwoju	13
1.1. Kluczowe wydarzenia w rozwoju pracy zdalnej.....	16
1.2. Etapy rozwoju pracy zdalnej.....	17
1.3. Odsetek pracowników pracujących zdalnie jako procent całkowitego zatrudnienia w latach 2019 i 2020	20
1.4. Odsetek pracowników wykonujących pracę zdalnie według rodzajów działalności PKD.....	24
1.5. Modele pracy według kryterium czasu, miejsca i stosunku pracy.....	29
1.6. Porównanie liczby wyników wyszukiwań określeń „telepraca” i „praca zdalna” w wyszukiwarce Google	32
1.7. Kalendarium prac nad uchwałą w sprawie zmiany Kodeksu pracy.....	37
2.1. Powiązanie zaangażowania pracowników, retencji klientów i wydajności organizacji.....	79
2.2. Poziom zaangażowania pracowników na świecie według badań Blessing White z 2010 roku.....	81
2.3. Poziom zaangażowania pracowników na świecie według badań Blessing White z 2013 roku.....	81
2.4. Trendy w zaangażowaniu pracowników	83
2.5. Wpływ motywacji wewnętrznej i zewnętrznej na zaangażowanie	86
2.6. Procent przedstawicieli pokolenia milenialsów oraz pokolenia Z planujących opuścić obecnego pracodawcę w ciągu dwóch lat z podziałem na powody.....	96
2.7. Istota zarządzania z użyciem modelu otwartych ksiąg	101
2.8. Wpływ elastyczności w pracy na poczucie własnej wartości pracowników, ocenę atrakcyjności kultury organizacyjnej oraz więzi społeczne. Zgodność w kwestii pozytywnego wpływu na identyfikację, gdzie 1 oznacza brak zgodności, a 5 – pełną zgodność	107
2.9. Poziom zdefiniowania strategii z punktu widzenia doświadczeń pracowników (<i>employee experience</i> – EX) oraz wykorzystanie technologii jako elementu wspierającego tę strategię	110

2.10. Ewolucja systemów zarządzania kadrami w ostatnich 20 latach	112
2.11. Zaangażowanie pracowników a praktyki HR.....	113
3.1. Schemat badań jakościowych	126
3.2. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę opowiedzieć o swoim doświadczeniu z pracą zdalną – w jakim wymiarze Pan/Pani pracuje zdalnie, od kiedy posiada Pan/Pani doświadczenie z pracą zdalną, z czego wynikała potrzeba lub chęć pracy zdalnej oraz czy w okresie Pana/Pani pracy zdalnej większość współpracowników pracowała zdalnie czy też dominowała praca stacjonarna?” – w zależności od wieku	130
3.3. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jaki sposób zmieniła się w Pana/Pani ocenie więź pomiędzy Panem/Panią a organizacją, w sytuacji, kiedy zwiększył się wymiar pracy zdalnej. Czy Pan/Pani uważa, że w przypadku pełnej pracy zdalnej zmienia się siła lub charakter tej więzi? W jaki sposób?” – w zależności od wieku	135
3.4. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jak zmieniła się rola bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej?” – w zależności od wieku	143
3.5. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jaki sposób wpływa praca zdalna na zaangażowanie pracowników? Czy według Pana/Pani obniża je, zwiększa, czy nie ma wpływu?” – w zależności od wieku	147
3.6. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić główne czynniki poprawiające zaangażowanie pracowników w warunkach pracy zdalnej, proszę uzasadnić każdy z nich” – w zależności od wieku	155
3.7. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy zauważył/a Pan/Pani istotne różnice w podejściu do pracy zdalnej w zależności od wieku pracownika?” – w zależności od wieku	160
3.8. Etapy badań ilościowych	165
3.9. Obszary badania zaangażowania pracowników Gallup Q12.....	166
3.10. Wykres obrazujący rozkład respondentów ze względu na przynależność pokoleniową.....	168
3.11. Wykres obrazujący rozkład respondentów ze względu na poziom stanowiska ...	169
3.12. Wykres obrazujący rozkład respondentów ze względu na wielkość firmy	170
3.13. Wykres obrazujący rozkład respondentów ze względu na płeć	171

3.14. Rozkład odpowiedzi w pytaniu o więź z firmą w warunkach pracy zdalnej.....	176
3.15. Wykres rozkładu odpowiedzi w pytaniu o ocenę poziomu własnego zaangażowania warunkach pracy zdalnej	178
3.16. Wykres reszt – ocena poziomu zaangażowania w warunkach pracy zdalnej	179
3.17. Wykres rozkładu odpowiedzi w pytaniu o zróżnicowanie oceny poziomu zaangażowania w warunkach pracy zdalnej pomiędzy menedżerami a pracownikami liniowymi.....	180
3.18. Rozkład odpowiedzi w pytaniu o zróżnicowanie oceny poziomu zaangażowania w warunkach pracy zdalnej i stacjonarnej	181
3.19. Wykres rozkładu odpowiedzi w pytaniu o ocenę poziomu efektywności w warunkach pracy zdalnej	184
3.20. Ocena efektywności w warunkach pracy zdalnej w podziale na stanowiska specjalistyczne (niekierownicze) i kierownicze	185
3.21. Preferencje wymiaru pracy zdalnej w podziale na generacje (Y i Z w porównaniu z X i BB)	187
3.22. Preferencje dotyczące wymiaru pracy zdalnej w podziale na poziom stanowiska (kierownicze i niekierownicze)	189
4.1. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z pracy w trybie zdalnym.....	200
4.2. Oczekiwany wymiar pracy zdalnej	201
4.3. Rozkład odpowiedzi na pytanie o największe wyzwania dla pracowników podczas pracy zdalnej	203
4.4. Wpływ poszczególnych czynników na poprawę zaangażowania w warunkach pracy zdalnej	205
4.5. Wpływ poszczególnych czynników na spadek zaangażowania w warunkach pracy zdalnej	207
4.6. Rozkład odpowiedzi związanych z nastawieniem do pracy zdalnej.....	213
4.7. Rozkład odpowiedzi związanych z nastawieniem do pracy zdalnej w podziale na potwierdzenie i zaprzeczenie.....	214
4.8. Rozkład odpowiedzi na pytanie o umiejętności bezpośredniego przełożonego w warunkach pracy zdalnej	218

4.9. Schemat modelu budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej.....	220
4.10. Uproszczony model budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej	221
4.11. Model podejmowania decyzji o pracy zdalnej – przesłanki	223
4.12. Model podejmowania decyzji o pracy zdalnej – szanse	224
4.13. Model podejmowania decyzji o wymiarze pracy zdalnej – analityka i rozwiązanie	227
4.14. Model podejmowania decyzji o wymiarze pracy zdalnej – wdrożenie	228
4.15. Model analizy konsekwencji wynikających z wprowadzenia bądź utrzymania pracy zdalnej	231
4.16. Model pracy z zaangażowaniem organizacyjnym w warunkach pracy zdalnej ...	234
4.17. Proces optymalizacji przywództwa w warunkach pracy zdalnej.....	237
4.18. Elementy budujące poczucie komfortu pracowników zdalnych – przykładowy model Kanban	241
4.19. Elementy budujące poczucie komfortu pracowników zdalnych – przykładowe zadania (część pierwsza).....	242
4.20. Elementy budujące poczucie komfortu pracowników zdalnych – przykładowe zadania (część druga).....	243
4.21. Elementy budujące poczucie komfortu pracowników zdalnych – przykładowe zadania (część trzecia)	244