

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

mgr Dorota Walentek

Praca doktorska

Modele zarządzania pracownikami zdalnymi
Models of managing remote employees

Promotor:
Prof. dr hab. Dorota Jelonek

Częstochowa 2023

Składam serdeczne podziękowania Pani prof. dr hab. Dorocie Jelonek za przekazaną mi przez minione lata wiedzę, wskazówki praktyczne oraz wszelką pomoc. Dziękuję za niezliczone godziny konsultacji, setki zapisanych długopisem komentarzy, megabajty klasycznej informacji przesyłanej pomiędzy nami za pośrednictwem poczty elektronicznej oraz wiele minut rozmów telefonicznych.

Spis treści

Wstęp.....	7
1. Paradygmaty i implikacje pracy zdalnej w erze cyfrowej.....	15
1.1. Ewolucja modeli pracy zdalnej	16
1.2. Charakterystyka pracownika zdalnego.....	35
1.3. Trendy, wyzwania, korzyści i ryzyka pracy zdalnej	40
1.4. Rozwiązania ICT wspomagające zarządzanie pracownikami zdalnymi	53
2. Geneza i współczesne podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi	67
2.1. Charakterystyka podstawowych funkcji zarządzania.....	70
2.2. Rola komunikacji w procesie zarządzania pracownikami.....	77
2.3. Zarządzanie pracownikiem indywidualnym a zarządzanie zespołem pracowników	82
2.4. Transformacja funkcji zarządzania w kontekście pracy zdalnej	87
3. Uzasadnienie luki badawczej przy wykorzystaniu metody Systematycznego Przeglądu Literatury	98
3.1. Etapy przeglądu literatury w kontekście prowadzonego badania	98
3.2. Raport z Systematycznego Przeglądu Literatury	105
3.3. Mapowanie bibliograficzne słów kluczowych	107
4. Metodyka badawcza.....	110
4.1. Określenie hipotez i celów badawczych	111
4.2. Procedura badań empirycznych	114
4.3. Dobór metod i narzędzi badawczych	116
4.4. Kryteria doboru próby badawczej	125
5. Wyniki badania ankietowego	128
5.1. Charakterystyka respondentów	130
5.2. Obszary występowania różnic w zarządzaniu pracownikami zdalnymi	135
5.3. Procesy zarządzania pracownikami zdalnymi w praktyce	137
5.3.1. Praktyki stosowane w procesie planowania pracy zdalnej.....	137
5.3.2. Praktyki stosowane w procesie organizowania pracy zdalnej.....	143
5.3.3. Praktyki stosowane w procesie motywowania pracowników zdalnych.....	153
5.3.4. Praktyki stosowane w procesie kontrolowania pracowników zdalnych	164
5.3.5. Praktyki stosowane w procesie komunikowania się z pracownikami zdalnymi	175
5.3.6. Ocena procesów zarządzania pracownikami zdalnymi	185
5.4. Identyfikacja najważniejszych cech pracowników zdalnych.....	188

6. Konstrukcja modeli zarządzania pracownikami zdalnymi	194
6.1. Założenia konstrukcyjne tworzonych modeli	195
6.2. Graficzna prezentacja i opis modeli MZITP, MZMTP i MZZTP	197
6.3. Porównanie modeli zarządzania pracownikami zdalnymi	211
6.4. Ocena modeli zarządzania pracownikami zdalnymi i rekomendacje ich wdrożeń w praktyce	219
6.5. Weryfikacja hipotez badawczych	230
Podsumowanie	241
Bibliografia	244
Spis tabel	256
Spis rysunków	258
Wykaz skrótów	260
Spis załączników	262

Wstęp

Świat, w którym żyjemy, wciąż się zmienia. Zmiany te dotyczą nie tylko sfery biologicznej człowieka i środowiska, ale także procesów gospodarczych i społecznych, w tym sposobu wykonywania pracy oraz organizacji czasu wolnego pracownika. Przemiany społeczne tego typu zachodziły już w społeczeństwach prehistorycznych, jednak znacznie przyspieszyły w drugiej połowie XX w. wraz z nagłym rozwojem technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) oraz ze wzrostem świadomości pracowników co do posiadanych przez nich praw. Era przemysłowa zakończyła się, robiąc miejsce nowej erze w dziejach ludzkości: erze wiedzy (Sikorski 2019, s. 40).

Tendencja do silnego ukierunkowania się większości społeczeństw na wiedzę zmieniła dotychczasowe podejście do kwestii budowania „bogactwa” przedsiębiorstwa. Duży nacisk zaczęto kłaść na efektywne korzystanie z pokładów posiadanej wiedzy. Firmy ceniące kreatywność i nowoczesność szybko zauważyły, że o wiele więcej korzyści przynosi im umiejętność praktycznego wykorzystania wiedzy przez pracowników, polegająca na wprowadzaniu nowych rozwiązań lub tworzeniu nowych produktów dopasowanych do potrzeb klientów, niż samo posiadanie wiedzy jako zbioru powiązanych ze sobą informacji (Brynjolfsson i McAfee 2016; Man i Man 2019 s. 303). Bez zdolności skorzystania z pokładów posiadanej wiedzy pracownicy nie byłoby w stanie stworzyć innowacyjnych rozwiązań, dzięki którym firma ma szansę osiągnąć sukces rynkowy.

Umiejętność wykorzystania wiedzy w sferze osobistej i zawodowej człowieka zaczęła mieć w pewnym momencie większe znaczenie niż główne czynniki produkcji ery przemysłowej, czyli ziemia, kapitał i praca fizyczna. Dzisiaj to właśnie wiedza, rozumiana jako całokształt wiarygodnych informacji o otaczającej nas rzeczywistości wraz z umiejętnością odpowiedniego ich wykorzystania (PWN 2020), jest głównym czynnikiem decydującym o sukcesie zarówno jednostki, jak i przedsiębiorstwa.

Najważniejsze cechy nadchodzącej gospodarki opartej na wiedzy określił już w latach 70-tych XX w. amerykański socjolog D. Bell. Są to między innymi: przewaga usług nad sektorem rolnictwa oraz sektorem przemysłowym, supremacja technologii informatycznej nad energetyczną, mniejsze znaczenie ideologii oraz rozwój technologii „inteligentnej” (Beyer 2011, s. 9; Marody 2012, s. 23). Informatyzacja społeczeństwa była dla wielu organizacji impulsem do skorzystania z nowego bardzo skutecznego medium komunikacji marketingowej (Rzemieniak 2017, s. 36). Dodatkowo dzięki szybkiemu rozwojowi sprzętu i oprogramowania

komputerowego oraz powszechnemu dostępowi do Internetu, wiele transakcji, które jeszcze kilkadziesiąt lat temu wykonywano ręcznie w formie stacjonarnej, można wykonać w formie zdalnej, bez fizycznej obecności zaangażowanych stron (Wątróbski i Kaczmarczyk 2017, s. 1820).

Równolegle do zmian ekonomicznych zachodziły zmiany społeczne. Obywatele wielu krajów mieli dostęp do znacznie szerszego niż wcześniej wachlarzu atrakcji, zarówno o podłożu kulturowym, sportowym, jak i edukacyjnym. Zwiększyły się także możliwości podróżowania. Zaczęto znacznie bardziej cenić swój czas wolny.

Tak duża liczba zmian zachodzących w sferze gospodarczej i społecznej w stosunkowo krótkim okresie czasu nie pozostała bez echa dla jednej z podstawowych dziedzin życia człowieka: dla pracy. Pracownicy w większości społeczeństw określanych jako „rozwinęte” zapragnęli „pracować, żeby żyć”, a nie „żyć, żeby pracować”. Dynamiczny rozwój ICT, skutkujący narodzinami ery wiedzy, oraz zapotrzebowanie ze strony pracownika na zdecydowanie większą elastyczność pracy (praca w miejscu i czasie optymalnym dla pracownika) doprowadziły do powstania nowej formy wykonywania zadań służbowych – pracy zdalnej. Praca zdalna była szczególnie ważna w dobie pandemii koronawirusa COVID-19. To właśnie ta forma świadczenia obowiązków służbowych umożliwiła wielu firmom kontynuację procesów gospodarczych w obliczu wprowadzonego w licznych krajach na całym świecie lockdownu.

Możliwość wykonywania pracy w formie zdalnej stała się obszarem zainteresowania autorki niniejszej dysertacji blisko 15 lat temu. Inspiracją do pogłębienia wiedzy na temat pracy zdalnej była lektura książki T. Ferrissa pt. *„4-godzinny tydzień pracy. Nie bądź płatnym niewolnikiem od 9.00 do 17.00”*. Opisywana przez T. Ferrissa idea *new rich* oznaczała na samym początku XX w. innowacyjne podejście do kwestii zarządzania pracą i czasem wolnym przez jednostkę. Idea ta wiązała się z wolnością finansową i nieograniczoną geograficznie możliwością realizowania własnych pasji (Ferriss 2008). Początkowa fascynacja autorki przedstawionym w *„4-godzinnym tygodniu pracy...”* stylem życia przerodziła się w miarę upływu czasu w chęć podjęcia pracy zdalnej, a następnie w silne postanowienie określenia skutecznych zasad zarządzania pracownikami zdalnymi. Prezentowana dysertacja doktorska jest więc efektem ciekawości poznawczej autorki, która na podstawie własnych doświadczeń związanych ze świadczeniem pracy na odległość oraz dzięki ciągłemu pogłębianiu wiedzy na prezentowany temat jest przekonana, że praca zdalna może być korzystna zarówno dla pracowników, jak i ich pracodawców.

Mając na uwadze fakt, że zapewnienie podstawowych funkcji badań naukowych jest możliwe tylko poprzez celowe i świadome określenie i realizację procedury badawczej (Apanowicz 2002, s. 20), na wstępie postanowiono określić główne etapy tworzenia prezentowanej dysertacji. Uwzględniono przy tym etapy określone przez J. Apanowicza (2002, s. 20) jako kluczowe w procedurze badawczej, tj. rozpoznanie przedmiotu badań, opracowanie wyników badań, skonfrontowanie efektów badań z praktyką. Na rysunku W.1 przedstawiono etapy uwzględnione w procedurze badawczej. Poszczególne działania widoczne na tym schemacie zostały bliżej opisane w kolejnych rozdziałach.

Etap I. Ciekawość poznawcza

- **Inspiracja:** 4-godzinny tydzień pracy. Nie bądź płatnym niewolnikiem od 9.00 do 17.00

Etap II. Studium teoretycznych podstaw konstrukcji modeli zarządzania pracownikami zdalnymi

- **Wstępny przegląd literatury** (tematyczne portale internetowe, czasopisma naukowe, baza Google Scholar) wraz ze wstępną identyfikacją luki badawczej
- **Sformułowanie problemu badawczego**
- **Potwierdzenie luki badawczej**
- **Sformułowanie hipotez badawczych**
- **Wyznaczenie celu głównego pracy i celów szczegółowych**
- **Przygotowanie harmonogramu prac badawczych** (Załącznik 1: Wykres Gantta)

Etap III. Badanie empiryczne

- Szczegółowo o badaniu: *Rozdział 4.2: Procedura badań empirycznych*

Rysunek W.1. Główne etapy tworzenia dysertacji

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z etapami zaprezentowanymi na rysunku W.1, po zainspirowaniu się tematyką pracy zdalnej (etap I) rozpoczęto realizację Etapu II: Studium teoretycznych podstaw konstrukcji. W ramach tego etapu przeprowadzono wstępny przegląd literatury, dokonano wstępnej identyfikacji luki badawczej oraz zdefiniowano problem badawczy (PB):

PB: *Zarządzanie pracownikami zdalnymi wykonującymi zadania służbowe w trybie indywidualnym, zespołowym oraz mieszanym.*

Następnie wykonano Systematyczny Przegląd Literatury, dzięki któremu poszerzono zakres wiedzy na temat badanego zagadnienia oraz wykazano lukę badawczą. W kolejnym kroku postawiono hipotezę główną (HG) oraz siedem hipotez szczegółowych (H1 – H7).

HG: Tryb pracy pracownika zdalnego rozumiany jako tryb indywidualny, mieszany i zespołowy determinuje ocenę ważności podstawowych funkcji zarządzania przez menedżera.

H1: Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji planowania.

H2: Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór narzędzi i praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji organizowania.

H3: Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji motywowania.

H4: Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji kontrolowania.

H5: Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na wybór formy komunikacji z pracownikami.

H6: Czytelność komunikatu to czynnik determinujący ogólny poziom procesów komunikacyjnych pomiędzy przełożonym a pracownikiem zdalnym, bez względu na charakter wykonywanych przez niego zadań.

H7: Automotywacja pracownika zdalnego to cecha, która w najwyższym stopniu wpływa na osiągnięcie przez niego satysfakcjonujących menedżera wyników pracy.

Hipoteza główna dotyczy oceny ważności funkcji zarządzania w poszczególnych trybach pracy, rozumianych tu jako tryb indywidualny, zespołowy i mieszany. Hipotezy H1 – H4 odnoszą się do narzędzi i praktyk w funkcjach zarządzania schematu POMK (szczególnie autorskiego schematu POMK znajdują się w podrozdziale 2.1). Hipoteza H5 związana jest z formami komunikowania się menedżerów z pracownikami w zależności od trybu pracy. H6 dotyczy czynników determinujących poziom procesów komunikacyjnych w przedsiębiorstwie zatrudniającym pracowników zdalnych. H7 z kolei odnosi się do zdefiniowania najważniejszych cech pracowników zdalnych.

W nawiązaniu do postawionych hipotez badawczych sformułowano cel główny (CG) siedem celów szczegółowych (C1 – C7):

CG: Stworzenie modeli zarządzania pracownikami zdalnymi wykonującymi zadania służbowe w formie indywidualnej, zespołowej oraz mieszanej.

C1: Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie planowania pracy pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.

C2: *Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie organizowania pracy pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.*

C3: *Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie motywowania pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.*

C4: *Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie kontrolowania pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.*

C5: *Określenie form komunikowania się menedżerów z pracownikami zdalnych świadczącymi obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.*

C6: *Identyfikacja najważniejszych elementów komunikacji w firmie zatrudniającej pracowników zdalnych.*

C7: *Określenie cech pracownika zdalnego, kluczowych dla osiągnięcia przez niego satysfakcjonujących wyników pracy.*

Po wyznaczeniu celów przygotowano harmonogram prac badawczych (*Załącznik 1: Wykres Gantta*).

Stworzone modele stanowią autorski wkład w nauki o zarządzaniu i jakości, a równocześnie mogą być wykorzystywane w praktyce menedżerskiej w przedsiębiorstwach, które zamierzają rozpocząć współpracę z pracownikami zdalnymi lub które chcą ulepszyć proces zarządzania już zatrudnionymi pracownikami zdalnymi. Podczas konstruowania wymienionych powyżej modeli uwzględniono funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie, motywowanie oraz proces komunikacji. Dokonano także identyfikacji korzyści i ryzyk związanych z pracą zdalną o charakterze indywidualnym, zespołowym oraz mieszanym.

Następnie rozpoczęto realizację Etapu III: Badania empiryczne. W ramach tego etapu przygotowano badanie, zebrano dane statystyczne, dokonano analizy zebranych danych, stworzono modele zarządzania pracownikami zdalnymi w zależności od trybu wykonywanej przez nich pracy. Zaproponowano modele:







- MZITP (Model Zarządzania Indywidualnym Trybem Pracy),
- MZMTP (Model Zarządzania Mieszanym Trybem Pracy),
- MZZTP (Model Zarządzania Zespołowym Trybem Pracy).

W kolejnym kroku przeanalizowano możliwość wdrożenia tych modeli w praktyce (szczegółowo o modelach MZITP, MZZTP oraz MZMTP w *Rozdziale 6. Konstrukcja modeli zarządzania pracownikami zdalnymi*).

W trakcie tworzenia niniejszej dysertacji skorzystano z następujących metod badawczych: studia literaturowe z zastosowaniem SPL, analiza dokumentów zastanych, zogniskowany wywiad grupowy, badanie ankietowe z analizą statystyczną, wywiad częściowo ustrukturyzowany. Poszczególne metody zostały opisane bliżej w dalszej części pracy.

Prezentowana praca składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów oraz podsumowania. Składowymi elementami pracy będą także: strona tytułowa, spis treści, bibliografii, spis tabel, spis rysunków oraz załączniki. Zawartość poszczególnych rozdziałów przedstawia tabela W.1.

Tabela W.1. Syntetyczne zestawienie treści poszczególnych rozdziałów pracy

	Istota rozdziału	Treść rozdziału
Rozdział 1	Praca zdalna – omówienie teoretyczne 	1. Geneza i definicje <i>pracy zdalnej</i> (w tym definicja zgodna z autorskim schematem PEM). 2. Definicja i profil <i>pracownika zdalnego</i> . 3. Korzyści i ryzyka z pracy zdalnej dla pracodawcy, pracownika oraz społeczeństwa). 4. Rozwiązania ICT wspomagające pracę zdalną.
Rozdział 2	Zarządzanie zasobami ludzkimi – omówienie teoretyczne 	1. Charakterystyka funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. 2. Rola procesu komunikacji w organizacji. 3. Zarządzanie pracownikami indywidualnymi vs. zarządzanie zespołami pracowników. 4. Funkcje zarządzania w organizacji zatrudniającej pracowników zdalnych.
Rozdział 3	Systematyczny Przegląd Literatury (SPL) 	1. Etapy Systematycznego Przeglądu Literatury. 2. Raport z Systematycznego Przeglądu Literatury. 3. Mapowanie bibliograficzne słów kluczowych.
Rozdział 4	Metodyka badawcza 	1. Hipotezy i cele badawcze. 2. Procedura badań empirycznych. 3. Metod i narzędzi badawczych. 4. Dobór próby badawczej.
Rozdział 5	Wyniki badań ilościowych; weryfikacja hipotez H1 – H7 	1. Charakterystyka respondentów. 2. Różnice w zarządzaniu pracownikami zdalnymi z różnych trybów. 3. Praktyki stosowane w procesie zarządzania pracownikami zdalnymi świadczącymi pracę w różnych trybach. 4. Identyfikacja najważniejszych cech pracowników zdalnych.
Rozdział 6	Prezentacja modeli; weryfikacja hipotezy głównej 	1. Założenia konstrukcyjne modeli MZITP, MZZTP, MZMTP. 2. Opis stworzonych modeli. 3. Etapy wdrożenia. 4. Wywiady eksperckie dotyczące wdrożenia modeli.

Źródło: opracowanie własne

W rozdziale 1 przedstawiono ideę pracy zdalnej. W podrozdziale 1.1 omówiono genezę oraz tworzone na przestrzeni lat definicje pracy zdalnej. Zwrócono przy tym uwagę na różnorodne podejścia naukowców do synonimiczności pojęć *praca zdalna* i *telepraca*. Wskazano także postawy prawne i zmieniające się na przestrzeni lat determinanty wyboru formy świadczenia pracy na odległość oraz zaprezentowano definicję pojęcia *praca zdalna* zgodną z autorskim schematem PEM. W podrozdziale 1.2. zdefiniowano pojęcie *pracownik zdalny* oraz określono jego profil, ze zwróceniem dużej uwagi na cechy osobowościowe ułatwiające świadczenie pracy zdalnej. W podrozdziale 1.3. zidentyfikowano korzyści i ryzyka związane z pracą zdalną z punktu widzenia pracodawcy, pracownika oraz całego społeczeństwa. Podrozdział 1.4. stanowi omówienie najważniejszych rozwiązań ICT wspomagających zarządzania pracownikami zdalnymi, w tym sprzętu komputerowego, oprogramowania i szeregu aplikacji i systemów, które umożliwiają proces planowania, organizowania, kontrolowania oraz motywowania telepracowników.

Rozdział 2 dotyczy procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Na wstępie tego rozdziału dokonano charakterystyki wybranych funkcji zarządzania: planowania, organizowania, kontrolowania oraz motywowania (podrozdział 2.1), a następnie wskazano rolę komunikacji w przedsiębiorstwie (podrozdział 2.2). W podrozdziale 2.3 przedstawiono teorie naukowe oraz wyniki badań w zakresie zarządzania pracownikiem indywidualnym oraz zespołami pracowników. Podrozdział 2.4 dotyczy funkcji zarządzania w przedsiębiorstwie zatrudniającym pracowników zdalnych. Przedstawiono tu założenia teoretyczne związane z planowaniem i organizowaniem pracy podwładnych zdalnych, motywowania ich do efektywnego wykonywania obowiązków oraz kontrolowania efektów ich zadań służbowych. Poruszono także kwestię komunikacji z pracownikami zdalnymi.

Rozdział 3 poświęcony jest w całości Systematycznemu Przeglądowi Literatury. Wyszczególniono tu etapy SPL (podrozdział 3.1), przedstawiono raport z przeprowadzonego przeglądu (podrozdział 3.2) oraz zaprezentowano mapowanie bibliograficzne słów kluczowych.

W rozdziale 4 opisana została metodyka przeprowadzanych w ramach niniejszej pracy doktorskiej badań. W podrozdziale 4.1. określono hipotezy i cele badawcze. Następnie zaprezentowano procedurę badań empirycznych (podrozdział 4.2), opisano zastosowane metody i narzędzia badawcze (podrozdział 4.3). W podrozdziale 4.4. scharakteryzowano próbę badawczą w podziale na pracowników zdalnych oraz menedżerów pracowników zdalnych.

Rozdział 5 w całości poświęcony jest wynikom przeprowadzonych badań. Wyniki badań zostały przedstawione zarówno ogółem, jak i w podziale na tryb wykonywanych obowiązków

służbowych: indywidualny, zespołowy oraz mieszany. Podrozdział 5.1. odnosi się do charakterystyki respondentów. W podrozdziale 5.2. skupiono się na obszarach występowania różnic w zarządzaniu pracownikami zdalnymi świadczącymi obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, zespołowym oraz mieszanym. Z kolei w podrozdziale 5.3. przedstawiono praktyki stosowane w procesie planowania i organizowania pracy zdalnej, motywowania i kontrolowania pracowników zdalnych oraz komunikowania się z nimi. W podrozdziale 5.4. przedstawiono kluczowe cechy pracowników zdalnych z perspektywy menedżerów.

W rozdziale 6 zaprezentowano trzy modele zarządzania pracownikami zdalnymi, opracowane na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych: model zarządzania pracownikami zdalnymi wykonującymi zadania indywidualne (MZITP), model zarządzania zespołami pracowników zdalnych (MZZTP) oraz model zarządzania pracownikami zdalnymi pracującymi w trybie mieszanym (MZMTP). Podrozdział 6.1. dotyczy najważniejszych założeń konstrukcyjnych poszczególnych modeli. W podrozdziale 6.2. dokonano charakterystyki stworzonych modeli. Następnie skupiono się na opisie proponowanych etapów wdrożenia modeli MZITP, MZZTP oraz MZMTP (podrozdział 6.3). Podrozdział 6.4. poświęcony jest weryfikacji możliwości wykorzystania stworzonych modeli w praktyce menedżerskiej.

1. Paradygmaty i implikacje pracy zdalnej w erze cyfrowej



Praca zdalna jest obecnie coraz częściej wykorzystywana w większości gospodarek światowych. Zainteresowanie tą formą świadczenia pracy widoczne jest zarówno po stronie pracowników, jak i pracodawców. Według szacunków z 2019 r. do 2028 r. aż 73% wszystkich działów gospodarki miało być w części tworzonych przez pracowników zdalnych. Równocześnie odsetek osób pracujących zdalnie zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy miał wynieść aż 33% (Upwork 2019).

Pandemia koronawirusa COVID-19 przyczyniła się do nagłego zwiększenia liczby pracowników zdalnych. Już w połowie 2021 r. przewidywano, że do końca roku 51% pracowników wiedzy na całym świecie będzie pracować zdalnie. Równocześnie wg prognoz łączny odsetek pracowników zdalnych ze wszystkich branż miał wynieść na całym świecie aż 32%. W 2019 r. liczby te wynosiły odpowiednio 27% i 17% (Gartner 2021).

Jeszcze dalej idące statystyki przedstawiła fundacja Eurofound w swoim raporcie *Living, working and COVID-19*. Na podstawie ankiety przeprowadzonej w kilkudziesięciu krajach europejskiej Eurofound stwierdza, że w lipcu 2020 r. aż 48% respondentów pracowało z domu lub z innego miejsca poza zakładem pracy przez przynajmniej pewien czas podczas trwania pandemii koronawirusa. Z tej grupy blisko 34% osób pracowało wyłącznie w domu (Eurofound 2020, s. 31).

Pod koniec 2020 r. już 51% pracowników na całym świecie wykonywało swoje obowiązki służbowe zdalnie (Kovács-Ondrejko 2021). Prawie co piąta osoba (19% respondentów) pracowała zdalnie na pełen etat, a co trzecia (32%) w modelu hybrydowym.

Z kolei zgodnie z raportem Owl Labs odsetek pracowników zdalnych w USA wyniósł w 2021 r. aż 69% osób w wieku od 21 do 65 lat (Owl Labs 2021). Równocześnie aż 25% osób biorących udział w tym badaniu stwierdza, że zrezygnowałiby z obecnej pracy, gdyby po zakończeniu pandemii nie mieli możliwości pracy zdalnej.

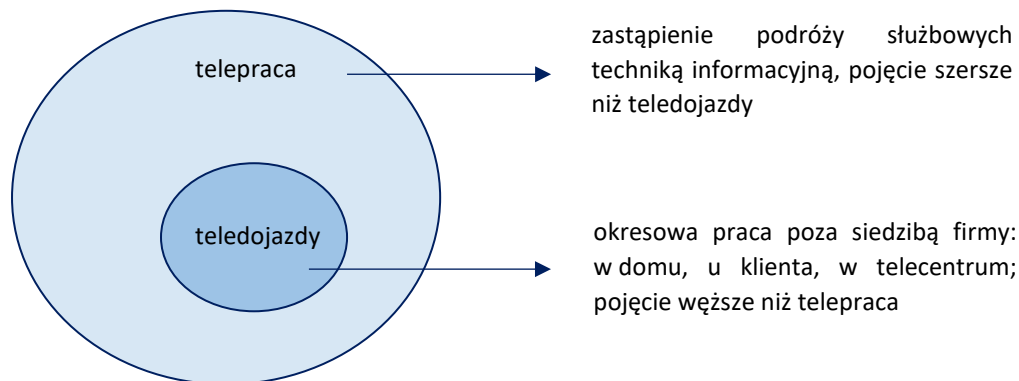
1.1. Ewolucja modeli pracy zdalnej

Praca zdalna (ang. *remote work*) to niezwykle popularny tryb pracy dla większości światowej populacji od momentu wybuchu pandemii koronawirusa COVID-19 na początku 2020 r. W obliczu zagrożenia zdrowia znaczna część osób albo przeszła na tryb pracy zdalnej, albo chciała w ten sposób pracować. Pojęcie pracy zdalnej ma jednak znacznie dłuższą historię.

Według danych zgromadzonych w bazie Web of Science pojedyncze artykuły na temat pracy zdalnej pojawiały się już w latach 80-tych XX w. (Olson 1982; Elling 1985; Bird 1986). Dotyczyły one automatyzacji pracy w biurze oraz narzędzi informatycznych umożliwiających pracodawcy kontakt z pracownikami wykonującymi swoje obowiązki poza biurem: w domu lub innych lokalizacjach. Istotne jest, że zjawisko pracy na odległość było w tamtym okresie już wykorzystywane przez część firm, głównie amerykańskich. Określano je mianem telepracy (ang. *teleworking*).

Na przestrzeni lat toczono burzliwe dyskusje na temat semantyki pojęć *telepraca* oraz *praca zdalna*. Część badaczy uważała te określenia za synonimy (m.in. Greenberg i Nilssen 2008; Grycuk 2013), a część za pojęcia odmienne. Niezależnie jednak od poglądów poszczególnych badaczy, terminem pierwotnie opisującym wykonywanie pracy poza standardowym miejscem jej świadczenia było pojęcie *telepraca*, stąd konieczna jest jego eksplikacja w niniejszej pracy.

Termin *teleworking*, będący angielskim odpowiednikiem polskiego słowa *telepraca*, po raz pierwszy został użyty w publikacji naukowej w 1972 r. przez J. Shiffa na łamach „The Washington Post”. Jednakże za „ojca telepracy” uznaje się J. Nilles’a, który rok później, w 1973 r., stworzył własną definicję pojęć *teleworking* oraz *telecommuting* (Ślęzak 2012, s. 220). Zgodnie z poglądem J. Nilles’a *teleworking* (telepraca) oznacza każdy rodzaj zastąpienia podróży służbowych techniką informacyjną, do której zalicza się sprzęt telekomunikacyjny i komputerowy. Autor doprecyzowuje tę definicję, dodając, że telepraca to przemieszczanie pracy do pracowników zamiast pracowników do pracy. Nie uznaje jednak, że praca koniecznie musi być wykonywana poza centralą firmy. Według niego jako telepracę określić można także czynności wykonywane w siedzibie firmy, o ile tylko zastępują one kolejne podróże służbowe. Zgodnie z powyższym każdy z nas czasami może być uznany za telepracownika (Nilles 2003, s. 36). *Telecommuting* (teledojazdy) z kolei został określony jako forma telepracy i oznacza okresową pracę poza centralą firmy. Może to oznaczać pracę wykonywaną w domu, bezpośrednio u klienta lub w telecentrum przez minimum jeden dzień w tygodniu (Nilles 2003, s. 21). Teledojazdy mają charakter regularny. Związek pomiędzy telepracą a teledojazdami prezentuje rysunek 1.1.



Rysunek 1.1. Związek pomiędzy telepracą a teledojazdami

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Nilles (2003, s. 37)

Poglądy J. Nilles'a zostały szczegółowo przedstawione na stronie internetowej stworzonej przez niego JALA International (adres strony: www.jala.com). Z biegiem lat kolejni badacze podawali własne definicje telepracy. Począwszy od lat 90-tych XX w. coraz częściej w publikacjach naukowych pojawiał się także termin *praca zdalna*, używany przez część autorów jako synonim telepracy, a przez część – jako całkowicie odrębne zjawisko. Dyskusja nad semantyką tych dwóch pojęć przez lata toczyła się głównie w kręgach naukowych. Sytuacja ta diametralnie zmieniła się wraz z wybuchem pandemii koronawirusa COVID-19. W obliczu zagrożenia życia i zdrowia rządy większości krajów wprowadziły przymusowe lockdowny, które zablokowały możliwość dotarcia pracowników do tradycyjnych biur. W celu zachowania ciągłości działania, wielu przedsiębiorców wprowadziło do swoich organizacji pracę zdalną. Istotne jest przy tym, że na początku 2020 r. zaledwie niektóre firmy były gotowe na taką zmianę. Do tej grupy należały głównie firmy, które już zatrudniały pracowników w formie zdalnej i posiadały niezbędne zaplecze w postaci dopasowanych narzędzi ICT oraz wypracowanego know how. Przeważająca część firm nie była przygotowana na wprowadzenie pracy zdalnej. Problemem był nie tylko brak odpowiednich narzędzi oraz procesów związanych z procesami pracy na odległość, ale także zauważalny w części krajów (w tym także w Polsce) brak regulacji prawnych na temat pracy zdalnej. Przedsiębiorcy nie wiedzieli, jak powinni tę formę pracy traktować. Wobec powyższego opisując aspekt pracy zdalnej bezwzględnie należy wziąć pod uwagę wybuch pandemii COVID-19. W tabeli 1.1. przedstawiono wybrane definicje telepracy oraz pracy zdalnej do momentu wybuchu pandemii koronawirusa COVID-19.

Tabela 1.1. Wybrane definicje pojęć telepraca, teledojazdy oraz praca zdalna

Definicje telepracy i teledojazdów	Definicje pracy zdalnej
Teledojazdy to praca z domu lub w pobliżu domu zamiast dojeżdżania do konwencjonalnego miejsca pracy o konwencjonalnym czasie (Mannering i Mokhtarian 1995, s. 49).	Termin <i>praca zdalna</i> jest szerszy niż <i>teledojazdy</i> i może oznaczać każdą formę pracy prowadzoną poza centralą, w tym pracę w oddziałach (Allen i in. 2015, s. 43-44).
Telepraca to układ pracy, w którym pracownicy organizacji regularnie pracują w domu lub innym miejscu przez jeden lub więcej pełnych dni roboczych w tygodniu, zamiast pracy w biurze (Duxbury i in. 1998, s. 221).	Praca zdalna to praca wykonywana poza siedzibą pracodawcy na podstawie umowy o pracę, umów cywilnoprawnych lub samozatrudnienia, przy wykorzystaniu Internetu (Sęczkowska 2019, s. 11).
Telepraca ma miejsce, gdy technologie teleinformatyczne (ICT) umożliwiają wykonywanie pracy w odległości geograficznej od miejsca, w którym potrzebne są wyniki pracy lub które byłyby tradycyjnie wykonywane w przeszłości. Zazwyczaj telepraca odbywa się w domu (Hynes 2014, s. 580).	
Teledojazdy to praktyka zawodowa, w której pracownicy zastępują pewną część typowych godzin pracy (kilka godzin tygodniowo lub cały etat) pracą poza centralnym miejscem pracy (zazwyczaj w domu) przy użyciu technologii do interakcji z innymi osobami (Allen i in. 2015, s. 44).	
Telepraca i praca zdalna jako pojęcia synonimiczne	
Telepraca to rodzaj pracy zdalnej, oznaczający wykonywanie zwyczajowych czynności zawodowych poza standardowym miejscem pracy (Grant 1985, s. 25).	
Telepraca to elastyczny tryb pracy, który obejmuje szeroki zakres czynności. Wszystkie one wiążą się z pracą zdalną na rzecz pracodawcy przez znaczną część czasu pracy. Możemy mówić o telepracy w pełnym lub niepełnym wymiarze godzin. Ten tryb pracy zawsze wiąże się z wykorzystaniem telekomunikacji w celu utrzymania kontaktu zdalnego pracodawcy i pracownika, a często wiąże się z elektronicznym przetwarzaniem informacji. (Gray i in. 1993 [w:] Daniels i in. 1997).	
Telepraca to każdy rodzaj pracy umysłowej, który wykonywany jest w miejscu innym niż tradycyjne miejsce pracy, a wyniki tej pracy są przekazywane za pomocą technologii informatycznej (Janiec i in. 2006, s. 17)	
Telepraca to forma wykorzystania technologii przetwarzania informacji (przykładowo. telekomunikacji i/lub komputery) w miejsce zwyczajowej podróży związanej ze świadczeniem pracy i może być wykorzystana do tworzenia więzi między rozproszonymi geograficznie pracownikami oraz ich pracą. Dodatkowo telepraca jest bezpośrednio związana z ideą mobilności (Greenberg i Nilssen 2008, s. 5).	
Telepraca (inaczej praca zdalna) to świadczenie pracy w miejscu innym niż jednostka organizacyjna pracodawcy, najczęściej w domu pracownika, przy wykorzystaniu narzędzi komunikacji elektronicznej. (Grycuk 2013, s. 18).	
Telepraca oznacza taką organizację pracy, w której zadania możliwe do realizowania w siedzibie organizacji, są wykonywane w innym miejscu przy wykorzystaniu technologii informacyjnej (Wróbel i Jendza 2018, s. 207).	
Telepraca to wykorzystywanie rozwiązań ICT do wykonywania pracy poza siedzibą pracodawcy. Są to także inne formy pracy, takie jak np. elastyczne godziny, elastyczne dni itp. (Lister i Harnish 2019, s. 134).	
Telepraca to każda forma substytucja podróży związanych z pracą technologią informatyczną, np. telekomunikacją lub komputerami. Innymi słowy jest to przeniesienie pracy na pracowników zamiast przenoszenia pracowników do pracy. Pojęciem węższym jest termin: teledojazdy, które odnoszą się do okresowej pracy poza centralą firmy, min. przez jeden dzień w tygodniu. Z kolei praca zdalna to inne popularne określenie telepracy. (Nilles 2003, s. 36; Nilles 2022).	

Praca zdalna (alternatywnie określana jako *telepraca*) obejmuje różne sposoby świadczenia pracy poza tradycyjnym miejscem pracy przy wykorzystaniu technologii telekomunikacyjnych. Może to być praca z domu lub z dowolnego miejsca (Das i in. 2021, s. 4).

Regulacje prawne dotyczące telepracy i pracy zdalnej	
Telepraca	Praca zdalna
<p>Unia Europejska: Telepraca to forma organizacji i/lub wykonywania pracy, z wykorzystaniem technologii informatycznych, w ramach umowy o pracę, gdzie praca, która mogłaby być również wykonywana w siedzibie pracodawcy, jest wykonywana regularnie w innym miejscu (EU Legislation 2005).</p>	<p>Unia Europejska: brak jednoznacznej definicji <i>pracy zdalnej</i> w regulacjach prawnych, choć określenie to występuje jako synonim <i>telepracy</i>: „Dyrektywa w sprawie urlopu rodzicielskiego przewiduje już możliwość występowania o dwa rodzaje elastycznej organizacji pracy (schematy pracy i godziny pracy) przez rodziców powracających z urlopu rodzicielskiego. Obecny wniosek rozszerza te dwie istniejące formy o trzecią formę elastycznej organizacji pracy (możliwość telepracy) oraz rozciąga zakres osobowy tych praw na wszystkich opiekunów i pracowników posiadających dzieci do określonego wieku, który ma wynosić co najmniej dwanaście lat. (...) Omawiany przepis wprowadza zatem możliwość korzystania przez wspomnianych wyżej pracowników z (i) ograniczenia liczby godzin pracy, (ii) elastycznego harmonogramu pracy oraz (iii) możliwości zdalnej pracy.” (Parlament Europejski 2017)</p>
<p>Niemcy: Telepraca to forma pracy, w której pracownicy wykonują przynajmniej część swoich obowiązków służbowych poza standardowym miejscem pracy przy pomocy zainstalowanego na stałe stanowiska komputerowego. Praca mobilna (określana także jako mobilna telepraca lub mobilne biuro), nie została dotychczas zdefiniowana prawnie (Deutscher Bundestag 2017).</p>	<p>Bulgaria: Praca na odległość (ang. <i>remote work</i>) to forma organizacji pracy, która wykonywana jest poza terenem pracodawcy przy wykorzystaniu technologii informatycznych, które mogą być wykonywane w siedzibie pracodawcy (Bulgarian Labor Code, Art. 107h, para. 1).</p>
<p>Francja: Telepraca do dowolna forma organizacji pracy poza siedzibą pracodawcy, która mogłaby jednak być w tej siedzibie wykonywana przy wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych (Code du Travail 2017).</p>	<p>Polska (do 01.03.2020 r.): brak definicji pojęcia <i>praca zdalna</i> w Kodeksie Pracy.</p>
<p>Polska (06.04.2023 r.): Telepraca to praca wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Kodeks Pracy, art. 67⁵).</p>	

Źródło: opracowanie wykonane własne na podstawie wskazanych w tabeli źródeł

Jak pokazuje tabela 1.1, zdania badaczy na temat uznania pojęć *telepraca* i *praca zdalna* za synonimy są podzielone. Wymienieni tu badacze uznają *telepracę* i *pracę zdalną* za zjawiska za odmienne (Allen i in. 2015; Sęczkowska 2019) lub opisuje jedno zjawisko bez jakiegokolwiek nawiązania do drugiego (Mannering i Mokhtarian 1995; Duxbury 1998). Z kolei inna grupa badaczy uznaje *pracę zdalną* za synonim *telepracy* (Grant 1985; Gray 1993; Nilles 2003; Janiec 2006; Greenberg i Nilssen 2008; Grycuk 2013; Wróbel i Jendza 2018; Lister

i Harnish 2019; Das i in. 2021). W tabeli podano także definicje *teledojazdów*. Jednak w celu wyraźnego podkreślenia ewentualnych różnic pomiędzy *pracą zdalną* a *telepracą*, eksplikacje pojęcia *teledojazdy*, uznanego za J. Nillesa za mające węższe znaczenie niż telepraca (Nilles 2003, s. 37), umieszczono w tej samej kolumnie co termin *telepraca*.

Najczęściej wymienianymi argumentami świadczącymi o odmienności *telepracy* i *pracy zdalnej* są: regularność i powtarzalność oraz forma zatrudnienia (Allen i in. 2015, s. 43-44; Sęczkowska 2019, s.11). Telepracownik według wymienionych autorów to osoba zatrudniona głównie na podstawie umowy o pracę. Z kolei pracownik zdalny może wykonywać swoje obowiązki zarówno na podstawie umowy o pracę, jak i umowy cywilnoprawnej, czy też samozatrudnienia. Telepraca ma zgodnie z opinią tej grupy badaczy bardziej regularny charakter niż praca zdalna, która często jest wykonywana sporadycznie i okazjonalnie.

Większość naukowców w swoich eksplikacjach skupia się na faktycznym miejscu wykonywania obowiązków służbowych, roli rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w trakcie wykonywania tych obowiązków oraz rozkładzie czasu pracy pracownika (Garrett i Danziger 2007, s. 28). Jednak część badaczy w swoich definicjach pomija kwestię wykorzystania podczas telepracy rozwiązań telekomunikacyjnych. Przykładem są J. Mannering i P. Mokhtarian (1995, s. 49) oraz L. Duxbury'ego i in. (1998, s. 221). W definicjach tych badaczy główny nacisk położony jest na aspekt redukcji dojazdów do pracy. J. Mannering i P. Mokhtarian wręcz skupiają się na definiowaniu pojęcia *teledojazdy*, określonego przez J. Nilles'a jako termin węższy od telepracy. Nie nawiązują w swojej definicji do pracy zdalnej. Z kolei L. Duxbury'ego i in. (1998, s. 221) tuż przed przedstawieniem swojej interpretacji telepracy wyraźnie podkreślają, że określenia *telepraca* i *praca zdalna* nie powinny być używane zamiennie. Także K. Grant (1985, s. 25) nie porusza w swojej definicji aspektu wykorzystania przez telepracownika rozwiązań ICT. Wyraźnie uznaje jednak *telepracę* i *pracę zdalną* za synonimy.

M. Hynes w swojej definicji odchodzi od sformułowań typu: „tradycyjne biuro”, „siedziba firmy”, czy też „zwyczajowe miejsce pracy”. Według niego o telepracy można mówić wtedy, gdy technologie informatyczne umożliwiają świadczenie pracy w odległości geograficznej od miejsca, w którym potrzebne są wyniki pracy lub też: w którym pracownik wykonywałby pracę w przeszłości (Hynes 2014, s. 580). Hynes Dodaje przy tym, że zazwyczaj telepraca wykonywana jest w domu. Używając słowa „zazwyczaj” nie wyklucza jednak możliwości wykonywania telepracy w innych miejscach. W swoim artykule nie podaje terminu *praca zdalna*, ale nawiązuje do określenia *e-Working*, występującego w Irlandii jako synonim *telepracy*.

M. Gray i in. (1993, s. 2) skupiają się zarówno na fizycznym oddaleniu telepracownika od pracodawcy lub tradycyjnego miejsca pracy, określeniu wymiaru pracy, a także roli wykorzystania przez telepracownika narzędzi telekomunikacyjnych. Dodają także aspekt elektronicznego przetwarzania informacji, co jest dość rzadko spotykane w definicjach z lat 80-tych i wczesnych 90-tych XX w. Autorzy uznają pracę zdalną za synonim telepracy.

Dość zwięzłą definicję telepracy zaproponowali M. Janiec i in. (2006, s. 17). W tej definicji pojęcie pracy zostało zawężone do *pracy umysłowej*. Równocześnie zastosowanie rozwiązań ICT zostało sprowadzone tylko do poziomu wysyłania efektów pracy do pracodawcy pracodawcy. Kwestia wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych na etapie wykonywania danego zadania, czy też na etapie komunikacji z przełożonym i współpracownikami jeszcze przed wysłaniem efektów pracy, nie została tu ujęta. Sama definicja nie nawiązuje bezpośrednio do pracy zdalnej, ale w wielu fragmentach przytaczanej prezentacji taki związek jest widoczny. Wystarczy zestawić tytuł publikacji: „Prowadzenie działalności biznesowej z zastosowaniem telepracy” z głównym jej celem: „Praktycznym celem projektu jest opracowanie materiałów informacyjnych dla pracodawców i pracowników opisujących specyfikę pracy na odległość oraz wspomagających zarządzanie w systemie pracy zdalnej” (Janiec i in. 2006, s. 46).

Z raportu Wainhouse Research, niezależnej firmy zajmującej się badaniami rynkowymi, (w skrócie WR) wynika, że definicja telepracy powinna być rozbudowana i podkreślać zarówno aspekt tworzenia więzi między pracującymi w różnych miejscach na świecie pracownikami a ich pracą, jak i bezpośredni związek z mobilnością (Greenberg i Nilssen 2008, s. 5). Definicja ta została przypisana do grupy definicji uznających telepracę i pracę zdalną za synonimy, gdyż w przytaczanym raporcie terminy te są używane zamiennie. Jako synonimy traktowane są także pojęcia *telepracownik* i *pracownik zdalny*.

Zgodnie z interpretacją A. Grycuka (2013, s. 18) telepraca oznacza wykonywanie pracy w miejscu innym niż jednostka organizacyjna pracodawcy, zazwyczaj w domu osoby zatrudnionej, przy użyciu narzędzi komunikacji elektronicznej. Pojęcia *telepraca* oraz *praca zdalna* są według niego synonimami.

Z kolei P. Wróbel i D. Jendza interpretują telepracę jako formę organizacji pracy, w której zadania, które mogłyby być wykonywane w siedzibie organizacji, są realizowane dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej w innym miejscu (Wróbel i Jendza 2018, s. 207). Podobnie jak w przypadku dwóch opisanych powyżej definicji, w tej także nie ma bezpośredniego ustosunkowania się autorów do pojęcia pracy zdalnej, ale w źródle pozyskania tej definicji takowe odniesienie już występuje: praca zdalna jest używana zamiennie z pojęciem

telepraca. Autorzy nie określają żadnego minimum czasowego pracy w formie zdalnej. Według nich o pracy zdalnej można mówić także wtedy, gdy jest wykonywana przez np. 1 dzień w miesiącu. Nie uwzględniają także czynnika regularności jako warunku koniecznego do określenia danego działania jako telepracy.

Dość szeroką interpretację przedstawiają K. Lister i T. Harnish (2019, s. 128), którzy za telepracę uznają także takie formy, jak elastyczne dni, a nawet godziny. Autorzy stoją na stanowisku, że regularność nie jest jednak konieczna, aby móc mówić o telepracy. Przedstawiają oni wyniki badań, według których zaledwie 19,7% telepracowników wykonuje pracę na odległość regularnie, min. raz w tygodniu. Pozostałą część pracuje w tym trybie nieregularnie. W przytaczanym artykule K. Lister i T. Harnish używają pojęcia *praca zdalna* zamiennie z *telepraca*.

W tabeli 1.1. podano także opisaną we wcześniejszej części niniejszej pracy definicję telepracy stworzoną przez J. Nillesa. Podano także jego interpretację terminu *remote work* umieszczoną przez „ojca telepracy” na blogu oficjalnej strony internetowej poświęconej jala.com. Według J. Nillesa *praca zdalna* to po prostu inna nazwa *telepracy*. Autor przyznaje co prawda, że nie preferuje określenia *remote work*, gdyż może ono budzić negatywną konotację polegającą na uznaniu pracownika za niejako „oderwanego” od pracy, zamiast po prostu „oddalonego” w sensie geograficznym. Jednak niezaprzeczalnie J. Nilles uznaje pracę zdalną i telepracę za pojęcia tożsame w sensie semantycznym (Nilles 2022). Istotny jest przy tym fakt, że wspomniany wpis na blogu jest bardzo aktualny. Został on umieszczony przez J. Nilles’a 31.01.2022 r., czyli w okresie, w którym znaczna część badaczy wyraźnie rozróżniała oba opisywane pojęcia, a w niektórych krajów istniały odrębne regulacje prawne dotyczące telepracy i pracy zdalnej.

W eksplikowaniu pojęć *praca zdalna* i *telepraca* bardzo ważne są interpretacje prawne. W regulacjach Unii Europejskiej już od 2005 r. występowała definicja telepracy. Według tej definicji Telepraca to forma organizacji i/lub wykonywania pracy, z wykorzystaniem technologii informatycznych, w ramach umowy o pracę, gdzie praca, która mogłaby być również wykonywana w siedzibie pracodawcy, jest wykonywana regularnie w innym miejscu (EU Legislation 2005). Do momentu wybuchu pandemii COVID-19 nie było jednoznacznej definicji pracy zdalnej, choć w wielu oficjalnych dokumentach pojęcia *telepraca* oraz *praca zdalna* były traktowane jako synonimy. Przykładem jest chociażby Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z 2017 r., w którym w dwóch następujących po sobie akapitach używane są zamienne sformułowania *telepraca* oraz *praca zdalna* (Parlament Europejski 2017, s. 14).

Różnice w definicjach występują w poszczególnych krajach UE. Przykładowo w niemieckich regulacjach prawnych występuje pojęcie *telepraca*, która określana jest jako praca wykonywana przynajmniej częściowo poza standardowym miejscem pracy przy wykorzystaniu sprzętu komputerowego. Pojęcie *praca zdalna* nie występuje w niemieckim ustawodawstwie, jednakże w interpretacjach prawnych stworzonych przez Deutscher Bundestag pojawia się pojęcie *praca mobilna*, uznane za synonim *mobilnej telepracy* (Deutscher Bundestag 2017). Tym samym można wysnuć wniosek, że *telepraca* jest bardziej sformalizowana niż *praca mobilna*, chociażby w zakresie miejsca wykonywania obowiązków.

Francuski Kodeks Pracy także definiuje *telepracę*, traktując ją jako pracę wykonywaną poza siedzibą przedsiębiorcy, która jednakże mogłaby być w tej siedzibie wykonywana. Istotne jest wykorzystanie podczas pracy technologii informacyjno-komunikacyjnych (Code du Travail 2017). Brak bezpośrednich definicji prawnych określenia *praca zdalna*, choć w wielu interpretacja pojęcia te występują zamiennie (m.in. Caumeil 2021).

Z kolei w bułgarskim prawodawstwie nie występuje termin *telepraca*. Zdefiniowane jest za to pojęcie *praca na odległość*, która w angielskojęzycznej wersji aktu prawnego przetłumaczona została jako *remote work*. Pojęcie to oznacza w Bułgarii formę organizacji pracy, która wykonywana jest poza terenem pracodawcy przy wykorzystaniu technologii informatycznych, które mogą być wykonywane w siedzibie pracodawcy (Bulgarian Labor Code, Art. 107h, para. 1). Ponieważ esencja znaczenia terminu *telepraca* jest zgodna z przesłankami uregulowanej prawnie *pracy zdalnej*, pojęcia te dla wielu badaczy z Bułgarii są synonimami (m.in. Kicheva 2021, s. 148).

W Polsce do momentu wybuchu pandemii COVID-19 istniały jedynie zapisy prawne dotyczące telepracy. W 2007 r. do Kodeksu Pracy został dodany zapis o telepracy (ORKA 2007), w którym uwzględniono aspekt regularności, oddalenia telepracownika od zakładu oraz wykorzystanie podczas pracy środków komunikacji elektronicznej. Jako środki komunikacji elektronicznej rozumie się rozwiązania techniczne, między innymi urządzenia teleinformatyczne i programy współpracujące, które umożliwiają indywidualne komunikowanie się na odległość, możliwe dzięki transmisji danych pomiędzy systemami teleinformatycznymi (Kodeks Pracy, art. 2 pkt 5). W praktyce komunikacja w procesie wykonywania telepracy najczęściej odbywa się za pośrednictwem telefonów, poczty elektronicznej oraz wykorzystywanych przez dane przedsiębiorstwo czatów.

Istotny jest fakt, że polski Kodeks Pracy przez lata nie precyzował miejsca wykonywania W art. 67¹⁴ § 2 (Kodeks Pracy) znaleźć można zapis *Jeżeli praca jest wykonywana w domu telepracownika, pracodawca ma prawo przeprowadzać kontrolę [...]*. Można więc przyjąć,

że telepracownik może wykonywać zadania służbowe także w innym miejscu niż dom. Tego samego zdania są np. C. Sullivan i S. Lewis (2001, s. 128). Także polskie regulacje prawne dotyczące pracy zdalnej nie wskazują faktycznego miejsca realizacji zadań służbowych. Ustawa podaje jedynie, że praca jest świadczona „poza miejscem jest stałego wykonywania” (Ustawa 2021, art. 3). W praktyce miejscem świadczenia pracy zdalnej/telepracy może być (Mooney, Knox i Schacht 2006, s. 248):

- dom telepracownika;
- biura satelickie, w których wszyscy telepracownicy wykonują obowiązki służbowe dla tego samego pracodawcy;
- centra telepracy, w których spotykają się telepracownicy z różnych organizacji;
- inne miejsce wynikające z potrzeb pracownika mobilnego.

Część autorów zawęża listę miejsc faktycznego wykonywania pracy do trzech (Gwoździcka-Piotrowska 2010, s. 75):

- biuro w miejscu zamieszkania lub stałego/czasowego pobytu pracownika;
- telelokal, czyli dostosowany do wykonywania pracy lokal, zlokalizowany w miejscu oddalonym geograficznie od zakładu pracy;
- ruchome biuro, rozumiane jako każde miejsce, w którym w danej chwili pracownik wykonuje swoją pracę.

Koncepcja wykonywania pracy w telelokalu została przedstawiona także przez J. Nilles’a (2003, s. 21), który określa telelokal jako telecentrum. Jest to lokal o charakterze biurowym, wynajęty przez przedsiębiorstwo lub będący jego własnością, w którym pracownicy zdalni mogą pracować w określonych godzinach. Telecentrum położone jest zazwyczaj bliżej miejsca zamieszkania telepracownika, dzięki czemu pracownik nadal oszczędza czas oraz pieniądze na dojazdy służbowe. Przestrzeń w telecentrum może być współdzielona pomiędzy pracownikami różnych przedsiębiorstw.

Miejsce faktycznego wykonywania pracy na odległość opisują w swoich badaniach także Rodriguez-Modrono i Lopez-Igual (2021, s. 1-2). Tworzą oni trzy grupy pracowników świadczących pracę na odległość i określają ich jako telepracowników stałych (główne miejsce pracy: stała lokalizacja poza siedzibą pracodawcy), telepracowników wysoce mobilnych (co najmniej kilka razy w tygodniu pracujących poza siedzibą pracodawcy) oraz telepracowników okazjonalnych (główne miejsce pracy: siedziba pracodawcy, sporadyczna praca poza siedzibą firmy). Autorzy używają zamiennie określeń *telepracownik* i *pracownik zdalny*.

Niezależnie jednak od miejsca wykonywania czynności służbowych oraz aspektu regularności, istnieje kilka elementów wspólnych dla wszystkich poglądów dotyczących pracy na odległość. Elementy te określiły już w 1999 r. N. Kurland i D. Bailey (1999, s. 53), jednak są one aktualne do dzisiaj. Są to:

- zastąpienie nadzoru osobistego zarządzaniem zdalnym;
- przejście od komunikacji bezpośredniej do komunikacji opartej o technologię komunikacyjną;
- zamiana pracy „na miejscu” (*on-site*) na pracę „poza miejscem” (*off-site*);
- zastąpienie współpracy „ramię w ramię” wirtualnym zespołem.

Jak wspomniano powyżej, wydarzeniem kluczowym dla rozpowszechnienia tematyki pracy zdalnej, stał się wybuch pandemii COVID-19 na przełomie 2019 i 2020 r. Począwszy od 2020 r. praca zdalna stała się nie tyle alternatywną formą pracy, z której dotychczas korzystało zaledwie ok. 5% społeczeństwa (Parlament Europejski 2021), ale wręcz przymusem w czasach lockdownu. Ze względu na to wielu badaczy, ale także przedstawicieli organizacji publicznych powróciło do określenia, czym praca zdalna jest. Część naukowców w swoich publikacjach traktuje *pracę zdalną* jako synonim jej pierwowzoru, czyli *telepracy*, a część wykazuje różnice pomiędzy tymi formami pracy. Jednak należy wyraźnie podkreślić, że zdecydowana większość literatury po wybuchu pandemii COVID-19 skupia się na pojęciu *praca zdalna*, nie *telepraca*. Bardzo możliwe, że ze względu na to, jak również na częstotliwość używania tego określenia w praktyce menedżerskiej, poszczególne kraje (w tym Polska) stworzyły nowe regulacje, poświęcone w pełni pracy zdalnej. Nadal w wielu publikacjach naukowych terminy *praca zdalna* i *telepraca* występują jako synonimy (m.in. Rodriguez-Modrono i Lopez-Igual 2021; Wang i in. 2021; Aloisi i De Stefano 2022). W tabeli 1.2 przedstawiono wybrane definicje *pracy zdalnej* powstałe po wybuchu pandemii koronawirusa COVID-19. Skupiono się głównie na regulacjach prawnych dotyczących *pracy zdalnej*. Jeśli chodzi o definicje występujące w publikacjach naukowych, przedstawiono jedną, wykazującą podobieństwa i różnice pomiędzy *telepracą* a *pracą zdalną*.

Tabela 1.2. Definicje telepracy i pracy zdalnej po wybuchu pandemii koronawirusa COVID-19

Definicja	Źródło
„Cechami charakteryzującymi zarówno telepracę, jak i pracę zdalną, są: elastyczność, możliwość wykonywania zadań służbowych z dowolnego miejsca, korzystanie z Internetu, samodzielne ustalanie czasu pracy oraz brak bezpośrednich kontaktów pomiędzy pracownikami zdalnymi a stacjonarnymi. Dla rozróżnienia telepracy i pracy zdalnej kluczowe są: regularność i powtarzalność. Praca zdalna świadczona jest okresowo lub sporadycznie, jak np. podczas pandemii koronawirusa COVID-19.”	Chomicki i Mierzejewska 2020, s. 47.
USA: Telepraca to układ pracy, w ramach której pracownik wykonuje obowiązki oraz inne uprawnione czynności na podstawie pisemnej umowy o telepracę z zaaprobowanej przez pracodawcę lokalizacji, innej niż ta, w której działałby standardowo. USA: Praca zdalna to taki układ pracy, w którym pracownik na podstawie pisemnej umowy o pracę zdalną wykonuje obowiązki służbowe w alternatywnym miejscu pracy. Praca zdalna nie musi mieć charakteru regularnego i cyklicznego.	US Office of Personnel Management 2021, s. 10-11.
UE: „Parlament Europejski apeluje do Komisji o przedstawienie ram prawnych w celu ustanowienia minimalnych wymogów dotyczących pracy zdalnej w całej Unii, a zarazem o dopilnowanie, by telepraca nie wpływała na warunki zatrudnienia telepracowników; podkreśla, że w takich ramach należy doprecyzować warunki pracy, w tym dostarczanie sprzętu korzystanie z niego i odpowiedzialność za niego, włącznie z istniejącymi i nowymi narzędziami cyfrowymi, oraz dopilnować, by taka praca była wykonywana w zasadzie dobrowolności oraz by prawa, obciążenie pracą i standardy pracy telepracowników odpowiadały tym, z których korzystają porównywalni pracownicy biurowi.”	Parlament Europejski 2021 Prawo do bycia offline (2019/2181 (INL))
Wielka Brytania (CPNI): „Praca zdalna to praca poza własną placówką lub pomieszczeniami organizacji. Przed rozpoczęciem pracy zdalnej pracodawca i pracownik powinni określić zakres wykonywanych zdalnie obowiązków oraz miejsce pracy pracownika zdalnego, jak również ustalić wszelkie kwestie związane z używanym przez pracownika sprzętem.”	Centre of the Protection of National Infrastructure CPNI 2020
Irlandia: „Praca zdalna oznacza praktykę zawodową, polegającą na wykonywaniu swoich obowiązków wynikających z umowy o pracę w miejscu zamieszkania pracownika lub w innym miejscu, które nie jest miejscem prowadzenia działalności przez pracodawcę.”	GOV.IE 2022
Polska: „Praca zdalna to inaczej praca na odległość. W praktyce polega to na tym, że pracownik robi to, co zwykle tyle tylko, że np. z domu. Oczywiście są zawody, w których nie da się jej zastosować, jednak mówimy o takich, w których jest to możliwe.”	GOV.PL 2020
Polska (od 02.03.2020 r. do 06.04.2023 r.): „W okresie obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii, ogłoszonego z powodu COVID-19, oraz w okresie 3 miesięcy po ich odwołaniu, w celu przeciwdziałania COVID-19 pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna)... W szczególności praca zdalna może być wykonywana przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość lub dotyczyć wykonywania części wytwórczych lub usług materialnych.”	Ustawa 2021, art. 3 (Dz.U. 2021 poz. 2095)
Polska (od 07.04.2023 r.): Praca zdalna to praca 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.	Kodeks Pracy, (Dz.U. z 2023, poz. 240)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanych w tabeli źródeł

Pierwsza definicja zaprezentowana w tabeli 1.2 wskazuje na podobieństwa różnice pomiędzy telepracą a pracą zdalną. Zdaniem M. Chomickiego i K. Mierzejewskiej telepraca i praca zdalna charakteryzują się elastycznością, możliwością wykonywania zadań służbowych z dowolnego miejsca, korzystaniem z Internetu, samodzielnym ustalaniem czasu pracy oraz

brakiem bezpośrednich kontaktów pomiędzy pracownikami zdalnymi a stacjonarnymi. Tym, co różni pracę zdalną od telepracy, jest regularność i powtarzalność. Według autorów praca zdalna świadczona jest okresowo lub okazjonalnie, a telepraca ma charakter regularny (Chomiccki i Mierzejewska 2020, s. 47).

W regulacjach amerykańskich występują definicje zarówno pojęcia *telepraca*, jak i *praca zdalna*. Różnią się one głównie miejscem świadczenia pracy oraz kwestią regularności. Zgodnie z regulacjami telepraca wykonywana jest z miejsca zaaprobowanego przez pracodawcę, a praca zdalna z alternatywnej lokalizacji. Dodatkowo praca zdalna nie musi być świadczona regularnie i cyklicznie (US Office of Personnel Management 2021, s. 10-11).

W regulacjach Parlamentu Europejskiego brak jednolitej definicji pracy zdalnej. Wyraźnie jednak widać synonimiczne użycie określeń *telepraca* i *praca zdalna*. Parlament skupia się w swoich dyrektywach na konieczności doprecyzowania warunków dotyczących pracy zdalnej, w tym na kwestii dostarczenia pracownikowi narzędzi do świadczenia tej pracy na terenie Unii Europejskiej, zadbania o wykonywanie pracy zdalnej na zasadzie dobrowolności oraz o zapewnienie pracownikom zdalnym (w oryginale użyto określenia: telepracownikom) standardów pracy odpowiadających tym, z których korzystają pracownicy biurowi na porównywalnych stanowiskach (Parlament Europejski 2021).

Centre of the Protection of National Infrastructure, czyli brytyjski organ rządowy, zajmujący się doradztwem dla firm i organizacji w zakresie bezpieczeństwa, uważa pracę zdalną za pracę poza własną placówką lub pomieszczeniami organizacji. Dokładne miejsce świadczenia pracy oraz kwestie związane z wykorzystywanym sprzętem powinny być ustalone pomiędzy pracodawcą a pracownikiem (CPNI 2020).

W Irlandii regulacje prawne dotyczące *pracy zdalnej* stworzono w 2021 r. po to, aby pracownicy mieli prawo do wyboru formy wykonywanej pracy. *Praca zdalna* oznacza tu wykonywanie obowiązków służbowych, wskazanych w umowie o pracę, poza miejscem prowadzenia działalności przez pracodawcę (GOV.IEa 2022). Zgodnie z nowym prawem każdy pracownik po przepracowaniu min. 6 mies. u danego pracodawcy będzie mógł złożyć wniosek z prośbą o wykonywanie pracy zdalnie (GOV.IEb 2022).

W Polsce pierwsze regulacje prawne dotyczące *pracy zdalnej* powstały w 2021. Impulsem do ich powstania stała się pandemia koronawirusa COVID-19. Ustawa bezpośrednio odwołuje się do tego faktu: „W okresie obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii, ogłoszonego z powodu COVID-19, oraz w okresie 3 miesięcy po ich odwołaniu, w celu przeciwdziałania COVID-19 pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego

wykonywania (praca zdalna)”. Można z tego zapisu wysnuć wniosek, że praca zdalna to praca zlecona pracownikowi przez pracodawcę, zgodna z warunkami określonymi w umowie o pracę, określona w czasie oraz wykonywana poza miejscem jej stałego wykonywania. Dodatkowo w Ustawie znalazł się zapis, że praca zdalna może być świadczona poprzez korzystanie ze środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość lub może dotyczyć „części wytwórczych lub usług materialnych” (Ustawa 2021, art. 3). Oznacza to, że pracownik zdalny może wykonywać w formie zdalnej także czynności niezwiązane z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość. Ustawodawca nie definiuje, czym te środki są. Równocześnie jednak na stronie rządowej poświęconej pracy zdalnej można znaleźć zapis, że pracodawca zlecając pracownikom pracę zdalną, powinien upewnić się, że wszyscy jego pracownicy mają dostęp do komputerów (GOV.PL 2020). Z tych zapisów wynika, że wykorzystanie rozwiązań ICT jest traktowane jako kluczowy czynnik umożliwiający rozpoczęcie pracy zdalnej.

W dniu 07.04.2023 r. znowelizowano polski Kodeks Pracy, wprowadzając szereg zmian dotyczących pracy zdalnej. W nowym brzmieniu praca zdalna Praca zdalna to praca 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 (Kodeks Pracy, Dz.U. z 2023, poz. 240). Wraz z wprowadzeniem nowelizacji Kodeksu Pracy w dniu 07.04.2023 r. poprzednie regulacje dotyczące telepracy oraz pracy zdalnej straciły ważność. Najważniejsze zmiany wprowadzone do Kodeksu Pracy w zakresie pracy zdalnej dotyczą:

- ustalenia dokładnego miejsca świadczenia pracy zdalnej;
- możliwości rozpoczęcia pracy zdalnej na wniosek pracownika;
- zlecenia pracy zdalnej przez pracodawcę;
- regulacji dotyczących odpowiednich warunków lokalowych i technicznych pracownika świadczącego pracę zdalną;
- możliwości przeprowadzania kontroli pracownika przez pracodawcę w miejscu świadczenia pracy;
- zapewnienia pracownikowi przez pracodawcę materiałów i narzędzi pracy oraz pokrycia kosztów energii elektrycznej oraz usług telekomunikacyjnych koniecznych do świadczenia pracy zdalnej;
- obowiązków podwładnego w miejscu świadczenia pracy;
- przepisów BHP dotyczących pracy zdalnej.

Powyższe zmiany stanowią swoistą rewolucję, jeśli chodzi o pracę zdalną. Nowe regulacje nakładają na pracodawców szereg obostrzeń, dotychczas niewystępujących w prawie. Przykładowo pracodawca nie będzie mógł odmówić pracownikowi, który złoży wniosek o pracę zdalną, świadczenia tej formy pracy, jeśli przykładowo pracownik ów jest w ciąży lub wychowuje dziecko do czwartego roku życia. Jedynym zwolnieniem od tego zapisu jest sytuacja, w której dana praca nie może być wykonywana zdalnie ze względu na jej charakter.

Od czasu, kiedy termin *teleworking* po raz pierwszy ukazał się w literaturze naukowej, zmieniały się nie tylko jego definicje, ale także podlegające badaniom czynniki motywujące do podjęcia pracy na odległość oraz obszar, w którym była ona rozpatrywana. Ze względu na częstotliwość ich użycia w poszczególnych okresach czasu, w poniższych rozważaniach uwzględnione zostaną oba pojęcia: *telepraca* i *praca zdalna*.

Określając główne czynniki motywujące do podjęcia telepracy, należy cofnąć się w czasie do kryzysu naftowego z lat 70-tych. W wielu społeczeństwach (przede wszystkim w Ameryce) pojawiły się wtedy obawy związane z brakiem wystarczającej ilości benzyny oraz długimi dojazdami do pracy. Początkowo badacze, analizując przesłanki do rozpoczęcia telepracy, skupiali się na kwestii dojazdu pracownika do biura stacjonarnego, a dokładniej na kosztach dojazdu, czasie dojazdu, długości dojazdu oraz stresie związanym z dojazdem do pracy (Bailey i Kurland 2002, s. 387). Jednak badania przeprowadzone w latach 80-tych przez I. Salomona (1985, s. 232) wykazały, że redukcja liczby dojazdów do pracy nie stanowi głównego czynnika motywującego do pracy na odległość. I. Salomon stwierdza, że człowiek jako istota mobilna będzie stwarzał okazje do nowych podróży w sytuacji, gdy wszystkie podstawowe potrzeby będzie mógł realizować w domu, czyli także wtedy, gdy będzie mógł pracować z domu. Odmienny pogląd przedstawili kilkanaście lat później S. Mann i L. Holdsworth (2003, s. 197), uznając ograniczenie liczby dojazdów za jeden z najważniejszych czynników decydujących o wyborze przez pracownika telepracy.

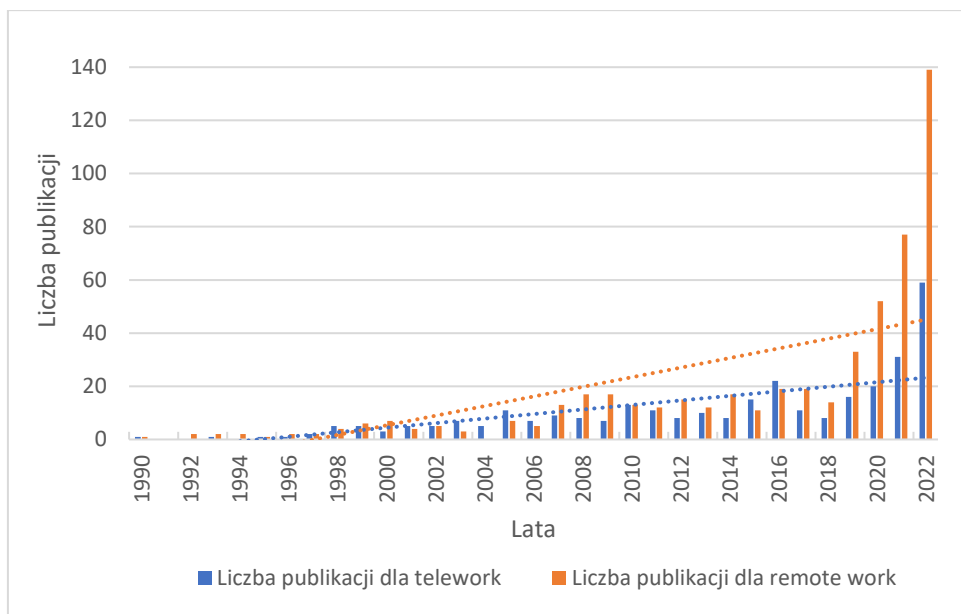
Pod koniec lat 80-tych i w latach 90-tych pojawiało się coraz więcej badań związanych z kolejnym faktorem wpływającym na zainteresowanie pracą na odległość: możliwością połączenia pracy z obowiązkami rodzinnymi. Pewne badania z tamtego okresu wskazują, że telepraca pomaga w połączeniu obowiązków służbowych z rodzinnymi (np. Duxbury i in. 1998, s. 223-224; Sullivan i Lewis 2001, s. 131-132). Czynniki te badano głównie w odniesieniu do kobiet z małymi dziećmi. Wykazano, że kobiety częściej wymieniają aspekt pogodzenia życia rodzinnego z pracą jako czynnik motywujący ich do podjęcia telepracy (Mokhtarian i in. 1998, s. 1115-1116). Równocześnie J. Mannering i P. Mokhtarian (1995, s. 71) wykazują, że w badanym przez nich okresie duży wpływ na liczbę kobiet

i mężczyźni wykonujących telepracę miał tradycyjny podział ról: kobieta zajmuje się domem, mężczyzna pracuje. Istnieje możliwość, że z tego powodu kobiety nie stanowiły dominującej grupy wśród telepracowników. Dodatkowo Huws i in. (1990, s. 193) udowadniają, że większe zainteresowanie telepracą wykazywały pary bez dzieci oraz pary z dwoma lub więcej dziećmi niż te, które posiadają dokładnie jedno dziecko. Czyli bardzo możliwe, że dla części osób chęć pogodzenia życia rodzinnego z obowiązkami służbowymi jest czynnikiem motywującym do podjęcia telepracy, jednak na podstawie między innymi przytoczonych badań ostatecznie odrzucono hipotezę jakoby był to czynnik dominujący.

Wpływ telepracy na życie rodzinne jest także obiektem zainteresowania badaczy w XXI w. W ostatnich kilkunastu latach modne stało się pojęcie „równowaga” (*balance*). Badano więc kwestię równowagi pomiędzy pracą a życiem rodzinnym, czyli *work-family balance* (Saltzstein i in. 2001; Lee, Hong 2011) oraz pomiędzy pracą a życiem osobistym (*work-life balance*), rozumianym szerzej niż rodzinne (Hilbrecht i in. 2008; Maruyama i in. 2009; Ruppel i in. 2013). Od 2020 roku badacze skupiali się na świadczeniu pracy zdalnej w dobie pandemii koronawirusa COVID-19 (Henry i in. 2021; Murphy 2021; Nyberg i in. 2021; Delany 2021; Zuofa i Ochieng 2021). Wiele publikacji poświęcono kondycji psychicznej odizolowanych społecznie pracowników zdalnych (Anderson i Kelliher 2020; Gillet 2022). Zaczęto także zwracać większą uwagę na równy podział obowiązków pomiędzy pracującymi zdalnie kobietami a mężczyznami. Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny wyraził opinię, zgodnie z którą telepraca stanowi ryzyko przejścia przez kobiety podwójnego ciężaru: pracy płatnej i nieodpłatnej, polegającej na sprawowaniu nad dziećmi i zajmowaniu się gospodarstwem domowym (EESC 2020).

Kolejnym faktorem wzrostu zainteresowania telepracą jako elastyczną formą zatrudnienia stał się offshoring, rozumiany jako przeniesienie funkcji organizacyjnych danego przedsiębiorstwa do innego kraju (Pyöriä 2011, s. 388). Wybór docelowej lokalizacji był często uzależniony od kosztów prowadzenia działalności w poszczególnych krajach oraz potrzeb klientów. Jednak nie był to jedyny czynnik atrakcyjności koncepcji offshoringu. P. Pyöriä (2011, s. 388) podaje, że równie ważnym czynnikiem, była współpraca z kontrahentami z innych krajów.

Warto zauważyć, że badania dotyczące aspektu *work-life balance* oraz aspektu offshoringu dotyczyły zarówno telepracy, jak i pracy zdalnej, w zależności od przyjętej przez danego badacza definicji tych zjawisk. Przy czym od mniej więcej drugiego dziesięciolecia XXI w. widoczny jest wzrost publikacji, w których badacze wykorzystują jedynie określenie *praca zdalna* (rysunek 1.2).



Rysunek 1.2. Liczba publikacji dla *remote work* i *telework* w latach 1990 – 2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy bibliograficznej Web of Science

Na rysunku 1.2. zaprezentowano liczbę publikacji wyszukanych dla słów kluczowych: *remote work* i *telework* w kategorii „Management” bazy Web of Science w latach 1990-2022. Wybrano tę bazę ze względu na jej znacznie szerszy zasięg niż bazy polskojęzyczne. W obu przypadkach liczba publikacji waha się z roku na rok, jednak zauważalny jest trend wzrostowy (przerywane linie). Dokonując tego porównania nie było możliwości dokonać podziału na publikacje tylko poświęcone *pracy zdalnej* i tylko poświęcone *telepracy*. W znacznej części wyszukanych artykułów termin *praca zdalna* traktowany jest bowiem jako nowoczesny synonim określenia *telepraca* i używany zamiennie z nim. Jednak podkreślić należy, że począwszy od 2007 r. liczba publikacji poświęconych *pracy zdalnej* jest większa niż liczba publikacji poświęconych *telepracy* (wyjątek stanowią lata 2015 i 2016). Popularność terminu *praca zdalna* jest szczególnie widoczna w latach 2019-2022. Liczba publikacji wynosiła w tym okresie odpowiednio: 33 w 2019 r., 52 w 2020 r., 77 w 2021 r. oraz 139 w 2022 r.

Na znaczną popularność angielskiego określenia *remote work* i polskiego terminu *praca zdalna* wskazują także wyniki wyszukiwania przeglądarki Google.com (tabela 1.3.).

Tabela 1.3. Praca zdalna i telepraca w www.google.com (30.12.2022 r.)

Słowo klucz	remote work	telework	praca zdalna	telepraca
Liczba wyszukanych pozycji	3 870 000 000	14 500 000	11 200 000	173 000

Źródło: opracowanie własne

Jak widać w tabeli 1.3., *remote work* występuje w Internecie prawie 4 miliardy razy, a *telework* „zaledwie” 14,5 miliona. Tym samym pierwsze słowo klucz jest prawie 267 razy

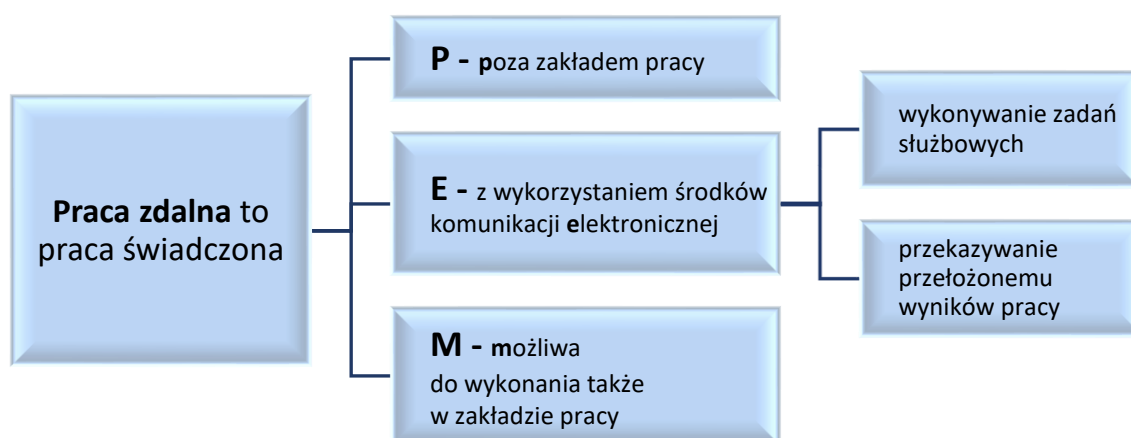
częściej opisywane na stronach internetowych niż drugie. Różnica między polskimi słowami jest mniejsza, ale także bardzo wyraźnie widoczna: *praca zdalna* występuje w wynikach wyszukiwania 11,2 mln razy przy 173 tys. wyników *telepracy*. Tym samym *praca zdalna* jest prawie 65 razy bardziej popularnym hasłem.

Zwiększenie popularności *pracy zdalnej* mogło wynikać między innymi ze zmian społecznych, które zaobserwowano w wielu krajach z całego świata na przełomie XX i XXI w. Wielu młodych ludzi z pokolenia Y zapragnęło znaleźć pracę bezpośrednio związaną z ich zainteresowaniami, a dodatkowo na tyle elastyczną, żeby bez przeszkód można ją było pogodzić z innymi celami i planami życiowymi, np. podróżami (Smolbik-Jęczmień 2013, s. 91). Równoległe nastąpił bardzo gwałtowny rozwój technologii internetowych, który przyczynił się do zwiększenia możliwości wykonywania pracy w trybie zdalnym. Na rynku zaczęły się pojawiać oferty pracy zdalnej dla zawodów, które dotychczas nie istniały, np. moderator strony na Facebooku. Tendencja ta zyskała na sile od ok. 2015 r., wraz z wejściem na rynek pracy pierwszych przedstawicieli kolejnej generacji – pokolenia Z i trwa do dzisiaj. Z roku na rok pojawiają się także kolejne nowe, nieznane jeszcze do niedawna zawody, które w dużej części można wykonywać zdalnie (Pracuj.pl 2022). Wśród przedstawicieli pokolenia Y i Z widać wiele podobieństw, zwłaszcza jeśli chodzi o obszar wykonywania obowiązków służbowych. Jednak grupą zdecydowanie bardziej zorientowaną technologicznie, chcącą poznać świat oraz ceniącą work-life balance są pracownicy z pokolenia Z (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2014, s. 406). Praca zdalna może być przez wiele osób z pokolenia Z utożsamiana z cenioną przez nie elastycznością i pewnego rodzaju swobodą podejmowania decyzji życiowych, np. z możliwością zamieszkania w innym kraju bez konieczności zmiany pracy. Badanie przeprowadzone w 2020 r. wśród studentów Politechniki Częstochowskiej wykazało, że aż 68% osób z pokolenia Z jest zainteresowanych podjęciem pracy w formie zdalnej (Walentek 2020b, s. 36).

Najważniejszym czynnikiem motywującym do rozpoczęcia pracy zdalnej okazała się jednak pandemia koronawirusa COVID-19, który w okresie od grudnia 2019 r. do marca 2020 r. błyskawicznie objął swym zasięgiem cały świat. Zdecydowana większość krajów na świecie zaleciła w tym okresie znaczne ograniczenie osobistych kontaktów międzyludzkich, w tym między innymi pracę zdalną wykonywaną w domu. Powodem takiego stanu rzeczy była obawa przed utratą zdrowia i życia obywateli. Na stronie internetowej polskiego Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej umieszczono następującą informację: „Tam, gdzie jest to możliwe, należy polecić pracownikom wykonywanie pracy zdalnej” (MRPiPS 2020).

Jak wspomniano, na przestrzeni lat zmieniał się także obszar, w którym analizowano pracę wykonywaną poza standardowym miejscem jej świadczenia. Koncepcja telepracy pojawiła się w publikacjach naukowych w latach 70-tych XX w., jednakże badacze pomijali w tym czasie kwestię zarządzania telepracownikami (Bergum 2009, s. 38). Temat ten został poruszony w literaturze naukowej dopiero w latach 90-tych XX w. Zaczęto wtedy interesować się aspektem planowania, jak również wyznaczania celów „na odległość”. W kolejnych latach koncepcja zarządzania telepracownikami została poszerzona o kontrolowanie efektów pracy, motywowanie do skutecznej pracy, a przede wszystkim – o komunikację między przełożonym o podwładnym wykonującym pracę zdalną. Bergum (2009, s. 38) stwierdza, że w badanym okresie widoczna jest różnica między badaniami z USA a tymi przeprowadzonymi w Europie. Badacze amerykańscy analizowali w większym stopniu funkcję administracyjną i kontrolną, a badacze z Europy skupiali się w swoich badaniach na relacjach międzyludzkich.

Po wykonaniu przeglądu literatury zarówno polsko, jak i angielskojęzycznej, dokładnym zapoznaniu się z regulacjami prawnymi z różnych obszarów świata dotyczącymi opisywanej tematyki oraz sprawdzeniu aktualnych trendów w wynikach wyszukiwania określonych wyżej słów kluczowych zaproponowano autorski schemat pracy zdalnej PEM (rysunek 1.3). Określa on kluczowe elementy pracy zdalnej, wspólne dla większości przytoczonych w niniejszym rozdziale definicji. Przy tworzeniu schematu PEM konieczne było także uwzględnienie międzynarodowego charakteru opisywanego w części praktycznej niniejszej pracy badania, który to charakter wymagał przyjęcia pewnej ujednoczonej definicji pracy zdalnej, akceptowalnej zarówno w Polsce, jak i w innych krajach.



Rysunek 1.3. Autorski schemat PEM odnoszący się do definicji pracy zdalnej
 Źródło: opracowanie własne

Elementem wyjściowym schematu PEM jest element *P* – *poza zakładem pracy*. Jeżeli dane zadanie służbowe wykonywane byłoby w zakładzie pracy, to zgodnie z przyjętą definicją, nie stanowi ono pracy zdalnej. Nie zostało za to określone wymagane miejsce wykonywania zadań służbowych poza zakładem pracy. Na podstawie dokonanego przeglądu literatury (np. Nilles 2003, s. 21; Gwoździcka-Piotrowska 2010, s. 75) zakłada się, że najczęściej praca zdalna świadczona jest w domu, w telecentrum (telelokalu), względnie u klienta. Jednak autorka niniejszej pracy nie wyklucza możliwości wykonywania pracy zdalnej np. w kawiarni, o ile tylko pozwalają na to procedury bezpieczeństwa przedsiębiorstwa zatrudniającego telepracownika.

Cecha *E* – z *wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej* dotyczy zarówno sposobu wykonywania zadań służbowych, jak i przekazywania wyników pracy przełożonemu. Technologie komunikowania się na odległość są wykazywane jako element kluczowy dla uznania danej pracy za pracę zdalną przez większość badaczy tego zagadnienia (np. Nilles 2003; Janiec i in. 2006; Greenberg i Nilssen 2008; Grycuk 2013; Hynes 2014).

Ostatni element schematu PEM to *M* – *możliwa do wykonania także w zakładzie pracy*. Cecha ta została dodana w celu wykluczenia pewnych zawodów, spełniających trzy powyższe warunki, z grupy zawodów możliwych do wykonywania w formie pracy zdalnej. Jako przykład zawodu spełniającego trzy pierwsze cechy, ale równocześnie niebędącego pracą zdalną, można podać zawód kuriera. Wykonuje on swoje obowiązki służbowe (rozwożenie paczek) regularnie poza zakładem pracy i korzysta przy tym ze środków komunikacji elektronicznej (telefon, e-mail). Jednak nie wykonuje pracy zdalnej, gdyż nie byłby w stanie rozwozić paczek do klientów, przebywając cały czas w biurze.

Dodatkowo przyjęto, że istnieją różnorodne motywy wprowadzenia do organizacji trybu pracy zdalnej. Mogą mieć one charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Do wewnętrznych czynników należą między innymi chęć zredukowania przez pracodawcę kosztów utrzymania pracowników lub pozyskanie specjalistów, którzy ze względu na odległość geograficzną nie byłiby w stanie pracować w trybie stacjonarnym. Jako czynniki zewnętrzne zdefiniowano między innymi zalecenia rządowe dotyczące wprowadzenia pracy zdalnej w celu ograniczenia rozprzestrzeniania się pandemii koronawirusa COVID-19. Podkreślić jednak należy, że motywy te nie będą obszarem podlegającym niniejszemu badaniu, stąd nie zostały przedstawione w schemacie PEM.

1.2. Charakterystyka pracownika zdalnego

Kontrowersje występujące wśród badaczy w związku ze zdefiniowaniem pojęcia *praca zdalna* spowodowały powstanie różnych wyobrażeń na temat osób wykonujących tę formę pracy (Haddon i Brynin 2005, s. 35, Rodríguez-Modroño i López-Igual 2021, s.1-2). W efekcie brak jednej spójnej dla wszystkich badaczy eksplikacji pojęcia *pracownik zdalny*. W praktyce definicji określających osobę pracującą w trybie zdalnym może być tyle, ile jest definicji *pracy zdalnej*. W tabeli 1.4 zaprezentowano przykładowe definicje pojęcia *pracownik zdalny*. Część z nich została stworzona przez autorkę niniejszej dysertacji poprzez przetworzenie definicji *pracy zdalnej* przytoczonych autorów.

Tabela 1.4. Definicje pojęcia *pracownik zdalny*

Pracownik zdalny...	Źródła interpretacji
... to osoba, która pracuje w lokalizacji oddalonej od swojego menedżera, np. w domu lub innej jednostce firmy.	Staples 2001
... w dowolny sposób zastępuje podróże służbowe techniką informacyjną.	Nilles 2003
... wykonuje pracę umysłową poza zwyczajowym miejscem pracy i przekazuje jej wyniki przy wykorzystaniu technologii informatycznej.	Janiec i in. 2006, s. 17
... wykorzystuje technologię przetwarzania informacji zamiast standardowego przemieszczania się pracownika związanego z wykonywaną pracą.	Greenberg i Nilssen 2008, s. 5
...to osoba, której głównym miejscem pracy jest dom i która korzysta z tego miejsca pracy przez przynajmniej dwa dni tygodniowo.	Nickson i Siddons 2012, s.3
...wykonuje pracę w innym miejscu niż jednostka organizacyjna zatrudniającego ją przedsiębiorstwa (najczęściej w swoim domu), przy wykorzystaniu narzędzi komunikacji elektronicznej.	Grycuk 2013, s. 18
...wykonuje pracę w odległości geograficznej od miejsca, w którym są potrzebne wyniki tej pracy oraz które byłoby jego miejscem pracy w przeszłości. Zazwyczaj pracownik zdalny wykonuje swoją pracę w domu.	Hynes 2014, s. 581
...pracuje poza siedzibą organizacji i dzięki wykorzystaniu technologii informatycznej wykonuje zadania możliwe do zrealizowania także w siedzibie organizacji.	Wróbel i Jendza 2018, s. 207
...ma przywilej pracy nad swoimi zadaniami bez konieczności codziennych podróży do biura w godzinach od dziewiątej do piątej. Pracownik zdalny może mieć własną elastyczność, jednocześnie zarabiając na życie.	Pattnaik i Jena 2020, s. 873
Telepracownicy stali to osoby wykorzystujące narzędzia ICT min. kilka razy w miesiącu w domu i mniej niż kilka razy w miesiącu w innych miejscach poza siedzibą pracodawcy. Telepracownicy wysoce mobilni to osoby wykorzystujące narzędzia ICT minimum kilka razy w tygodniu w co najmniej dwóch miejscach/lokalizacjach innych niż siedziba pracodawcy lub codziennie w co najmniej jednym nowym miejscu. Telepracownicy okazjonalnie to osoby wykonujące obowiązki służbowe w siedzibie pracodawcy i sporadycznie w domu lub innym miejscu (mniej niż kilka razy w miesiącu).	Rodríguez-Modroño i López-Igual 2021, s. 1-2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury

Zgodnie z większością definicji wskazanych w tabeli 1.4 pracownik zdalny wykonuje swoje zadania służbowe poza siedzibą firmy. Jako faktyczne miejsce pracy najczęściej wymieniany jest dom danej osoby: w domu pracuje aż 89% pracowników zdalnych (Mooney i in. 2006, s. 248). Innym często podkreślanym elementem wspólnym powyższych definicji jest korzystanie podczas pracy z środków komunikacji elektronicznej. Pracownicy zdalni wykorzystują różnorodne rozwiązania ICT dopasowane do specyfiki i trybu wykonywanych czynności (Smolań 2012, s. 329). Większość badaczy pomija w swoich interpretacjach pracy zdalnej kwestię regularności (m.in. Nilles 2003; Janiec i in. 2006; Hynes 2014; Pattnaik i Jena). Analogicznie większość zaprezentowanych w tabeli 1.4 definicji pojęcia *pracownik zdalny* także jest pozbawiona tego elementu.

Według D. Nicksona i S. Siddonsa (2012, s. 3) pracownik zdalny to każdy pracownik, dla którego głównym miejscem pracy jest dom i który korzysta z tego miejsca pracy przez przynajmniej dwa dni tygodniowo. Jako przykłady pracowników, którzy mogą wykonywać zadania służbowe zdalnie D. Nickson i S. Siddons podają np. dziennikarzy, grafików i ilustratorów, telesprzedawców, specjalistów np. technologii informatycznych. Jednak, w kontekście przeprowadzonych studiów literaturoznawczych, definicja ta wydaje się być niekompletna. Pomija bowiem zupełnie kwestię zarówno użycia środków komunikacji elektronicznej w trakcie pracy, jak również kwestię redukcji dojazdów służbowych, wskazywaną przez część badaczy jako kluczową (Nilles 2003, Greenberg i Nilssen 2008).

Na aspekt elastyczności pracy zwróciły uwagę L. Pattnaik i L. Jenal (2020, s. 873). Wg nich pracownicy zdalni mają przywilej pracy bez konieczności codziennych dojazdów do biura w tradycyjnych godzinach pracy. Mogą pracować elastycznie. Dzięki temu unikają rozpraszających pracownika czynników, takich jak m.in. czas poświęcony na dojazdy do i z pracy, niewielka powierzchnia biurowa, czy też wykorzystanie otwartych przestrzeni roboczych.

Próbie dokładniejszego opisu pracownika zdalnego podjęli P. Rodríguez-Modroño i P. López-Igual (2021, s.1-2). Zaproponowali oni podział ogółu pracowników zdalnych na trzy grupy w zależności od częstotliwości wykorzystywania narzędzi ICT oraz lokalizacji wykonywania obowiązków służbowych. Warto dodać, że w zestawieniu cytowanych badaczy określenia *pracownik zdalny* oraz *telepracownik* występują zamiennie. Grupy te to:

1. stali telepracownicy: osoby, które wykorzystują narzędzia ICT co najmniej kilka razy w miesiącu w domu, a w innych miejscach (poza siedzibą pracodawcy) mniej niż kilka razy w miesiącu;

2. telepracownicy wysoce mobilni: osoby wykorzystujące narzędzia ICT minimum kilka razy w tygodniu w co najmniej dwóch miejscach/lokalizacjach innych niż siedziba pracodawcy lub codziennie wykonują obowiązki służbowe w co najmniej jednym miejscu innym niż poprzednie miejsca pracy;
3. telepracownicy okazjonalni: osoby wykonujące obowiązki służbowe głównie w siedzibie pracodawcy, a sporadycznie (mniej niż kilka razy w miesiącu) w domu lub innym miejscu.

Analizując definicje pojęcia *pracownik zdalny* można mieć problem z jednoznacznym określeniem, kto tak naprawdę jest pracuje zdalnie. W tabeli 1.5 przedstawiono przykładowe stanowiska służbowe z podziałem na te, które mogą w całości lub w pewnym zakresie być wykonywane zdalnie oraz na te, które nie dają takiej możliwości. Kryteria brane pod uwagę w poniższym zestawieniu są zgodne z zaprezentowanym w rozdziale 1.1. niniejszej pracy schematem PEM. Za pracowników zdalnych uznano osoby, których praca posiada wszystkie cechy schematu PEM.

Trzy pierwsze zawody: konsultant infolinii bankowej pracujący w trybie home office, programista komputerowy wykonujący projekty w domu oraz dziennikarz tworzący artykuły w domu spełniają wszystkie kryteria określające pracy zdalnej zgodnie z przyjętymi założeniami. Można więc uznać, że osoby to pracownicy zdalni.

Tabela 1.5. Kto jest pracownikiem zdalnym?

Stanowisko pracy	Czy praca jest świadczona poza tradycyjnym miejscem pracy?	Czy pracownik korzysta z ICT do wykonania pracy oraz przekazania przełożonemu jej efektów?	Czy dane zadania służbowe mogłyby być wykonywane w zakładzie pracy?	Czy to praca zdalna?
Konsultant infolinii bankowej, pracujący trybie home office	TAK	TAK	TAK	TAK
Programista pracujący w domu	TAK	TAK	TAK	TAK
Dziennikarz piszący artykuły w domu	TAK	TAK	TAK	TAK
Hydraulik tworzący w domu projekty dla klientów budujących dom	TAK	TAK	TAK	TAK
Hydraulik zajmujący się wymianą rur w domach klientów	TAK	NIE	NIE	NIE
Kurier rozwożący paczki	TAK	TAK	NIE	NIE

Źródło: opracowanie własne

Interesującym przypadkiem jest kolejny zawód wymieniony w tabeli: hydraulik. Jest on przykładem na to, że pewne czynności wykonywane w ramach danego stanowiska pracy mogą mieć charakter pracy zdalnej, a inne zdecydowanie nie. Jeśli hydraulik zatrudniony w firmie X otrzyma zadanie przygotowania projektu instalacji (w formie elektronicznej) w danej inwestycji budowlanej na podstawie dokumentów przekazanych przez przełożonego e-mailem i wykonuje to zadanie np. w domu, a następnie przesyła wyniki pracy e-mailem, to można przyjąć, że pracuje zdalnie. Jeśli jednak będzie musiał udać się do klienta w celu wymiany lub wstawienia rur w jego budynku, to czynności te nie będą spełniały przesłanek pracy zdalnej.

Następny z podanych zawodów to kurier. Na podstawie definicji pracy zdalnej, w których badacze skupiali się jedynie na miejscu wykonywania pracy oraz wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, można by wysnuć przekonanie, że kurier wykonuje pracę zdalną. Pracuje on bowiem poza zakładem pracy i podczas swojej pracy korzysta z technologii komunikacyjnych (rozmowy telefoniczne z klientem i pracownikiem w biurze, raporty wysyłane elektronicznie po zakończeniu pracy możliwe do wygenerowania dzięki użyciu czytnika kodów kreskowych np.). Jednakże, analizując zawód kuriera w oparciu o dodatkowy element: możliwość wykonywania czynności służbowych w zakładzie pracy, należy jasno stwierdzić, że kurier nie należy do grupy pracowników zdalnych (P. Wróbel, D. Jendza 2018, s. 208).

Z punktu widzenia praktyki menedżerskiej niezwykle istotne jest poznanie tych cech pracowników zdalnych, które wpływają na ich skuteczność. Menedżer, względnie pracownik działu HR, może na ich podstawie skuteczniej dokonać selekcji pracowników zdalnych, a po zatrudnieniu danej osoby skuteczniej się z nią komunikować, planować, wyznaczać jej cele, delegować zadania, motywować i kontrolować wyniki pracy. Według J. Nillesa (2003, s.55-59) najważniejsze czynniki, które powinno się brać pod uwagę podczas rekrutacji pracownika zdalnego, to:

- automotywacja;
- samodyscyplina;
- umiejętności zawodowe i doświadczenie;
- elastyczność i innowacyjność;
- towarzyskość;
- etap życia, na którym znajduje się dana osoba;
- możliwość pogodzenia życia rodzinnego z pracą;
- przymus wewnętrzny;

- fizyczne środowisko pracy zdalnej w domu.

T. O'Neill i in. (2009, s. 146) wymieniają trzy ogólne grupy predyktorów sukcesu pracownika zdalnego:

- umiejętność odseparowania życia zawodowego od prywatnego;
- zdolność do pracy bez ścisłego nadzoru;
- skuteczne radzenie sobie z izolacją społeczną.

Przeprowadzone przez nich badania pozwoliły na wysnucie wniosku, że praca zdalna nie jest atrakcyjna dla osób o silnej potrzebie osiągnięć oraz potrzebie częstych interakcji społecznych, ale może być bardzo korzystnym rozwiązaniem dla pracowników potrzebujących większej autonomii oraz mniejszego nadzoru (O'Neill i in. 2009, s. 155).

Określenie profilu kandydata na pracownika zdalnego jest bardzo istotne z punktu widzenia zarządzania zarówno pojedynczym pracownikiem wykonującym swoje obowiązki zdalnie, jak i całym zespołem zdalnym. W przypadku rekrutacji pracowników zdalnych spośród osób już pracujących w danym przedsiębiorstwie menedżer może w pewnym stopniu samodzielnie stwierdzić, czy dany pracownik będzie efektywnie pracował na odległość. Trudnością może być rekrutacja pracowników zdalnych spoza organizacji, których menedżer jeszcze nie zna, a co za tym idzie – nie może ocenić ich umiejętności, kompetencji oraz cech charakteru.

Pomocne w procesie rekrutacji mogą być specjalistyczne ankiety, oceniające, czy dana osoba sprawdzi się jako pracownik zdalny. Przykładem takiej ankiety jest kwestionariusz *Telepicker*, stworzony przez założoną przez J. Nilles'a firmę JALA International (JALA 2020). Kwestionariusz ten składa się z czterech podstawowych części. Pytania w poszczególnych częściach dotyczą:

- podstawowych danych demograficznych (imię, nazwisko, dotychczasowe stanowisko, czas poświęcany na dojazd do pracy np.);
- ograniczeń w danej pracy;
- postawy osoby badanej zarówno wobec pracy własnej, jak i pracy współpracowników i menedżerów;
- problemów technologicznych związanych z pracą na odległość.

Ankiety do określenia profilu pracownika zdalnego (np. *Telepicker*), obejmują obszary, które są istotne dla oceny, czy współpraca pomiędzy danym pracownikiem a jego przełożonym będzie efektywna.

Z punktu widzenia menedżera bardzo ważny jest także charakter pracy wykonywanej przez pracowników zdalnych. Część zawodów wiąże się z koniecznością wykonywania zadań

o charakterze indywidualnym, np. księgowy, tłumacz. Z kolei inna część pracowników zdalnych wykonuje swoje obowiązki w zespołach. Zadaniem menedżera zarządzającego zespołami zdalnymi jest nie tylko nadzór nad terminowością i jakością wykonywanej pracy, ale także wzmacnianie relacji pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu.

1.3. Trendy, wyzwania, korzyści i ryzyka pracy zdalnej

Jak wskazano w poprzednich rozdziałach, praca zdalna to specyficzna organizacja pracy, w której bezpośrednia współpraca pomiędzy pracownikiem zdalnym a jego przełożonym zastąpiona jest komunikacją przy użyciu środków elektronicznych. Tym samym, ze względu na swoją specyfikę, praca zdalna może generować liczne korzyści, ale także wiązać się z różnego rodzaju ryzykiem. Korzyści (zalety) i ryzyka (wyzwania) związane z tą formą organizacji pracy można zidentyfikować na poziomie przedsiębiorstwa, pracownika oraz na poziomie społecznym (Taskin i Edwards 2007, s. 197; Greenberg i Nilssen 2008, s. 9; Greer i Payne 2014, s. 88, CPNI 2021). Zostały one zebrane i opisane poniżej na podstawie literatury z różnych okresów czasu, także z lat 90-tych XX w. Był to zabieg celowy, gdyż zamierzeniem autorki było przedstawienie ogółu korzyści i ryzyk, bez skupiania się na krótkim okresie czasu, w którym pewne wydarzenia społeczno-polityczne mogłyby zawęzić obszar badawczy naukowców. Przykładem tego typu zawężenia może być pandemia koronawirusa COVID-19. Spowodowała ona nagły wzrost liczby publikacji na temat pracy zdalnej, ale równocześnie badania dotyczyły głównie aspektu pracy w trakcie pandemii, z pominięciem np. wpływu pracy zdalnej na ekologię.

Na wstępie przedstawiono zalety i wyzwania związane z pracą zdalną z poziomu przedsiębiorstwa. Zostały one zebrane w tabeli 1.6.

Jedną z najważniejszych korzyści wynikających z pracy zdalnej dla przedsiębiorstwa jest ograniczenie kosztów (Mann i Holdsworth 2003, s. 209; Janiec i in. 2006, s. 62). Pracodawca zatrudniający pracowników w „tradycyjnej” formie musi zapewnić im odpowiednio przystosowane miejsce pracy. Oznacza to konieczność zakupu biurek, przygotowania przestrzeni biurowej, zaopatrzenia w sprzęt np. To wszystko kosztuje. W przypadku pracy zdalnej konieczność przygotowania miejsca pracy spoczywa bezpośrednio na pracowniku. Pracodawca nie musi ponosić kosztów związanych z wynajmem lub zakupem przestrzeni biurowej oraz jej wyposażeniem w meble. Nie ponosi także kosztów energii elektrycznej. Pozostaje kwestia wyposażenia pracownika w sprzęt biurowy lub też – o ile pracownik korzysta

z własnego komputera – zadbanie o odpowiednią konfigurację sprzętu i zabezpieczenie przetwarzanych przy jego użyciu danych poufnych (CPNI 2020).

Tabela 1.6. Korzyści i ryzyka związane z pracą zdalną z punktu widzenia przedsiębiorstwa

Korzyści dla przedsiębiorstwa	Ryzyka dla przedsiębiorstwa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ redukcja kosztów (głównie kosztów utrzymania powierzchni biurowych oraz organizacji stanowiska pracy, kosztów energii np.); ▪ szybsze umieszczanie produktów i usług na rynku; ▪ wyższa wydajność; ▪ możliwość współpracy z najlepszymi pracownikami w danej branży bez względu na ich lokalizację geograficzną, sytuację życiową; ▪ weliminowanie zmęczenia i stresu pracownika związanego z dojazdem do pracy i powrotem do domu; ▪ umożliwienie pracownikom stworzenie optymalnej relacji pomiędzy życiem osobistym a pracą ▪ niższa absencja pracowników zdalnych niż ich stacjonarnych kolegów (mniej „dni chorobowych”); ▪ szansa na zachowanie ciągłości działania podczas sytuacji kryzysowych; ▪ brak przerw w działalności przedsiębiorstwa związanych ze złymi warunkami atmosferycznymi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bardziej wymagający proces koordynacji działań zespołowych; ▪ komunikacja oparta jedynie na elektronicznych środkach przekazu; ▪ budowanie poczucia przynależności do zespołu danego pracownika zdalnego; ▪ trudności w budowaniu kultury organizacyjnej; ▪ trudności w skutecznym motywowaniu pracownika zdalnego; ▪ konflikty pomiędzy pracownikami stacjonarnymi a zdalnymi (zazdrość); ▪ brak bezpośredniego nadzoru nad pracownikiem zdalnym; ▪ większe ryzyko wypłynięcia danych chronionych na zewnątrz firmy; ▪ prezencjeizm wśród pracowników zdalnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Janiec i in. 2006; Greenberg i Nilssen 2008; CPNI 2020.

Odpowiednio wdrożona praca zdalna może przyczynić się do znacznego zwiększenia wydajności zatrudnionych w tym trybie osób. Wymienia się dwa główne powody wzrostu wydajności. Pierwszym jest wprowadzenie cyklu pracy 24/7, który przyczynia się do szybszego umieszczania produktów i usług na rynku (Greenberg i Nilssen 2008, s. 9). Drugi powód to bezpośredni wzrost wydajności pracownika wykonującego swoje obowiązki na odległość (Mann i Holdsworth 2003, s. 197). Praca zdalna określana jest jako rodzaj pracy elastycznej (Hunter 2019), a według raportu *The state of flexible work arrangements* (Zenefits 2000, s. 16) aż 78% badanych pracowników potwierdza, że elastyczna forma wykonywania obowiązków służbowych zwiększa ich wydajność pracy.

Pracę zdalną określa się także jako rozproszoną formę pracy (Allen i in. 2015, s. 42). Odnosi się to do lokalizacji, w której znajdują się poszczególni pracownicy zdalni. Nie są oni zebrani w jednym miejscu, ale mogą przebywać nawet tysiące kilometrów od siedziby firmy, gdyż kontaktują się ze swoim przełożonym i współpracownikami przy użyciu telefonu lub dedykowanych programów komputerowych. Taka organizacja pracy daje

przedsiębiorstwom możliwość znalezienia pracowników z krajów o niższym poziomie zarobków, co wpływa na ograniczenie kosztów wynagrodzeń ponoszonych przez pracodawcę. Jednak coraz ważniejsze w dobie globalizacji staje się fakt, że praca rozproszona umożliwia rekrutowanie najlepszych specjalistów z danej branży ponad granicami państw. Współpraca z cenionymi specjalistami ułatwia menedżerom proces planowania konkretnych działań, wyznaczania celów zdalnym podwładnym oraz kontrolę efektów ich pracy. Wykwalifikowany pracownik zazwyczaj popełnia także mniej błędów, co z kolei pozytywnie przekłada się na jego wydajność. Według P. Pyöriä (2011, s. 388) przyczynia się to do zyskania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Zarządzanie pracownikami zdalnymi jest jednak dużym wyzwaniem dla menedżerów (Hunter 2019). Przede wszystkim zdecydowanie trudniejsza jest dla menedżera koordynacja działań zespołów zdalnych. Współpracownicy mieszkający w różnych częściach kraju (lub nawet świata) są zobligowani do wykonania pewnego określonego projektu. Muszą go najpierw dobrze zrozumieć, a następnie współpracować w celu jego zakończenia. Menedżer powinien delegować konkretne działania odpowiednim osobom, a także czuwać, aby działania te były planowo realizowane. Problemem jest tutaj to, że menedżer nie ma możliwości zorganizowania bezpośredniego spotkania zespołu pracowników zdalnych, na którym przekazałby szczegóły projektu, a pracujący zdalnie członkowie zespołu nie mają możliwości częstego spotykania się ze sobą w celu stworzenia burzy mózgów lub rozwiązania danego problemu.

Oczywiście, menedżer może spotkać się z pracownikami zdalnymi wirtualnie, przy wykorzystaniu narzędzi do wideokonferencji, czatów firmowych np. (narzędzia ICT wspomagające zarządzanie pracownikami zdalnymi zostały opisane w rozdziale 1.4. niniejszej pracy). Jednak komunikacja oparta tylko na elektronicznych formach przekazu wiąże się z dodatkowymi barierami komunikacyjnymi, np. podwładny może się poczuć na tyle zdystansowany do treści omawianych podczas wideokonferencji, że ograniczy swoją aktywność do minimum, przez co jego pokłady kreatywności zostaną przytłumione. Ze względu na odległość geograficzną od pozostałych współpracowników i równocześnie od przełożonego pracownik może także odczuwać słabszą przynależność do zespołu (Sardeshmukh, Sharma i Golden 2012, s. 195). Brak przynależności pracownika zdalnego do zespołu może z kolei potęgować problemy w budowaniu kultury organizacyjnej firmy. Jak podkreśla M. Rzemieniak (2014, s. 309), kultura organizacyjna jest ważnym obszarem dla zdefiniowania tożsamości organizacyjnej. W celu utrzymania poprawnych relacji pomiędzy

przełożonym a pracującym zdalnie podwładnym oraz pomiędzy zespołami pracowników zdalnych, zaleca się wprowadzenie następujących działań (CPNI 2020):

- zorganizowanie bezpośredniego spotkania menadżera z podwładnym jeszcze przed rozpoczęciem pracy zdalnej, podczas którego określone zostaną: zakres obowiązków oraz cele zawodowe i rozwojowe;
- wprowadzenie cyklicznych bezpośrednich spotkań menedżera z pracownikiem zdalnym. Tego typu spotkania mogą mieć charakter zarówno formalny, jak i nieformalny;
- udzielanie rzetelnego i spójnego feedbacku z różnych źródeł (np. poprzez wprowadzenie oceny 360 stopni);
- regularne wirtualne spotkania z pracownikami zdalnymi (audio- i wideokonferencje);
- dbanie o rozwój pracownika zdalnego poprzez proponowanie odpowiednich form szkoleń;
- uczciwe traktowanie pracowników stacjonarnych i zdalnych w zakresie przyznawania nagród;
- wprowadzenie przemyślanych działań będących reakcją na brak realizacji celów przez pracownika zdalnego lub też nienależyte wykonywanie przez niego obowiązków służbowych.

Wprowadzając pracę zdalną w przedsiębiorstwie, menedżer powinien zwrócić uwagę na nastawienie do tego rozwiązania pracowników stacjonarnych. Badania T. Goldeny (2007, s. 164) wykazały, że rozpowszechnienie pracowników zdalnych negatywnie wpływa na poziom satysfakcji z pracy podwładnych pracujących w formie tradycyjnej (w biurze). Pracownicy stacjonarni odczuwają niekiedy złość lub zazdrość, gdyż w ich wyobrażeniu praca z domu oznacza dla pracownika zdalnego większy komfort przy mniejszym wysiłku włożonym w wykonywanie zadań służbowych. Pewną formą rozwiązania tego problemu może być propozycja J. Nillesa (2003, s. 61), który sugeruje, aby, wybierając pracowników zdalnych spośród już zatrudnionych osób, skupić się głównie na ochotnikach. Jeśli ktoś nie wykaże chęci starania się o stanowisko w trybie zdalnym, to potem – przynajmniej teoretycznie – nie powinien krytykować swoich kolegów wykonujących obowiązki służbowe na odległość.

Korzyścią na poziomie przedsiębiorstwa powinno być wyeliminowanie zmęczenia i stresu pracownika zdalnego związanego z dojazdami do pracy oraz umożliwienie mu stworzenia work-life balance. Teoretycznie niższy poziom dystresu powinien pozytywnie wpływać na wydajność pracownika. Jednak także na tym polu występuje szereg ryzyk. Praca zdalna

wykonywana w domu może powodować zanikanie granicy pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym i tym samym prowadzić do wystąpienia pracoholizmu i prezenteizmu (Greer i Payne 2014, s. 91, Ishimaru i Fujino 2021, s. 5; Ferreira i in. 2022, s. 3), skutkujących dłuższymi godzinami pracy. Tym samym, mierząc wydajność jako stosunek nakładów pracy do jej wyników, fakt zakończenia większej liczby zadań służbowych przez pracownika zdalnego w dłuższym okresie czasu nie musi oznaczać wzrostu jego wydajności (Shin, Sheng i Higa 2000, s. 92). Istnieje także ryzyko, że pracownik zdalny, wykonujący obowiązki służbowe z domu, będzie rozpraszaný przez pozostałych domowników lub inne bodźce naturalnie występujące w jego środowisku domowym, np. odgłosy zwierząt. Jako czynnik stresogenny wskazywana jest także izolacja społeczna (Allen i in. 2015, s. 46-47; CPNI 2021, s. 3). Bardziej szczegółowo temat stresu pracowników zdalnych został opisany w dalszej części niniejszej pracy (podczas analizy korzyści i ryzyk związanych z punktu widzenia pracownika zdalnego)

Kolejną istotną kwestią wskazaną w tabeli 3 jest skuteczne motywowanie pracowników zdalnych. W literaturze naukowej wykazuje się, że praca zdalna sama w sobie może być traktowana jako czynnik motywacyjny (Taskin i Edwards 2007, s. 199; Pyöriä 2011, s. 393). Powodem tego stanu rzeczy jest szereg korzyści dla pracownika z wykonywania pracy zdalnej. Najważniejsze z nich zostały wymienione w tabeli 2.5. Mann i Holdsworth (2003, s. 202) uważa, że korzyści te mogą w pewnym zakresie pomagać pracownikowi w pokonaniu negatywnych psychologicznych aspektów pracy zdalnych, takich jak np. samotność. Jednakże w dłuższym okresie czasu często występuje znaczny spadek motywacji pracownika. Zadaniem menedżera jest stałe pobudzanie tej motywacji. Jest to zadanie trudne ze względu na brak kontaktu osobistego lub ewentualnie sporadyczny kontakt z podwładnymi pracującymi zdalnie.

Podkreślić należy jednak, że praca zdalna nie może być traktowana jako instrument motywacyjny dla wszystkich zatrudnionych osób (Illegems i Verbeke 2004, s. 331; O'Neill i in. 2009, s. 145). Istotna jest osobowość pracownika oraz jego oczekiwania co do samej pracy. Wyzwaniem dla menedżera w tym aspekcie jest więc przede wszystkim poznanie rzeczywistych oczekiwań i potrzeb osób, którym planuje się powierzyć zadania do wykonania w trybie zdalnym.

W grupie ryzyk związanych z pracą zdalną znajduje się także brak bezpośredniego nadzoru przełożonego nad pracownikiem. Menedżer nie ma pewności, co tak właściwie pracownik zdalny robi w danym momencie. Przełożony może odczuwać obawę, czy jego zdalny podwładny wykonuje obowiązki służbowe, czy raczej przygotowuje obiad lub robi zakupy? Faktycznie, badania wykazują, że praca zdalna może wiązać się z dodatkowymi nieplanowymi

przerwami, ale pracownik zdalny rekompensuje je zazwyczaj pracą po godzinach (O'Neill i in. 2009, s. 155; Dimitrova 2003, s. 192). Dodatkowo kwestia fizycznej obecności pracownika przy komputerze służbowym może być stosunkowo łatwo weryfikowana dzięki wykorzystaniu różnych aplikacji i programów komputerowych, które wyświetlają informację o dłuższym czasie nieaktywności pracownika (np. status *away* w programie Skype).

Problemem związanym z brakiem nadzoru może być tendencja do mniejszej staranności wykonywanych zadań służbowych u pracowników zdalnych w porównaniu z pracownikami biurowymi. T. O'Neill i in. (2009, s. 155) wykazują, że dla pracowników stacjonarnych wykazywanie się dużą starannością pracy może być ważniejsze niż dla pracowników zdalnych ze względu na możliwość natychmiastowej kontroli danego zadania przez przełożonego. Jednakże równocześnie T. O'Neill i in. Zwracają uwagę na fakt, że badania wskazują na taką samą lub większą produktywność pracowników zdalnych i stacjonarnych. A przecież, jak podkreślają Greenberg i Nilssen (2008, s. 16) dla osób wykonujących swoje obowiązki w formie zdalnej o wiele ważniejsze od procesu wykonywania zadania służbowego powinien być efekt pracy. Kluczowe jest w tym aspekcie zarządzanie skoncentrowane na celach.

Brak bezpośredniego nadzoru związany jest także z większym ryzykiem wypłynięcia informacji (danych) tajnych poza organizację. W interesie pracodawcy jest wyposażenie pracowników zdalnych w odpowiednio zabezpieczony sprzęt oraz umożliwienie mu korzystania z zabezpieczonej sieci internetowej (CPNI 2020). Jednak praktyka pokazuje, że pracownik zdalny często wykorzystuje do pracy własny sprzęt oraz korzysta z osobistej sieci internetowej, która niekoniecznie jest wystarczająco zabezpieczona. Menedżer powinien także dokładnie przeanalizować, jakie dane i w jakim zakresie mogą zostać udostępnione danemu pracownikowi zdalnemu. Należy też zwrócić baczna uwagę na poziom zabezpieczeń stosowanych przez pracownika oraz na poziom zabezpieczeń całego serwera, na którym przechowywane są informacje firmowe. Jeżeli serwer jest odpowiednio zabezpieczony poprzez stosowanie skutecznych systemów uwierzytelnienia, zapór sieciowych oraz szyfrowania danych, to praca zdalna nie powinna oznaczać większego ryzyka wypłynięcia danych firmowych.

Jako zaletę pracy zdalnej wykazuje się mniejszą liczbę dni nieobecności w pracy osób pracujących zdalnie w porównaniu z pracownikami biurowymi (Greenberg i Nilssen 2008, s. 9). Może to jednak świadczyć o wystąpieniu prezenteizmu u pracownika zdalnego (Ishimaru i Fujino 2021). Zjawisko to nie odnosi się tylko do dłuższych godzin pracy, ale także do pracy podczas choroby (swojej lub dziecka) oraz do zbyt krótkiego czasu powrotu do zdrowia po chorobie. Prezenteizm może występować u wszystkich pracowników, także tych

pracujących w siedzibie firmy. Jednak w przypadku pracowników zdalnych może on urosnąć do dużych rozmiarów ze względu na fakt, że nikt ze współpracowników nie może zobaczyć symptomów choroby danej osoby. Praca podczas choroby może z kolei przekładać się na mniejszą efektywność i wydajność pracownika, co negatywnie wpływa na całe przedsiębiorstwo.

Ostatnia z wymienionych w tabeli 3 korzyści pracy zdalnej z punktu widzenia przedsiębiorstwa to brak przestoju podczas wystąpienia nieprzewidzianych sytuacji kryzysowych (Greenberg i Nilssen 2008, s. 9). Przykładem sytuacji kryzysowej, która niejako zmusiła wielu przedsiębiorców do wprowadzenia pracy zdalnej jest pandemia COVID-19. Badania przeprowadzone w marcu 2020 r. w USA wykazały, że w ciągu zaledwie kilku tygodni od ogłoszenia pandemii aż 16 milionów pracowników wiedzy zmieniło tryb pracy na zdalny. Spójrzmy na procenty: 45% pracowników wiedzy w USA pracuje zdalnie, z czego aż 66% przyznaje, że wykonują pracę zdalną ze względu na obawy związane z koronawirusem. Dodatkowo zgodnie z raportem *CFO Response to Covid-19* z kwietnia 2020 r. aż 34% przedsiębiorców zamierza pozwolić pracownikom na kontynuację pracy w domu po zakończeniu pandemii, o ile tylko pracownicy wykażą taką chęć (Gartner Group 2020, s. 18).

Praca zdalna oznacza liczne korzyści, ale też wyzwania dla samego pracownika. Najważniejsze z nich zostały wymienione w tabeli 1.7.

Tabela 1.7. Korzyści i ryzyka związane z pracą zdalną z punktu widzenia pracownika

Korzyści dla pracownika zdalnego	Ryzyka dla pracownika zdalnego
<ul style="list-style-type: none"> ▪ oszczędność czasu poprzez ograniczenie lub wyeliminowanie dojazdów służbowych; ▪ oszczędność pieniędzy; ▪ możliwość zamieszkania w miejscu znacznie oddalonym od siedziby firmy (w przypadku pracowników zdalnych pracujących w domu w pełnym wymiarze czasu pracy); ▪ większa elastyczność pracy; ▪ mniej stresu (z powodu dojazdu do pracy i zakłóceń w biurze); ▪ komfortowe warunki pracy; ▪ więcej czasu dla rodziny i znajomych; ▪ pogodzenie opieki nad dziećmi z pracą; ▪ większa satysfakcja z pracy; ▪ ograniczenie ryzyka zarażenia się koronawirusem COVID-19; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ izolacja społeczna; ▪ mniejsza szansa na rozwój kariery zawodowej; ▪ konieczność pogodzenia życia rodzinnego z pracą; ▪ zacieranie granic pomiędzy życiem rodzinnym a pracą; ▪ pracoholizm; ▪ prezenteizm; ▪ brak bieżącego wsparcia technicznego; ▪ konieczność samodzielnego przygotowania miejsca pracy; ▪ ograniczenie dostępu do szkoleń;

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bailey i Kurland 2002; Mann i Holdsworth 2003; Illegems i Verbeke 2004; Janiec i in. 2006; Walentek 2020c; CPNI 2020; Parlament Europejski 2021.

Jedną z głównych korzyści przedstawionych w tabeli 1.7 jest oszczędność czasu wynikająca z ograniczenia w przypadku niepełnego wymiaru czasu pracy w formie zdalnej lub całkowitego wyeliminowania w przypadku wykonywania pracy w 100% zdalnie dojazdów służbowych. W badaniu przeprowadzonym na początku 2020 r. wśród studentów Politechniki Częstochowskiej oszczędność czasu została uznana za najważniejszą pozytywną cechę pracy na odległość (Walentek 2020c, s. 92). W przypadku znacznej liczby pracowników jest to czynnik decydujący o wyborze pracy w trybie zdalnym (Mann i Holdsworth 2003, s. 197; Walentek 2020c, s. 92). Problem czasochłonnego dojazdu do biura widoczny jest przede wszystkim w dużych miastach. W godzinach szczytu tworzą się tam często kilkukilometrowe korki, które znacznie wydłużają standardowy czas przejazdu oraz nierzadko są dla osoby dojeżdżającej powodem dużego stresu (Bailey i Kurland 2002, s. 387). Brak konieczności dojazdu do pracy wiąże się także z oszczędnością pieniędzy. Pracownik zdalny, wykonujący pracę w domu, eliminuje ze swojego budżetu, względnie znacznie ogranicza, wydatki na paliwo lub bilety komunikacyjne. Posiłki w trakcie pracy spożywa w domu, co także może przyczynić się do powstania większych oszczędności.

Coraz większą wartością dla dużego grona pracowników, zwłaszcza pracowników z pokolenia Z, staje się elastyczność pracy (Smolbik-Jęczmień 2013, s. 91). Elastyczność jest jedną z domen pracy zdalnej, która daje osobie zatrudnionej szansę na wykonywanie zadań zawodowych w miejscu znacznie oddalonym od siedziby firmy. Tym samym pracownik zdalny może być zatrudniony przez firmę posiadającą swoją siedzibę w innym mieście lub nawet innym kraju, a także może przeprowadzić się w trakcie trwania stosunku pracy, bez konieczności zmiany pracodawcy. Pracownik zdalny bardzo często samodzielnie wybiera godziny pracy, dopasowując je do swojego rozkładu dnia (Grant i in. 2013, s. 528; Anderson i Kelliher 2020). Może więc tak rozplanować grafik, aby mieć czas na zrobienie zakupów w wybranym przez siebie czasie, czy też odebranie dzieci ze szkoły. Elastyczność ta związana jest z wolnością zarządzania własnym czasem. Dodatkowo badania wskazują, że elastyczność pracy oznacza dla pracowników zdalnych wzrost ich produktywności (Zenefits 2020, s. 16).

Kwestią często poruszaną przez badaczy, szczególnie w ostatnich latach, jest wpływ pracy zdalnej na poziom stresu wykonującego tę pracę pracownika (Fonner i Roloff 2010; Greer i Payne 2014; Grant i in. 2013). Zdecydowanie niższy jest stres związany z dojazdem do pracy (Mann i Holdsworth 2003, s. 197). Pracownik wykonujący obowiązki służbowe w domu nie musi stać w korku, czy też obawiać się, że spóźni się do pracy. Praca wykonywana w domu lub innym miejscu wybranym przez pracownika zdalnego może także wiązać się z większym komfortem oraz niższym poziomem stresu w związku z brakiem zakłóceń, niepotrzebnych

przerw i spotkań występujących w tradycyjnych modelach biurowych (Fonner i Roloff 2010, s. 345; Baard i Thomas 2010, s. 6). Równocześnie badania K. Fonner i M. Roloffa (2010, s. 345) pokazują, że brak stresu wynikającego z zakłóceń w biurze nie wpływa znacząco na wzrost satysfakcji pracownika zdalnego z wykonywanej pracy.

Część źródeł wskazuje na negatywny wpływ pracy zdalnej na poziom stresu pracowników zdalnych (CPNI 2020). Jako przyczynę większego stresu podaje się między innymi izolację pracowników zdalnych oraz niechęć związaną z przenikaniem się życia rodzinnego i zawodowego (Grant i in. 2013; Anderson i Kelliher 2020). Izolacja społeczna, jest szczególnie dotkliwa dla ekstrawertyków, potrzebujących częstych kontaktów międzyludzkich do pełnego realizowania zarówno celów prywatnych, jak i zawodowych. Praca pozbawiona bezpośredniego kontaktu z współpracownikami jest dla nich męcząca i często przyczynia się do mniejszej satysfakcji z wykonanych zadań służbowych, a co za tym idzie – do osłabienia motywacji do pracy.

Brak konieczności dojazdu do pracy może zwiększyć ilość czasu wolnego pracowników zdalnych. Zamiast poświęcać kilka godzin dziennie na dojazd do pracy i powrót z pracy do domu, pracownik może pójść z dziećmi na spacer lub pomóc im w odrabianiu lekcji. Jest to aspekt pozytywny w kontekście budowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym (Grant i in. 2013, s. 528; Anderson i Kelliher 2020). Dla części pracowników praca zdalna daje szansę na połączenie opieki nad dziećmi z wykonywaniem obowiązków służbowych (Sullivan i Lewis 2001, s. 131-132, Parlament Europejski 2021, s. 6). W tym aspekcie należy jednak zwrócić uwagę na ryzyko nierównomiernego rozłożenia opieki nad dziećmi pomiędzy kobietami a mężczyznami wykonującymi obowiązki służbowe w formie zdalnej (EESC 2020). Dokładniej aspekt ten został opisany w rozdziale 2.1 niniejszej pracy.

Równocześnie część badań udowadnia, że praca zdalna może wpływać negatywnie na życie rodzinne (Ruppel i in. 2013, s. 14; Parlament Europejski 2021, s. 6), gdyż ze względu na brak fizycznego rozgraniczenia pomiędzy pracą a domem sprzyja ona zacieraniu się granic pomiędzy życiem rodzinnym a zawodowym, a co za tym idzie zwiększa ryzyko wystąpienia pracoholizmu i prezenteizmu (Greer i Payne 2014, s. 91). Wykazano, że pracownicy zdalni częściej pracują dłużej niż ich koledzy wykonujący pracę w biurze (Sandeshmukh i in. 2012, s. 202). Pracownicy zdalni mentalnie są tak „blisko” pracy, że po prostu niekiedy nie potrafią się „wyłączyć” (Mann i Holdsworth 2003, Parlament Europejski 2021, s.6). Pracują dłużej, mimo że dodatkowe godziny pracy stanowią dla nich czynnik stresogenny. Praca zdalna wykonywana w domu może wpływać na zmniejszenie satysfakcji z życia rodzinnego (Gillet 2022, s. 1074; Parlament Europejski 2021, s. 6).

Wielu badaczy jako korzyść wynikająca z pracy wykonywanej na odległość wymienia wzrost satysfakcji pracownika (Kiełtyka i Smolağ 2001, s. 120; Mann i Holdsworth 2003, s. 197,198; Janiec i in. 2006; s. 56; Baard i Thomas 2010, s. 6). Dotyczy to zarówno wzrostu satysfakcji ze standardowo wykonywanych zadań służbowych, jak i z samego faktu wprowadzenia przez pracodawcę elastycznej formy zatrudnienia. W badaniu przeprowadzonym w kilka miesięcy po wybuchu pandemii COVID-19 aż 73% respondentów potwierdziło, że elastyczność w pracy zwiększa ich poziom satysfakcji (Zenefits 2020, s. 14).

W literaturze można także znaleźć informację, że pracownicy zdalni mają mniejszą szansę na awans niż ich stacjonarni koledzy (Illegems i Verbeke 2004, s. 323; Janiec i in. 2006, s. 67; Jeran 2016, s. 54). Przebywający poza biurem pracownik zdalny często nie ma możliwości wykazania się dodatkowymi osiągnięciami, a jego praca może nie być odpowiednio doceniana przez przełożonych (Janiec i in. 2006, s. 67; O'Neill i in. 2009, s. 155). Pracując poza firmą, pracownik zdalny ma ograniczoną możliwość budowania swojego wizerunku oraz wywierania wpływu na innych.

Negatywnym aspektem pracy zdalnej w kontekście pracownika zdalnego jest również mniejsza liczba szkoleń (Illegems, Verbeke 2004, s. 323). Pracownicy zdalni rzadziej korzystają ze szkoleń stacjonarnych, przeprowadzanych np. w siedzibie firmy w standardowych godzinach pracy. Dodatkowo, nie mają bezpośredniego kontaktu ze starszymi stażem pracownikami, którzy mogliby im pomóc w realizacji zadań służbowych. Ewentualna pomoc e-mailowa jest zdecydowanie bardziej formalna i czasochłonna, a dodatkowo sugestie przekazane e-mailem mogą być błędnie zinterpretowane i wdrożone przez pracownika zdalnego.

Wyzwaniem w pracy zdalnej jest kwestia wsparcia technicznego (Illegems, Verbeke 2004, s. 323). Pracownicy stają często w obliczu problemów technicznych, z którymi nie są w stanie sobie poradzić samodzielnie. Problem może być błahy, jak np. źle podłączona drukarka, ale może także urosnąć do dużych rozmiarów, np. zablokowanie dostępu do kluczowych aplikacji lub krytyczny błąd systemu. Zapewne większość problemów można rozwiązać przy pomocy zdalnego wsparcia informatycznego, jednak wymaga to znacznie więcej czasu i generuje znacznie więcej stresu niż w przypadku problemów technicznych zaistniałych w biurze.

Opisane powyżej aspekty można by określić mianem uniwersalnych i niezależnych od sytuacji politycznej i społecznej danego regionu. Pandemia koronawirusa COVID-19, którą WHO ogłosiła 11.03.2020 r. (WHO 2020), spowodowała gwałtowny wzrost publikacji poświęconych pracy zdalnej. Badacze skupiali się w swoich artykułach zarówno na organizacji

pracy zdalnej, konieczności motywowania pracowników zdalnych, dbania o ich stan psychiczny w związku z długotrwałą izolacją, kontrolowaniu ich pracy, ale także – na korzyściach tej formy świadczenia pracy w dobie koronawirusa (Anderson i Kelliher 2020; Henry i in. 2021; Murphy 2021; Nyberg i in. 2021; Delany 2021; Gillet 2022). Główną korzyścią pracy zdalnej w tym okresie stało się ograniczenie ryzyka zachorowania na COVID-19.

Korzyści i ryzyka wynikające z wdrożenia pracy zdalnej rozpatruje się także w kontekście społecznym. Najważniejsze z nich przedstawiono w tabeli 1.8. Kontekst społeczny odnosi się w prezentowanym zestawieniu zarówno do społeczności lokalnych (np. w przypadku poprawy dobrobytu mieszkańców danego rejonu), do pewnych konkretnych grup społecznych (np. osób niepełnosprawnych), jak również do ogółu społeczeństwa (np. w związku z pozytywnym wpływem pracy zdalnej na środowisko naturalne).

Tabela 1.8. Korzyści i ryzyka związane z pracą zdalną z punktu widzenia społeczeństwa

Korzyści dla całego społeczeństwa	Ryzyka dla całego społeczeństwa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ niższy stopień zanieczyszczenia środowiska; ▪ niższe zużycie energii elektrycznej; ▪ mniejsze natężenie ruchu, zwłaszcza w dużych miastach; ▪ zmniejszenie liczby wypadków drogowych; ▪ niższe koszty ubezpieczeń komunikacyjnych; ▪ zmniejszenie kosztów infrastruktury; ▪ powstawanie miejsc pracy na obszarach słabszych ekonomicznie; ▪ aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych ▪ zwiększenie komfortu życia poprzez wprowadzenie nowych lub rozbudowanie zakresu już istniejących usług handlowych, bankowych, medycznych np. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ izolacja społeczna pracowników zdalnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Janiec i in. 2006; Pyöriä 2011; Greenberg i Nilssen 2008; Eurofound 2020; CPNI 2021.

Główną korzyścią wymienioną w tabeli 1.8 jest fakt, że praca zdalna jest przyjazna środowisku. Wpływa na to przede wszystkim ograniczenie emisji spalin związanych z dojazdem do pracy (Pyöriä 2011, s. 393; Lorenz 2011, s. 153). Pozytywny wpływ pracy zdalnej na środowisko był tematem badań już w latach 80-tych i 90-tych XX w. Wykazano, że niższa emisja spalin przyczynia się do poprawy jakości powietrza (Mokhtarian 1991, s. 273; Kurland i Bailley 1999, s. 59), czego beneficjentem są wszyscy obywatele oraz cały ekosystem. Równocześnie zmniejsza się zapotrzebowanie na miejsca parkingowe w okolicy siedziby firmy zatrudniającej pracowników zdalnych. K. Lorenz (2011, s. 154) widzi w tym szansę na zmniejszenie negatywnych z punktu widzenia środowiska przekształceń terenów zielonych (łąk, pól, ogrodów) w parkingi. Praca zdalna oznacza też niższe zużycie energii elektrycznej

w skali całego społeczeństwa (Janiec i in. 2006, s. 65; Greenberg i Nilssen 2008, s. 3; Lorenz 2011, s. 155). Co prawda pracownicy zdalni potrzebują energii elektrycznej, aby wykonywać swoje zadania służbowe, jednak istotny jest tu fakt, że pracując w domu, zwracają większą uwagę na np. wyłączenie światła lub urządzeń elektrycznych po zakończeniu pracy. Płacą za energię, więc w zdecydowanej większości przypadków chcą ograniczyć jej zużycie. W zakładach pracy wielu pracowników nie przywiązuje do tej kwestii odpowiedniej wagi: nie ponoszą kosztów energii elektrycznej, więc często zapominają o wyłączeniu komputera, czy też głównych świateł przed wyjściem do domu.

Ograniczenie natężenia ruchu na drogach dużych miast wpływa na poprawę komfortu życia ich mieszkańców. Mogą się szybciej i sprawniej przemieszczać, ograniczając tym samym ogólny poziom stresu w społeczeństwie. Mniejsza liczba samochodów na ulicach implikuje redukcję liczby wypadków drogowych. Mniej wypadków ogółem w praktyce oznacza dla użytkowników pojazdów mechanicznych niższe koszty ubezpieczeń komunikacyjnych. Konkludując, stopień natężenia ruchu w okolicy danej firmy może być bardzo ważnym faktorem do wprowadzenia pracy zdalnej. Potwierdzały to już badania przeprowadzone przez V. Illegems, A. Verbeke i R. S'Jegers na początku XXI w. (2001, s. 285), które wykazały, że istnieje większe prawdopodobieństwo wdrożenia pracy zdalnej w firmach, które są zlokalizowane w zatłoczonym rejonie.

Ograniczona liczba pojazdów na drogach może się także przyczynić do niższych kosztów infrastruktury miejskiej. Dotyczy to zarówno ograniczenia zapotrzebowania na parkingi miejskie, nowe drogi dojazdowe, budynki z powierzchnią biurową, czy też nowe budynki mieszkalne.

Praca zdalna daje szansę na powstanie dodatkowych miejsc pracy w rejonach słabych ekonomicznie, np. w niewielkich miastach lub wioskach. Przedsiębiorstwo działające zdalnie nie potrzebuje bezpośredniej wizyty klienta w siedzibie firmy, więc nie musi swojej siedzimy lokalizować w zatłoczonym miejscu. Firma może zostać założona i mieć siedzibę np. w rejonie wiejskim. Równocześnie więcej osób z małych miejscowości może znaleźć pracę w formie zdalnej. Konsekwencją jest zwiększenie dobrobytu mieszkańców rejonów podmiejskich. Dodatkowo część podatków płaconych przez przedsiębiorstwa założone w danej gminie oraz przez pracowników zdalnych mieszkających w niej trafia do gminy, co przyczynia się na poprawę jakości życia wszystkich mieszkańców danej społeczności lokalnej. Przykładowo w 2020 r. partycypacja gmin polskich we wpływach z podatku PIT naliczanego od osób fizycznych wyniesie 38,16% (Ministerstwo Finansów 2020). Są to realne pieniądze, które mogą

zostać przeznaczone np. na modernizację dróg w danym rejonie, utworzenie nowych miejsc pracy lub też stworzenie atrakcyjnych form rekreacji i wypoczynku.

Praca zdalna to bardzo dostępna alternatywa pracy dla osób niepełnosprawnych (Montreuil i Lippel 2003, s. 349; Lewin i in. 2010, s. 2, Janiec i in. 2006, s. 59). Dla części osób niepełnosprawnych codzienny dojazd do pracy mógłby być bardzo skomplikowany ze względu na np. słabe dostosowanie niektórych pojazdów komunikacji miejskiej oraz brak wind w części budynków. Praca świadczona w domu jest niekiedy jedyną szansą na rozwijanie własnych możliwości zawodowych oraz na pozyskiwanie dochodu przez osobę niepełnosprawną.

Rozwój pracy zdalnej pozytywnie wpływa na wprowadzanie lub rozszerzenie zakresu różnego rodzaju usług świadczonych drogą elektroniczną, między innymi handlowych, bankowych oraz medycznych (Janiec i in. 2006, s. 65). Przyczynia się to z kolei do wzrostu komfortu życia wszystkich obywateli, którzy mogą sfinalizować pewne ważne dla nich transakcje i procesy bez wychodzenia z domu. Przykładem może być chociażby uzyskanie porady prawnej, złożenie wniosku o kredyt hipoteczny za pośrednictwem platformy internetowej, czy też nawet uzyskanie porady lekarskiej online w podstawowym zakresie.

Społecznym kosztem pracy zdalnej jest opisana we wcześniejszej części niniejszego rozdziału izolacja społeczna pracowników. Problem ten jest opisywany przez badaczy niezależnie od sytuacji geopolitycznej od lat 90-tych XX w. (Kurland i Bailley 1999; Mann i Holdsworth 2003; O'Neill i in. 2009; Pyöriä 2011; Anderson i Kelliher 2020; Gillet 2022). Związana jest ona z ryzykiem zaniku kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Problemy związane z budową kultury organizacyjnej mogą skutkować mniejszym zaangażowaniem przedsiębiorstwa w bycie organizacją odpowiedzialną społecznie. Jak podkreśla w swoich publikacjach A. Pabian (2017, s. 99), celem przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie (CSR) jest stworzenie takich relacji z otoczeniem organizacji, które przynoszą obopólne korzyści. Przykładem takich korzyści mogą być działania przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie w zakresie poprawy stanu środowiska, pomocy finansowej udzielonej konkretnym osobom lub organizacjom, czy też organizacji imprez kulturalnych. Izolacja pracowników zdalnych na szerszą skalę może więc uruchomić pewien łańcuch przyczynowo-skutkowy, w następstwie którego ograniczone zostaną działania przedsiębiorstw wpływające pozytywnie na społeczeństwo.

Jak wykazano powyżej, praca zdalna w różnym stopniu wpływa na wydajność przedsiębiorstw oraz na ogólną satysfakcję pracowników zdalnych z wykonywanej pracy, w szczególności na ich work-life balance, poziom stresu oraz motywacji (Pyöriä 2011; Caillier, 2012; Greer i Payne 2014; Anderson i Kelliher 2020; Gillet 2022). Praca zdalna odgrywa

znaczącą rolę na poziomie społecznym (Janiec i in. 2006; Greenberg i Nilssen 2008; Lorenz 2011; Eurofound 2020; CPNI 2021). Doświadczenia związane z pandemią koronawirusa COVID-19 wyraźnie pokazały, że w sytuacjach kryzysowych praca zdalna może być bardzo ważną alternatywą tradycyjnego trybu pracy (Eurofound 2020).

1.4. Rozwiązania ICT wspomagające zarządzanie pracownikami zdalnymi

Ludzie od wieków podejmowali próby komunikowania się ze sobą na pewną odległość. Początkowo wykorzystywano w tym celu naturę „widzialną”: dym z ognisk, gołębie pocztowe. Z biegiem lat i rozwoju nauki, zwłaszcza fizyki, odkrywano nowe, znacznie szybsze sposoby na przekazywanie informacji, np. telegraf, telefon stacjonarny, telefon komórkowy.

Około lat 60-tych XX w. nastąpił przełom cywilizacyjny, związany z bardzo gwałtownym rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych, określanych jako ICT (Wątróbski i in. 2018, s. 1). Zgodnie z definicją A. Śmigielskiej (2002, s. 40) termin ICT (ang. *information and communication technologies*) oznacza zespół urządzeń (np. komputer i smartfon), narzędzi (np. oprogramowanie), jak również pozostałe technologie, dzięki którym istnieje możliwość posługiwania się informacją. Według M. Golińskiego (2018, s. 178), ICT wpływają na obszar kompetencji intelektualnych tak samo jak silnik parowy wpłynął na rozszerzenie możliwości siły mięśni.

Jednym z najważniejszych rozwiązań ICT jest Internet, który wpływa dziś na prawie wszystkie aspekty życia człowieka. Dzięki dostępowi do Internetu informacje pomiędzy dwiema osobami znacznie od siebie oddalonymi geograficznie mogą być przekazywane praktycznie natychmiastowo. Jak podkreślają A. Kozarkiewicz i A. Kabalska (2021), digitalizacja jest obecna zarówno w obszarze naukowym, gospodarczym, jak i społecznym. Jest ona jednym z megatrendów stulecia, radykalnie wpływającym na otoczenie (Jelonek i in. 2020, s. 107). Według danych zebranych w raporcie *Digital 2020: Global Digital Overview* (Kemp 2020, s. 3) 4,54 miliarda osób na całym świecie korzysta z Internetu. Stanowi to aż 59% całej populacji. Liczba użytkowników telefonów komórkowych jest jeszcze większa i wynosi 5,19 miliarda (67% populacji). D. Jelonek (2018a) uważa, że wdrażanie oraz wykorzystywanie technologii komunikacyjno-informacyjnych w coraz większym stopniu wpływa na efektywne funkcjonowanie całej firmy, w tym także na jej innowacyjność.

Rozwiązania ICT są obecnie bardzo ważne dla wszystkich przedsiębiorstw na rynku, ale kluczową rolę odgrywają w tych organizacjach, które zatrudniają pracowników zdalnych. Aby móc zarządzać pracownikami „na odległość”, czyli aby móc wyznaczać im cele, delegować zadania, motywować oraz kontrolować efekty pracy np., przełożony i podwładny muszą mieć dostęp do internetu, nowoczesnych aplikacji i systemów informatycznych oraz urządzeń, które umożliwią połączenie się z internetem i obsługę programów wspomagających pracę zdalną. Ł. Wiechetek (2009, s. 331) jako główne urządzenia wykorzystywane przy pracy zdalnej wymienia komputer PC, laptop, telefon komórkowy, smartfon oraz pocket PC. Jego zdaniem bardzo istotne jest, żeby wybrane urządzenie miało szerokie możliwości komunikacyjne. Powinno ono też obsługiwać różnego typu aplikacje, zarówno proste programy do pracy tekstowej i graficznej, arkusze kalkulacyjne oraz komunikatory tekstowe, jak i rozbudowane systemy stworzone specjalnie dla danego przedsiębiorstwa.

Stopień i zakres wykorzystywanych rozwiązań ICT są uzależnione przede wszystkim od rodzaju wykonywanej pracy zdalnej (Smolań 2012, s. 329). Kluczowe są przy tym branża i tryb pracy zdalnej. Branża, w której funkcjonuje firma, wymaga niekiedy użycia przez pracowników rozbudowanych programów, które byłyby zupełnie niepotrzebne w innych branżach. Przykładem mogą być zdalni graficy komputerowi, którzy, korzystając z programów graficznych, często muszą współdzielić pliki o dużych rozmiarach z pozostałymi członkami zespołu projektowego. Konieczne jest wtedy użycie zaawansowanych rozwiązań typu Multiboard, które to rozwiązania są zbędne w pracy np. copywritera.

Istotny jest także tryb pracy zdalnej. Inne programy i urządzenia będą potrzebne do wspierania zadań zespołu pracowników, którego poszczególni członkowie muszą często komunikować się ze sobą i współdzielić pliki, inne z kolei dla pracowników pracujących indywidualnie.

Do często wykorzystywanych rozwiązań ICT, wykorzystywanych w przedsiębiorstwach zatrudniających pracowników zdalnych, należą:

- komputer przenośny lub stacjonarny;
- sieć Internet wraz z serwerami, przeglądarkami internetowymi np.;
- poczta elektroniczna (e-mail);
- telefon komórkowy (głównie smartfon);
- programy umożliwiające korzystanie z czatów;
- programy umożliwiające przeprowadzenie wideokonferencji;
- bazy danych;

- programy antywirusowe;
- programy służące do autentykacji użytkownika;
- programy biurowe do edycji tekstu, tworzenia prezentacji, programy obliczeniowe np.;
- programy umożliwiające przeprowadzenie szkolenia wśród pracowników zdalnych;
- systemy współpracy grupowej workflow;
- programy do zarządzania projektami (wykorzystywane głównie w większych przedsiębiorstwach);
- programy monitorujące pracę oddalonego geograficznie pracownika.

Nieprzypadkowo na pierwszym miejscu wśród powyższych narzędzi i urządzeń wspomagających pracę zdalną został wymieniony komputer. Od chwili, gdy w latach 80-tych XX w. pojawiły się na rynku komputery osobiste IBM PC (Sysło 2012, s. 220), wiele się zmieniło. Obecnie prawie wszyscy obywatele krajów rozwiniętych lub rozwijających się korzysta lub może korzystać z komputera w domu, pracy, szkole lub bibliotece. Według danych GUS w 2019 r. 83,1% polskich gospodarstw domowych z przynajmniej jedną osobą w wieku od 16 do 74 lat posiadało co najmniej jeden komputer (GUS 2019a, s. 1). Równocześnie posiadanie komputerów osobistych lub przenośnych deklarowało 96,2% polskich przedsiębiorstw (GUS 2019b, s. 16). W przypadku firm zatrudniających pracowników zdalnych korzystanie z komputera jest koniecznością. Komputer umożliwia pracownikom zdalnym i ich przełożonym dostęp do różnego rodzaju narzędzi niezbędnych do wykonania pracy (np. Word, Excel, programy graficzne) i przechowywania danych (komputerowe bazy danych) oraz stanowi jeden z podstawowych środków komunikacji w przedsiębiorstwie korzystającym z trybu pracy zdalnej (e-maile, czaty wewnętrzne).

Rozwój pracy zdalnej nie byłby także możliwy bez powszechnemu dostępowi do Internetu. Jest to obecnie jedno z najsilniejszych rozwiązań technologicznych na świecie, widoczne we wszystkich obszarach działalności człowieka, zarówno biznesowych, jak i osobistych. Początki Internetu sięgają 1965 r., kiedy to w USA dokonano połączenia sieci Departamentu Obrony (ARPAnet) z różnego rodzaju sieciami satelitarnymi i radiowymi. Celem było stworzenie rozproszonej sieci komputerowej, która mogłaby funkcjonować także w sytuacji jej częściowego uszkodzenia. W Polsce do rozwoju Internetu przyczyniła się Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa (w skrócie NASK), która to od 1993 r. bezpłatnie umożliwiała instytucjom naukowym korzystanie z sieci (Grabania i Grabania 2002, s. 1).

Jak podaje Grabania i Grabania (2002, s. 1), Internet jest „siecią sieci”. Składa się on obecnie z niezliczonej ilości sieci lokalnych, miejskich, firmowych, społecznościowych np.

Internet umożliwia przełożonemu skomunikowanie się z pracownikami zdalnymi zarówno za pośrednictwem słowa pisanego, jak i dzięki przesyłaniu plików o różnym formacie. Wykorzystuje się przy tym najczęściej e-maile, wewnętrzne czaty firmowe, czy też programy typu Skype. Dzięki temu przełożony może pisemnie delegować zadania pracownikom zdalnym, przysyłać im instrukcje dotyczące planowanych działań, motywować indywidualnie oraz na forum, jak również udostępniać bazy danych oraz inne rozwiązania elektroniczne niezbędne do wykonywania konkretnych zadań służbowych. Pracownik zdalny posiadający dostęp do Internetu może wysyłać pracodawcy efekty swojej pracy drogą e-mailową lub za pośrednictwem dedykowanych dla danego przedsiębiorstwa programów, względnie stron internetowych.

Jak wspomniano, jedną z najczęściej występujących form pisemnej komunikacji elektronicznej są e-maile, zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. Obecnie zdecydowana większość społeczeństwa posiada jeden lub kilka adresów e-mailowych. Wskazuje na to między innymi „16 badanie wykorzystania poczty elektronicznej” przeprowadzone w Polsce w 2019 r. przez firmę SARE. W badaniu wzięło udział 1469 respondentów z różnych branż i w różnym przedziale wiekowym. Niespełna 4% osób z tej grupy stwierdza, że nie posiada adresu e-mailowego. Pozostała część ankietowanych posiada jedno lub więcej kont e-mail. Jako program/serwis najczęściej wykorzystywany do odbioru poczty elektronicznej wskazano Gmail (42%), Wirtualną Polskę (18%), Onet (13,13%) i O2 (11%). Zaledwie 7% badanych przyznało, że korzysta z programu Microsoft Outlook. Równocześnie 23% ankietowanych stwierdza, że Microsoft Outlook jest wykorzystywany w ich firmie do wysyłki e-maili. Aż 51% respondentów pocztę służbową odbiera najczęściej logując się do skrzynki poprzez stronę www, a 34% przez program do odbioru poczty typu Microsoft Outlook (SARE 2019, s. 10, 12, 21).

Częste wykorzystanie e-maili w celach służbowych potwierdzają badania przeprowadzone przez P. Wróbla (2010, s. 119) w pierwszej połowie 2010 r. Pokazują one, że już kilkanaście lat temu komunikacja e-mailowa była najczęściej wykorzystywaną w firmach formą komunikacji elektronicznej. Aż 91% respondentów wykazało, że korzysta z poczty e-mailowej stale lub często. Na drugim miejscu w elektronicznych formach przekazu znalazł się sms, z którego w badanym okresie korzystało 36% badanych.

Komunikacja e-mailowa posiada pewne cechy zbliżone z tradycyjną komunikacją pisemną. Są to (Wróbel 2012, s. 66):

- możliwość komunikacji bez względu na aktualną lokalizację nadawcy i odbiorcy komunikatu;

- możliwość komunikacji bez ograniczeń czasowych nadawcy i odbiorcy;
- materialna forma komunikatów;
- komunikat w formie tekstowej, niekiedy wzbogacony załącznikiem w formie audio lub wideo;
- ograniczona sekwencyjność, oznaczająca ryzyko braku wiadomości zwrotnej.

Z wymienionymi cechami wiąże się szereg korzyści dla pracodawcy oraz dla pracownika zdalnego. Przede wszystkim nadawca i odbiorca komunikatu mogą komunikować się ze sobą bez konieczności przebywania w tym samym miejscu i czasie. Oznacza to znaczne oszczędności pieniędzy i czasu potrzebnych na dotarcie na miejsce tradycyjnego spotkania. Dodatkowo osoba korzystająca z poczty elektronicznej zamiast komunikacji bezpośredniej ma większą swobodę ustalania harmonogramu swoich działań, gdyż może pominąć część mało znaczących spotkań. Komunikacja e-mailowa oznacza możliwość tworzenia bardziej przemyślanych i logicznych komunikatów oraz ich poprawiania przed wysłaniem odbiorcy. Dzięki odpowiedniej archiwizacji użytkownik może w każdej chwili ponownie odczytać otrzymaną dużo wcześniej wiadomość. Komunikacja e-mailowa daje możliwość przesyłania komunikatu do wielu osób jednocześnie, co znacznie skraca czas pracy i usprawnia przepływ informacji w firmie. Pracownicy i ich przełożeni mogą korzystać też z innych funkcjonalności systemu poczty elektronicznej, jak np. kalendarza, czy też listy zadań.

Komunikacja za pośrednictwem poczty elektronicznej posiada jednak pewne wady, widoczne zwłaszcza w porównaniu z komunikacją bezpośrednią. Skomplikowane może być między innymi przekazanie emocji lub opis „delikatnych” problemów jedynie w formie tekstowej. E-maile wiążą się także z ograniczoną informacją zwrotną, gdyż nadawca nie ma możliwości zaobserwowania niewerbalnej reakcji odbiorcy na przekazany komunikat, takiej jak wyraz twarzy, postawa ciała np. Dużym problemem w niektórych sytuacjach może być także opóźniona odpowiedź lub zupełny brak odpowiedzi na komunikat e-mailowy.

Należy jednak zauważyć, że korzystanie z poczty elektronicznej obarczone jest ryzykiem przechwycenia komunikatu przez osoby niepowołane lub wymuszenia przez nie takiego zachowania pracownika, które może ułatwić osobom niepowołanym dostęp do innych systemów i programów wykorzystywanych w firmie. Chodzi tutaj głównie o phishing. Zgodnie z raportem Osterman Research z sierpnia 2019 r. aż 81% organizacji padło ofiarą próby ataku cyberprzestępców w okresie 12 miesięcy poprzedzających badanie. Twórcy badania podkreślają, że rzeczywisty odsetek atakowanych firm może być znacznie wyższy (Osterman 2019, s. 1).

E-mail nie należy do nowych form komunikacji. Jednak bezprzewodowy dostęp do Internetu za pośrednictwem telefonu komórkowego dał użytkownikom możliwość korzystania z poczty elektronicznej w nowy sposób (Derks, Bakker 2010). Pracownik zdalny korzystający ze smartfona może bez fizycznej obecności przed komputerem na bieżąco odczytywać i wysyłać e-maile oraz obsługiwać wiele innych, często darmowych, aplikacji wykorzystywanych w celach służbowych. Dzięki temu jest zdecydowanie bardziej mobilny niż jeszcze 20 – 30 lat temu.

W obliczu możliwości korzystania z darmowych sposobów komunikowania się przy wykorzystaniu smartfona (e-mail, Skype, Messenger np.) typowa rola telefonu komórkowego została znacznie rozszerzona. W niektórych przedsiębiorstwach ilość standardowych rozmów telefonicznych pomiędzy pracownikami została zredukowana do minimum. W porównaniu z programami służącymi do komunikacji, takimi jak np. Skype, Messenger, Teams, Whiteboard, rozmowy telefoniczne pomiędzy pracownikami zdalnymi mogą być uznawane przez przedsiębiorstwo jako zbyt kosztowne, a dodatkowo mogą cechować się niższą jakością połączenia (Walentek 2020a, s. 92).

Kolejnym rozwiązaniem ICT, które wspomaga wykonywanie zadań w ramach pracy zdalnej, jest czat firmowy. Zaletą czatu jest fakt, że utrzymuje on komunikację w firmie w jednym miejscu, co może się przyczynić do skrócenia czasu potrzebnego na przepływ komunikatów pomiędzy pracownikami. W ramach czatu można kontaktować się z jedną osobą lub też z wieloma osobami poprzez tworzenie grup tematycznych. Większość czatów posiada także funkcję współdzielenia ekranu, dzięki czemu pracownik zdalny może bez zbędnych przerw wykonywać swoją pracę i równocześnie śledzić informacje pojawiające się na czacie. Nie musi też przełączać się do odrębnego programu w celu wysłania komunikatu, ani poświęcać czasu na szukanie np. adresu e-mailowego odbiorcy. Wszystkich potencjalnych odbiorców ma wskazanych w oknach czatu. Wewnętrzne czaty firmowe dają szansę na bardzo szybką reakcję odbiorcy wiadomości (Bolek 2012, s. 144). Beneficjent komunikatu otrzymuje informację od razu po jej wysłaniu przez nadawcę, może więc udzielić natychmiastowej odpowiedzi.

Zgodnie z rankingiem widocznym na stronie www.pcmag.com w marcu 2020 r. najlepsze czaty firmowe w podanych kategoriach to (Duffy, Moore 2020):

- Slack: najbardziej funkcjonalny i sprzyjający integracji,
- Glip: najlepszy do współpracy z dokumentami,
- Zoho Cliq: najlepszy w niskiej cenie,
- Microsoft Teams: najlepszy dla dużych przedsiębiorstw,
- Flock: najlepszy do współpracy w aplikacji,

- Ryver: najlepszy do zintegrowanego zarządzania zadaniami.

Jedną z najbardziej znanych i stosowanych na całym świecie aplikacji czatowych jest Skype. Umożliwia ona między nie tylko komunikację pisemną, ale także prowadzenie rozmów telefonicznych oraz przeprowadzanie wideokonferencji. Mimo swojej popularności nie znalazła się w rankingu wykazanym powyżej.

Narzędziem często wykorzystywanym w procesie zarządzania pracownikami zdalnymi są także wideokonferencje. Wideokonferencje to nowe formy komunikacji w przedsiębiorstwie, wspomagające procesy kontrolne wewnątrz organizacji oraz pozytywnie wpływające na rozwiązywanie problemów (Kiełtyka 2016, s. 201). Umożliwiają one rozmowę z pracownikiem połączoną z obrazem danej osoby w czasie rzeczywistym. Pozytywnie wpływają również na proces tworzenia polityki otwartości w organizacji (Bolek 2012, s. 144).

Profesjonalne programy do organizowania wideokonferencji oferują o wiele więcej niż jedynie bezpośrednią interakcję. W ich ramach użytkownicy mogą udostępniać sobie nawzajem ekrany, wymieniać pliki, czy też wspólnie korzystać z cyfrowych tablic. Przykładowe profesjonalne aplikacje do wideokonferencji to Zoom Meetings, Microsoft Teams, Intermedia Unite, Cisco Webex Meetings, Click Meetings (McLaughlin i Brame 2020). Zaawansowane programy do organizowania telekonferencji często oznaczają konieczność wykupienia licencji (są płatne). Jednak istnieje także pewna grupa programów, z których można korzystać za darmo przy niewielkiej ilości uczestników. Mogą one być wykorzystywane przede wszystkim przez niewielkie przedsiębiorstwa, niekoniecznie będą efektywnym narzędziem w dużych organizacjach. Platforma internetowa www.benchmark.pl jako najlepsze programy tego typu wymienia Skype, Google Duo, WhatsApp, Viber oraz Discord (Duda 2020).

Kluczowy dla wielu firm działających zdalnie jest dostęp ich pracowników do baz danych. W szerokim ujęciu baza danych to pewien zapisany zgodnie z określonymi regułami zbiór danych. W odniesieniu do aspektu pracy zdalnej znaczenie to można zawęzić do konkretnego programu komputerowego, który umożliwia gromadzenie danych cyfrowych (Ziółkowska, Karbownik 2018, s. 546). W celu zapewnienia odpowiedniego funkcjonowania firmy pracodawca jest zobligowany do przekazania pracownikowi zdalnemu dostępu do istotnych dla danego stanowiska pracy baz danych. Przykładowe programy umożliwiające tworzenie baz danych to: MS Access 2019, File Maker Pro, MDB Viewer Plus, GS-Base (Dobre Programy 2020)

W ostatnich latach narzędziem cieszącym się coraz większą popularnością, przede wszystkim wśród małych przedsiębiorców, są chmury (*cloud computing*), czyli wirtualne dyski, które są pewnego rodzaju hybrydą bazy danych i platformy do przekazywania plików,

odpowiednio zabezpieczoną przed włamaniem się do niej osób niepowołanych. Według danych GUS (2019a, s. 1) w 2018 r. 11,5% polskich przedsiębiorstw korzystało z płatnej technologii chmury. Do najczęściej wykupowanych usług w ramach chmury zaliczały się te związane z obsługą e-maila firmowego (7,7% przedsiębiorstw), przechowywaniem plików (6,1%) oraz oprogramowaniem biurowym typu edytor tekstu, czy też arkusz kalkulacyjny (5,8%).

Przetwarzanie informacji w chmurze jest możliwe dzięki wykorzystaniu oprogramowania oraz infrastruktury, które zostały przygotowane przez dostawcę chmury, czyli przedsiębiorstwo zewnętrzne. Bardzo dużym plusem korzystania z chmury jest to, że przedsiębiorcy nie muszą nabywać kilku lub kilkadziesiąt różnych programów, które koniecznych do prowadzenia ich firmy, co wpływa na redukcję kosztów (Ziora 2012, s. 782). Dzięki korzystaniu z technologii cloud computing są w stanie szybciej i sprawniej wprowadzać innowacyjne usługi. Wystarczy, że wykupią dostęp do chmury i od razu mogą wykonywać zadania służbowe. Przykładowe dyski w chmurze to: OneDrive, Dropbox, Amazon Cloud, Mega, Dysk Google (Cloud Ranking 2020). Zdecydowana większość programów wykorzystywanych do tworzenia i obsługi firmowej bazy danych wymusza autentykację użytkownika, rozumianą jako potwierdzenia tożsamości przez samego użytkownika w formie np. loginu i hasła, oraz autoryzację, oznaczającą wyrażenie zgody przez osobę decyzyjną na dostęp danego pracownika do aplikacji (Walentek 2020a, s. 87). Autentykacja, inaczej uwierzytelnienie, zazwyczaj jest procesem poprzedzającym autoryzację.

Pracodawca, umożliwiając pracownikowi zdalnemu korzystanie z baz danych oraz innych programów niezbędnych do pracy, powinien wprowadzić na tyle skuteczne zabezpieczenia, żeby nikt niepowołany nie miał do nich dostępu do danych (Ziółkowska, Karbownik 2018, s. 546). Kluczowe są tu programy antywirusowe, jak również dokładna weryfikacja pracowników korzystających z bazy danych. Programy antywirusowe mają jednak często tendencje do spowalniania działania komputera pracownika zdalnego. Według M. Burdackiego, P. Dymora i M. Mazurek (2016, s. 81) rozwiązaniem tego problemu może być architektura programów antywirusowych typu klient/chmura. Polega ona na tym, że urządzenie końcowe (komputer, tablet) wysyła sygnatury plików do głównego systemu antywirusowego umieszczonego w chmurze. System ten weryfikuje nadesłane informacje, porównując je z bardzo rozbudowaną bazą sygnatur, a następnie informuje użytkownika o ewentualnym zagrożeniu. Antywirus w chmurze oznacza dla użytkownika szereg korzyści. Przede wszystkim jest on wygodny w użytkowaniu, ponieważ nie zmienia się wydajność komputera. Jest także dostępny, gdyż ze względu na niewielki rozmiar sygnatur plików wysyłanych do serwera głównego nie ma znaczenia przepustowość łącza internetowego, z którego korzysta pracownik

zdalny. System oparty na chmurze korzysta z ogromnej bazy sygnatur i działa w czasie rzeczywistym, dzięki czemu oznacza dla użytkownika większe bezpieczeństwo niż starsze systemy, które należało uruchomić w celu przeskanowania komputera.

Rynek programów antywirusowych jest dynamiczny. Platforma internetowa www.pcmag.com za najlepsze rozwiązania antywirusowe w marcu 2020 uznała McAfee Total Protection, Norton Antivirus Plus Annual Membership, Webroot SecureAnywhere Antivirus, Bitdefender Antivirus Plus I Esset NOD32 Antivirus (Rubenking 2020). Wymienione programy są płatne, jednak na rynku można znaleźć także darmowe antywirusy. Według rankingu zamieszczonego na stronie internetowej www.benchmark.pl w styczniu 2020 r. 10 najlepszych darmowych programów antywirusowych to: AVG AntiVirus Free, Kaspersky Free, Panda Dome, Comodo AntiVirus, Avira Free Antivirus, Bitdefender Antivirus Free Edition, Ad-Aware Antivirus Free, 360 Total Security, SecureAPlus, Windows Defender (Tomczak 2020).

W grupie podstawowych rozwiązań ICT wspomagających pracę zdalną znalazły się także programy do edycji tekstu oraz programy obliczeniowe. Powszechnie stosowane programy tego typu to Microsoft Word i Microsoft Excel oraz pozostałe elementy pakietu MS Office. Pakiet MS Office jest rozwiązaniem wymagającym wykupienia licencji. Obowiązek zapewnienia pracownikowi zdalnemu koniecznego oprogramowania spoczywa na pracodawcy (Janiec i in. 2006, s. 68).

Niezbędnym narzędziem wykorzystywanym w trybie pracy zdalnej są również szkolenia e-learningowe. Jest to metodologia szkoleniowa, która znacznie ułatwia procesy rozwoju pracowników w organizacjach, w których kluczową rolę odgrywa elastyczność. Jelonek (2015, s. 332) uznaje e-learning za narzędzie edukacyjne, które wiąże się z redukcją kosztów oraz możliwością przeprowadzenia szkolenia bez wprowadzania ograniczeń czasu i przestrzeni kursanta. Pracownik zdalny korzystający z e-learningu może więc odbyć szkolenie w dowolnie przez siebie wybranym miejscu oraz wybrać na szkolenie taką część dnia, w której jest najbardziej produktywny. Wyjątek stanowią szkolenia e-learningowe, które zostają udostępnione pracownikowi zdalnemu w konkretnym przedziale czasowym.

Zapotrzebowanie na narzędzia e-learningowe zależy między innymi od stanowiska i rodzaju obowiązków pracownika zdalnego. Dla części przedsiębiorstw, szczególnie małych, wystarczające są szkolenia e-learningowe z zakresu bhp. Szkolenia tego typu coraz częściej pojawiają się na rynku szkoleniowym. Są one tańsze niż szkolenia stacjonarne. Stopień realizacji szkolenia sprawdzany jest przy wykorzystaniu systemów kontroli postępów (Oleszak 2013, s. 103). W przypadku bardziej złożonych czynności służbowych

wykonywanych przez pracownika zdalnego często pojawia się potrzeba skorzystania z większej ilości szkoleń, np. dotyczących ochrony danych osobowych lub też ze szkoleń z procesu obsługi klienta. Przedsiębiorca może w tym celu samodzielnie przygotować szkolenie przy pomocy ogólnodostępnych programów do tworzenia kursów e-learningowych, takich jak np. Articulate Storyline, Articulate Rise, Adobe Captivate, Ispring, Elucidat, Gomo, Lectora, Adapt, Easygenerator (WACREO 2019) lub dedykowanych platform internetowych (np. Moodle.org.pl). Może także zlecić przygotowanie szkolenia z danej tematyki firmie zewnętrznej, specjalizującej się w e-learningu.

Popularnym rozwiązaniem wśród pracodawców korzystających z pracy zdalnej staje się również webinar, czyli seminarium prowadzone za pośrednictwem Internetu. Webinar posiada szereg funkcjonalności, jak np. przesyłanie plików wideo i audio, czy też współdzielenie aplikacji takich jak np. tablica multimedialna, która umożliwia wymianę informacji w trybie rzeczywistym pomiędzy uczestnikami kursu (Wang, Hsu 2008, s. 176). Przykładowym narzędziem do tworzenia webinarów jest między innymi ClickMeeting.

W przedsiębiorstwach, w których pracownicy zdalni pracują w zespołach, praktycznym rozwiązaniem są systemy współpracy grupowej typu workflow (z ang. *work flow*, czyli przepływ pracy). Wspomagają one zarządzanie procesami pracy: ułatwiają delegowanie zadań i ich egzekwowanie, zwiększają ochronę danych oraz przyczyniają się do automatyzacji pewnych rodzajów czynności, co z kolei ułatwia wykonywanie pracy zdalnej. W ramach programów workflow użytkownicy mogą tworzyć szablony dokumentów oraz generować faktury. Bardziej zaawansowane programy workflow dają możliwość skorzystania z podpisu cyfrowego bezpośrednio z poziomu danego programu. Wśród systemów workflow wyróżnia się następujące systemy (Duda 2015, s. 64):

- doraźne: wspomagają one procesy jednorazowe w przedsiębiorstwie;
- kooperacyjne: skupiają się na ułatwieniu współpracy użytkowników;
- administracyjne: wspierają procesy rutynowe i powtarzalne;
- produkcyjne: dotyczą procesów związanych z dużą wydajnością oraz krótkim czasem reakcji.

Na rynku informatycznym znajduje się bardzo wiele programów typu workflow. Po wpisaniu w przeglądarce www.google.pl hasła „najlepsze programy workflow” użytkownik otrzymuje listę wyszukiwania, w czołówce której znajdują się następujące programy: BASELine, Effector, BPM, V-Desk, Ideo, Contman Workflow.

W przedsiębiorstwach, w których pracownicy zdalni wykonują zadania zespołowe, ważnym narzędziem może się okazać tablica multimedialna. Główną zaletą tego narzędzia jest możliwość tworzenia schematów, rysunków, opisów równocześnie przez wszystkich

użytkowników mających w danym momencie dostęp do tablicy. Użytkownicy w trybie rzeczywistym mogą także śledzić zmiany wprowadzone przez ich współpracowników. Pracownicy mogą korzystać z tablicy multimedialnej z poziomu różnych urządzeń, np. tabletu, komputera (Walentek 2020a, s. 91). Przykładowymi tablicami multimedialnymi są Epson Whiteboard oraz Miro.

W rozbudowanych organizacjach, które zatrudniają często kilkudziesięciu lub więcej pracowników zdalnych, niezwykle istotne są systemy do zarządzania projektami. Posiadają one szereg funkcjonalności, które sprawiają, że procesy pracy w ramach danego projektu, względnie różnych projektów, przebiegają szybciej i są bardziej wydajne, jak np. moduł do sprawnego zaplanowania pracy, szybki przekaz informacji pomiędzy pracownikami zdalnymi, współdzielenie plików, bieżący monitoring postępu prac oraz precyzyjną prezentacją efektów pracy. Tak rozbudowany zakres funkcji daje szansę na połączenie niemalże całej komunikacji firmowej związanej z danym projektem w jednym programie. Do programów wspomagających zarządzanie projektami należą między innymi: MS Project, IC Projekt, Asana, Trello, Collabtive, GanttPRO, Workzone, Zoho Projects, czy też Apollo (MTC 2019). Aplikacje wspierające zarządzanie projektami są często elementem bardziej zaawansowanych systemów wspierających pracę zdalną w przedsiębiorstwie. Jako przykład można podać MS Teams. System ten umożliwia zarówno sprawną komunikację pisemną, jak i ustną (też wideokonferencję), tworzenie i przechowywanie baz danych, obróbkę danych w podstawowych programach do edycji (Word, Excel) współdzielenie plików, zaplanowanie pracy, jak również bieżącą kontrolę postępów i wyników pracy.

Jedną z obaw przedsiębiorców dotyczących zatrudnienia pracowników zdalnych jest brak możliwości natychmiastowego skontrolowania postępów pracy osoby przebywającej poza biurem przez jej przełożonego (Wyrzykowska 2014, s. 3811). Pracodawca może odczuwać stres na myśl o tym, że zatrudniony przez niego pracownik zdalny nie pracuje systematycznie, tylko celowo odkłada w czasie rozpoczęcie lub finalizację zadania. Elastyczne formy zatrudnienia, do których zalicza się praca zdalna, nie są wskazane dla pracowników o silnej tendencji do prokrastynacji (Andysz, Najder, Merecz-Kot 2014, s. 126). Jednakże istnieje szereg narzędzi ICT, które umożliwiają kontrolę pracownika zdalnego pod kątem efektów wykonywanej pracy oraz liczby godzin przeznaczonych na realizację poszczególnych etapów zadania. Pracodawca wymagający od pracownika zdalnego wykonywania zadań służbowych w ściśle określonych godzinach dnia jest także w stanie na bieżąco monitorować, czy i jak długo pracownik znajduje się przy komputerze w wybranym odcinku czasu. Rozwiązania ICT wspomagające procesy kontrolne są w stanie śledzić czas pracy i okresy bezczynności oraz

tworzyć raporty z czasu spędzanego przez pracownika zdalnego w wyznaczonych aplikacjach (np. TimeDoctor). Mogą także sprawdzać, czy podwładny w czasie pracy korzysta z niepożądanych przez pracodawcę portali internetowych oraz wykonywać zrzuty ekranu komputera pracownika zdalnego. Wybrane programy wspomagają również stworzenie grafika pracy na kolejny okres (np. miesięczny) na podstawie danych dotyczących częstotliwości i wyboru godzin pracy w poprzednich okresach oraz sprawdzają, skąd i w jakich godzinach pracownicy logują się na swoją zmianę (np. When in work). Programy wspierające procesy kontrolne mogą też tworzyć raporty z postępów pracy poszczególnych członków zespołu na podstawie otrzymanych od nich informacji e-mailowych związanych z zadaniami, które realizują oraz które już ukończyli (np. IdoneThis).

Przykłady konkretnych narzędzia wspierające zarządzanie pracownikami zdalnymi wraz z ich funkcjonalnościami przedstawia tabela 1.9.

Tabela 1.9. Wybrane narzędzia wspomagające zarządzanie pracownikami zdalnymi

Narzędzie ICT	Główne funkcjonalności	Nazwy często wybieranych narzędzi/programów
Poczta elektroniczna (e-mail)	natychmiastowy przesył komunikatu w formie pisemnej bez względu na geograficzną odległość między nadawcą a odbiorcą oraz bez względu na porę dnia; możliwość wysyłania załączników; opcja wysyłania wiadomości do wielu odbiorców naraz; możliwość archiwizacji e-maili i ponownego ich odczytania w późniejszym okresie czasu; odczytywanie e-maili o dowolnej porze i w dowolnym miejscu	e-mail w serwisie Gmail, Wirtualna Polska, Onet, O2, Interia, program MS Outlook (SARE 2019, s. 12)
Czat firmowy	pisemna i ustna komunikacja wewnątrz firmy równolegle do korzystania z innych programów (dzięki opcji współdzielenia ekranu); wymiana informacji i plików; współdzielenie plików; tworzenie grup tematycznych; możliwość tworzenia wideokonferencji w przypadku bardziej zaawansowanych czatów	Slack, Glip, Zoho Cliq, MS Teams, Flock, Ryver (Duffy, Moore 2020) Skype (bardzo popularne narzędzie, choć w praktyce mniej wygodne w użytkowaniu niż powyższe programy)
Programy do wideokonferencji	pisemna i ustna komunikacja wraz z obrazem video w czasie rzeczywistym; możliwość współdzielenia plików, udostępniania ekranu oraz korzystania z cyfrowych tablic przez uczestników wideokonferencji (opcja dostępna w bardziej zaawansowanych programach)	Skype, Google Duo, WhatsApp, Viber, Discord, Zoom Meetings, Microsoft Teams, Intermedia Unite, Cisco Webex Meetings, Click Meetings (McLaughlin, Brame 2020; Duda 2020).
Programy do obsługi baz danych	tworzenie baz danych, ich edycja, wyszukiwanie informacji, w niektórych programach: możliwość kopiowania części lub całości danych na inne platformy	MS Access 2019, File Maker Pro, MDB Viewer Plus, GS-Base (Dobre Programy 2020)
Chmury	tworzenie i edycja baz danych; współdzielenie plików; współdzielenie kalendarza; często: możliwość połączenia chmury ze skrzynką elektroniczną; elastyczność w użytkowaniu; zabezpieczenie przed dostępem osób niepowołanych	OneDrive, Dropbox, Amazon Cloud, Mega, Dysk Google (Cloud Ranking 2020)

Programy antywirusowe	ochrona urządzeń typu komputer, smartfon oraz programów komputerowych przed dostępem osób niepowołanych; skanowanie urządzenia w celu wyłapania ewentualnych prób ataku oraz skasowania niepotrzebnych lub niebezpiecznych programów zewnętrznych; informowanie o potencjalnych próbach ataku w trybie rzeczywistym (opcja dostępna w bardziej profesjonalnych programach)	McAfee Total Protection, Norton Antivirus Plus, Webroot SecureAnywhere Antivirus, Bitdefender Antivirus Plus I Esset NOD32 Antivirus; AVG AntiVirus Free, Kaspersky Free, Panda Dome, Avira Free Antivirus, Windows Defender (Rubenking 2020; Tomczak 2020)
Programy do edycji tekstu i tworzenia prezentacji multimedialnych; programy obliczeniowe	tworzenie dokumentów; wstawianie wykresów, tabel i schematów; kopiowanie danych pomiędzy innymi poszczególnymi programami (np. wykres z Excela do Worda); wstawianie obrazów; wstawianie plików audio i video; wstawianie formuł matematycznych i wykonywanie obliczeń; podstawowe obliczenia statystyczne	MS Word, MS Power Point, MS Excel, pakiet narzędzi G Suite w chmurze
Programy do tworzenia szkoleń e-learningowych oraz webinarów	intuicyjne tworzenie szkoleń o danej tematyce; przekazywanie dostępu do szkolenia wybranej grupie użytkowników; ocena postępu realizacji szkolenia; przesyłanie plików audio i video; wykonywanie zadań sprawdzających przez użytkownika w trakcie trwania szkolenia; możliwość przeprowadzania testów i egzaminów	Articulate Storyline, Articulate Rise, Adobe Captivate, Ispring, Elucidat, Gomo, Lectora, Adapt, Easygenerator (WACREO 2019), platforma www.moodle.org.pl , ClickMeeting
Systemy współpracy grupowej workflow	opis procesów wewnątrz organizacji; automatyzacja rutynowych czynności; skanowanie dokumentów; możliwość kopiowania wybranych elementów skanu; tworzenie szablonów dokumentów; możliwość tworzenia faktur i korzystania z podpisu elektronicznego z poziomu programu workflow	BASELine, Effector, BPM, V-Desk, Ideo, Contman Workflow
Tablice multimedialne	wspólne rysowanie, tworzenie schematów oraz wstawianie elementów tekstowych przez cały zespół równocześnie; możliwość zapisywania efektów pracy i przekazywania ich użytkownikom	Epson Whiteboard, Miro
Programy do zarządzania projektami	możliwość dokładnego zaplanowania pracy, natychmiastowy przekaz informacji pomiędzy pracownikami zdalnymi, współdzielenie plików, bieżący monitoring postępu prac projektowych oraz precyzyjną prezentacją efektów pracy	MS Project, IC Projekt, Asana, Trello, Collabtive, GanttPRO, Workzone, Zoho Projects, Apollo (MTC 2019), MS Teams
Programy do monitorowania pracy	sprawdzanie godzin pracy i bezczynności pracy; tworzenie raportów z postępów prac; informowanie o korzystaniu przez pracownika z niepożądanych przez pracodawcę serwisach internetowych	TimeDoctor, When in work, IdoneThis

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury

Tabela 1.9 stanowi podsumowanie opisanych wcześniej narzędzi ICT wspomagających zarządzanie pracownikami zdalnymi. Umieszczono w niej 12 głównych grup narzędzi. W ramach każdej z wymienionych grup określono najważniejsze funkcjonalności oraz podano konkretne przykłady narzędzi, czyli nazwy programów komputerowych, aplikacji oraz platform internetowych. Wiele narzędzi z danej grupy posiada bardzo podobny zakres funkcji, jednak różnią się między sobą pewnymi detalami. Jednak detale te, często zupełnie nieistotne dla użytkownika podczas jednorazowego wykorzystania danego narzędzia, mogą być kluczowe

dla szybkiego i sprawnego wykonywania zadań w dłuższym okresie czasu. Przykładem może być tempo ładowania się okienka czatu. Jeśli pracownik zdalny korzysta z danej aplikacji do czatów firmowych raz w miesiącu, to fakt, że okienko czatu uruchamia się przez 4 sekundy, nie powinien stanowić żadnego problemu. Jednak przy codziennym wykorzystaniu czatu firmowego te 4 sekundy opóźnienia w przypadku np. 20 prowadzonych rozmów mogą zwiększać poziom irytacji i stresu pracownika zdalnego i w efekcie spowalniać tempo jego pracy. Zestawienie narzędzi ICT z tabeli 1.8 może być wykorzystane w praktyce gospodarczej. Jednakże menedżerowie powinni mieć na uwadze fakt, że narzędzia te są wciąż rozbudowywane i dopasowywane do aktualnych potrzeb przedsiębiorstw. Wybierając rozwiązania do wspomagania pracy zdalnej, zawsze warto sprawdzić aktualną ofertę programów komputerowych dostępnych na rynku.

W rozdziale 1 zaprezentowano najważniejsze ustalenia dotyczące ewolucji modeli pracy zdalnej oraz charakterystyki pracownika zdalnego. Przedstawiono także korzyści i ryzyka pracy zdalnej oraz przygotowano zestawienie najważniejszych rozwiązań ICT wspomagających proces zarządzania pracownikami zdalnymi.

Na potrzeby dysertacji sformułowano autorską definicję pracy zdalnej, z godnie z którą praca zdalna oznacza pracę świadczoną poza zakładem pracy, w której pracownik wykorzystuje środki komunikacji elektronicznej w celu wykonania zadań służbowych i przekazania przełożonemu wyników pracy oraz której charakter pozwoliłby na realizację zadań służbowych także w zakładzie pracy. Miejszem świadczenia pracy może być zarówno miejsce zamieszkania, jak i inna lokalizacja, uzgodniona z pracodawcą. Praca zdalna nie musi mieć charakteru regularnego, co oznacza, że może być ona świadczona zdalnie. Narzędzia ICT wykorzystywane podczas świadczenia pracy zdalnej uzależnione są głównie od wytycznych pracodawcy oraz zakresu obowiązków wykonywanych przez pracownika zdalnego.

2. Geneza i współczesne podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi



Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi (ang. *Human Resource Management*) pojawiła się w XX w. W literaturze często określana jest akronimem ZZL (ang. *HRM*). Jednym z pierwszych ekonomistów, używających pojęć *zasoby* oraz *kapitał* był A. Smith. Uważał on, że pracownik może być traktowany jako specyficzna forma kapitału (Smith 2009, s. 53). Tematykę pracy i zarządzania nią podejmowali także F. Taylor oraz E. Deming. Początkowo badacze analizowali głównie funkcję administracyjną zarządzania. Z biegiem lat koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi znacznie się rozszerzyła (Konstanty i Modzelewska 2014, s. 20).

Początków współczesnej interpretacji ZZL szukać należy w latach 70-tych XX w. (Harasim 2016, s. 5). Pojawiło się wtedy odmienne podejście do zarządzania pracownikami (Ślusarczyk 2018, s. 13). W nowym podejściu zaczęto podkreślać aspekt wpływu zasobów ludzkich na osiągnięcie wyznaczonych przez organizację celów. Silny nacisk położono na integrację ZZL ze strategicznymi celami przedsiębiorstwa (Storey 1995; Legge 1995; Boxall i in. 2007). Pracowników traktowano jako cenny zasób organizacji, który systematycznie należy rozwijać. Istotną okazała się decentralizacja decyzji, w ramach której coraz szersze uprawnienia przekazano kierownikom liniowym. Zaczęto także kształtować kulturę organizacyjną, która stała się punktem wyjścia do rozwiązywania problemów personalnych (Harasim 2016, s. 8).

Ze względu na złożoność tematyki zarządzania pracownikami na przestrzeni lat powstawały różnorodne eksplikacje ZZL. Znany ekonomista M. Armstrong określa zarządzanie zasobami ludzkimi jako strategiczne, spójne oraz zintegrowane podejście do procesu pozyskiwania i rozwoju pracowników oraz dbanie o ich dobrostan (2000, s. 26). Według M. Beer i in. (1984, s. 17) ZZL odnosi się głównie do tych decyzji i działań kierowników, które wpływają na relacje pomiędzy organizacją a jej zasobami ludzkimi, jednak równocześnie polityka ZZL powinna być dopasowana do strategii biznesowej organizacji (Beer i in. 1984, s. 178). Zgodnie z definicją D. Guesta (1987, s. 502-503) ZZL to zbiór zasad polityki przedsiębiorstwa, którego celem jest zarówno podniesienie poziomu jej integracji, jak również zwiększenie zaangażowania, elastyczności i jakości pracy zatrudnionych w niej pracowników. Część badaczy zwracała także uwagę na fakt, że ZZL służy uzyskaniu przewagi konkurencyjnej całej organizacji (Storey 1995).

Kierunki wpływu ZZL w organizacji przedstawił szczegółowo D. Ulrich (1998). Według niego ZZL może przyczynić się do udoskonalania organizacji poprzez:

- pomoc menedżerom w realizacji strategii organizacji,
- bycie ekspertem w efektywnym organizowaniu pracy (cel: obniżenie kosztów przy równoczesnym zachowaniu jakości),
- działanie na rzecz pracowników i reprezentowanie ich przed kadrą zarządzającą,
- nadzorowanie zmian zachodzących w organizacji i działania na rzecz wzmocnienia kultury organizacyjnej.

Z kolei według J. Paauwe (2009, s. 130) ZZL to stale ewoluujący proces, w którego centrum zainteresowań znajdują się stosunki międzyludzkie w pracy oraz sposób zarządzania pracownikami.

Po kryzysie w 2008 r. wielu badaczy skupiało się przede wszystkim na określeniu roli ZZL w czasach niestabilności gospodarczej (Erederdi i in. 2021, s. 14). Tematykę tę podejmowali między innymi Maley i Kramar (2010), Nijssen i Paauwe (2012) oraz Ramlal (2013). Tendencja ta jest widoczna także pod koniec drugiej dekady XXI w. Przykładowo: N. Sukawati i in. (2020, s. 292) definiują ZZL jako ukierunkowany na wspieranie działań organizacji proces radzenia sobie z różnego typu problemami związanymi z pracownikami. W 2020 r. badacze zaczęli skupiać się na zadaniach ZZL w okresie pandemii COVID-19 skutkującej gwałtownym rozszerzeniem zasięgu pracy zdalnej, izolacją społeczną pracowników oraz znacznym zwiększeniem poziomu stresu wśród pracowników (np. Agarwal 2021; Anand 2021).

Obecnie, w dobie licznych przemian gospodarczych, społecznych i politycznych, zasoby ludzkie organizacji uznawane są za czynnik, będący najważniejszym jej ogniwem. Człowiek dysponuje niezwykle elastycznym potencjałem intelektualnym oraz umiejętnościami, dzięki którym przedsiębiorstwo może zyskać przewagę konkurencyjną, a tym samym – odnieść sukces na rynku. Pracownicy XXI wieku uznawani są za aktywa, które można nabywać, utrzymywać i w które warto inwestować (Parzonko 2015, s. 144). W przeciwieństwie jednak do pozostałych zasobów przedsiębiorstwa, zasoby ludzkie nie deprecjonują się wraz z upływem czasu.

W nowoczesnych koncepcjach zarządzania pracownicy to zasób strategiczny, który należy kształtować i rozwijać, oraz równocześnie – który w najwyższym stopniu przyczynia się do wzrostu wartości organizacji w czasie. Dostrzeżenie roli pracowników w procesie kształtowania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa stopniowo doprowadziło do zmiany percepcji

czynnika ludzkiego z zasobu do kapitału. We współczesnych publikacjach naukowych coraz częściej spotykamy pojęcie *kapitał ludzki*.

Niezwykle istotnym czynnikiem wpływającym na kierunek obecnych badań nad zarządzaniem kapitałem ludzkim organizacji stał się szybki rozwój technologiczny na przełomie XX i XXI w. Spowodował on znaczny wzrost mobilności pracowników. Coraz popularniejsze stały się offshoring i praca zdalna. Tym samym organizacje zaczęły zatrudniać pracowników z różnych krajów i grup kulturowych. Równoległe do badań nad rolą ZZL w czasach kryzysu badacze zaczęli podejmować tematykę różnorodności zasobów ludzkich w organizacji (np. Urbaniak 2014; Hinförff i in. 2018).

Wraz z rozwojem ICT pojawił się także nowy trend w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi: e-HRM (akronim od ang. *electronic human resources management*). E-HRM interpretowane jest jako planowanie, wdrażanie oraz stosowanie różnego typu technologii informacyjno-komunikacyjnych do wspierania poszczególnych podmiotów działających w ramach organizacji we wspólnym wykonywaniu określonych działań ZZL (Strohmeier 2007, s. 20). W ramach e-HRM wykorzystywane są różnorodne rozwiązania ICT, takie jak chociażby platformy e-learningowe, programy do dzielenia treści, webinaria np.

Jak podkreśla A. Parzonko, kapitał ludzki jest kluczowy dla osiągnięcia sukcesu współczesnych organizacji. Elastyczne rozwiązania biznesowe, w tym tworzenie organizacji wirtualnych oraz praca zdalna, przyczyniają się do zwiększania zapotrzebowania na kapitał ludzki o wszechstronnych kompetencjach, identyfikujący się z daną organizacją oraz zdolny do wdrażania innowacji (Parzonko 2015, s. 152). Kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstw ma kreatywność pracowników, która jest cennym, unikalnym, trudnym do imitowania oraz niezastępowalnym zasobem (Jelonek 2018b, s. 46). Kreatywność rozumiana jest przy tym jako tworzenie nowych i adekwatnych do danej sytuacji wyników, mających postać produktów lub rozwiązań do zadań o otwartych rezultatach (Kozarkiewicz 2015, s. 83).

Na rolę kapitału ludzkiego w budowaniu wartości firmy zwraca uwagę także W. Harasim. Uważa on, że aż 50 – 90% wartości organizacji pochodzi nie z tradycyjnych aktywów fizycznych, ale powstaje w procesie zarządzania kapitałem intelektualnym (Harasim 2010, s. 34). Nieodzowną częścią kapitału intelektualnego jest kapitał ludzki, który dysponując odpowiednimi kwalifikacjami i umiejętnościami społecznymi jest w stanie reagować na ciągłe zmiany gospodarcze, polityczne oraz społeczne. Dzięki skutecznej reakcji na dynamiczne procesy zachodzące w otoczeniu organizacji, kapitał ludzki jako jedyny kapitał przedsiębiorstwa jest w stanie sprostać wyzwaniu organizacyjnemu, którym jest praca zdalna.

2.1. Charakterystyka podstawowych funkcji zarządzania

Opisując ideę ZZL, należy przytoczyć także definicję samego zarządzania. W literaturze naukowej spotkać można wiele różnych interpretacji tego pojęcia. Na początku 2. Poł. XX w. J. Zieleniewski (1960, s. 477) za istotę zarządzania przyjął określenie celu działania, a następnie planowanie oraz kontrolowanie stopnia realizacji celów. T. Pszczołowski (1978, s. 288) interpretował zarządzanie jako działanie skupiające się na dysponowaniu zasobami. Uważał, że najważniejszymi zasobami organizacji są ludzie. Z kolei według A. Koźmińskiego i D. Jemielniaka (2011, s. 18) założeniem zarządzania jest stworzenie warunków, w których przedsiębiorstwo będzie w stanie realizować swoją misję, realizować zgodne z misją cele i rozwijać się.

Jedną z najczęściej cytowanych w literaturze interpretacji pojęcia *zarządzanie* jest definicja R. Griffina. Według niego zarządzanie obejmuje planowanie, decydowanie, organizowanie, kierowanie ludźmi (przewodzenie) oraz kontrolowanie. Działania te są skierowane na zasoby organizacji i podejmowane po to, aby była ona w stanie sprawnie i skutecznie osiągnąć założone przez siebie cele (Griffin 1998, s. 36-39). To właśnie ta interpretacja, choć z pewnymi zmianami, będzie punktem wyjścia do dalszych rozważań podjętych w niniejszej rozprawie doktorskiej. Opisowi i badaniu zostaną poddane łącznie cztery typy czynności wykonywanych przez menedżerów: trzy bezpośrednio zaczerpnięte z definicji R. Griffina, tj. planowanie, organizowanie i kontrola, oraz dodatkowo motywowanie. Wymienione powyżej działania w literaturze przedmiotu określane są mianem *funkcji zarządzania*, czyli zbiorów powtarzalnych czynności oraz decyzji menedżerów, występujących w procesie koordynowania działań podejmowanych w ramach danej organizacji (Peszek 2002, s. 51).

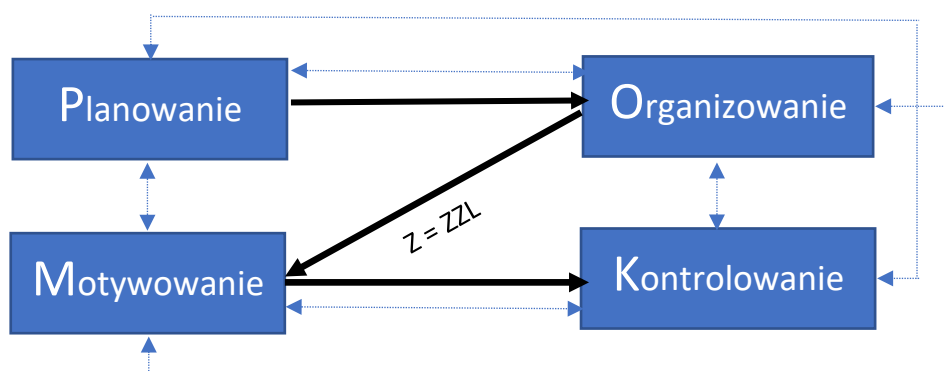
Wybór ostatniej z wymienionych powyżej funkcji nie był przypadkowy. Motywowanie pracowników jest od wielu lat istotnym zagadnieniem w teorii zarządzania. Tematykę tę podejmowali między innymi twórca najslawniejszej w teorii zarządzania piramidy potrzeb A. Maslow, autor teorii X i Y D. McGregor, twórca teorii osiągnięć J. Atkinson oraz badacz efektu wzmocnienia B. Skinner (Jemielniak i Koźmiński 2011, s. 183). Część badaczy zalicza motywowanie do funkcji przewodzenia (np. Stoner i in. 1999). Jednak ze względu na fakt, że życie pozbawione motywacji nie miałoby sensu (Mazur 2013, s. 156) oraz ze względu na kluczowe znaczenie procesu motywowania w zarządzaniu kapitałem ludzkim XXI w. postanowiono przedstawić tę funkcję jako osobną kategorię.

Celowo pominięto funkcję decydowania. Bezspornie podejmowanie decyzji jest jednym z najważniejszych działań menedżera, jednak w niniejszej pracy doktorskiej przyjęto

stanowisko, że jest to czynność występująca w ramach pozostałych funkcji zarządzania (Walczak 2012, s. 26). O ile planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie to procesy, które posiadają pewne elementy wyróżniające je na tle innych procesów, o tyle decydowanie zawsze wiąże się z którymś z powyżej wymienionych działań.

Wybrane powyżej funkcje zarządzania można przedstawić jako ciąg następujących po sobie procesów: *planowanie – organizowanie – motywowanie – kontrolowanie*. Na potrzeby niniejszej pracy wymienione powyżej funkcje zarządzania będą określane akronimem POMK.

Działania w ramach POMK mają określoną kolejność, jednak równocześnie występują pomiędzy nimi różnego rodzaju zależności: każda z funkcji wpływa na inną, często funkcje te wręcz nakładają się na siebie (np. pewne elementy procesu motywowania mogą wystąpić już na etapie organizowania). Kolejność występowania działań POMK oraz ich wzajemne relacje prezentuje rysunek 2.1.



Rysunek 2.1. Funkcje zarządzania w schemacie POMK i zależności między nimi
Źródło: opracowanie własne

Pierwsza ze wskazanych w schemacie POMK (rysunek 2.1) funkcji zarządzania to planowanie. Polega ono na wyznaczaniu celów i określaniu środków do ich osiągnięcia (Stoner i in. 1999, s. 263). Jest to działanie pierwotne w procesie zarządzania. Bez odpowiedniego planowania menedżerowie nie byłoby w stanie skutecznie organizować zarówno własnej pracy, jak i pracy swoich podwładnych. W ramach planowania menedżer powinien ustalić, co i jak zamierzają osiągnąć. Istotne jest tutaj wyznaczenie celów zgodnie z obowiązującą w danej firmie hierarchią, określenie zasobów niezbędnych do realizacji wyznaczonych celów oraz sposobu wykorzystania tych zasobów. Cele w organizacji najczęściej dzieli się na cele strategiczne oraz cele operacyjne. Tym samym wyróżniamy planowanie strategiczne oraz planowanie operacyjne (Stoner i in. 1999, s. 263).

Jak podaje J. Bryson i in. (2018, s. 317), planowanie strategiczne to celowy wysiłek zmierzający do podjęcia podstawowych decyzji i działań, które nadają kształt całej organizacji. Dotyczy to zarówno organizacji sektora publicznego, jak i prywatnych przedsiębiorstw. Definicja ta współgra z często powtarzaną w literaturze eksplikacją planów strategicznych przedstawioną J. Stonera i in. (1999, s. 263), zgodnie z którą plany strategiczne określają główne kierunki działania oraz ogólne cele danej organizacji. Dodatkowo, jak podkreślają A. Shobaki i in. (2016, s. 43), plany tego typu pomagają menedżerom w strategicznym zarządzaniu organizacją.

Plany operacyjne zdefiniować można jako zbiór szczegółowych ustaleń związanych z wykonaniem planów strategicznych (Stoner i in. 1999, s. 263). W planowaniu operacyjnym szczególną rolę odgrywają procedury (Shobaki i in. 2016, s. 44), opisujące prawidłowy przebieg codziennych czynności wykonywanych w danej organizacji.

Wszelkie plany ustalane przez menedżerów powinny spełniać liczne postulaty prakseologiczne. Dobry plan to plan celowy, wykonalny, kompleksowy, pozbawiony wewnętrznych sprzeczności, racjonalny, elastyczny oraz zrozumiały dla wykonujących go osób (Bryson i in. 2018, s. 319; Czermiński i in. 1999, s. 90). Kluczowy jest także fakt, że planowanie to proces stały i powtarzalny (Chorowski i Kawalec 2017, s. 93). Dzięki ponawianiu procesu planowania, np. po przeprowadzeniu kontroli bieżących zadań wykonywanych przez pracowników, menedżer ma szansę na bieżące dopasowywanie działań organizacji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia organizacji.

Kolejna funkcja przedstawiona w schemacie POMK to organizowanie. W ramach organizowania menedżerowie tworzą właściwą strukturę organizacyjną, projektują proces koordynowania działań oraz delegują zadania konkretnym działom (Walczak 2012, s. 26). Według K. Kisielnickiego organizowanie polega na wyznaczeniu osób wykonujących zadania przybliżające organizację do osiągnięcia ustalonych celów oraz określeniu sposobu wykonania tych zadań (Kisielnicki 2004, s. 22). Istotny jest więc dobór pracowników, zapoznanie ich z celami przedsiębiorstwa i przyjętym planem działania, przygotowanie zasobów i miejsca pracy oraz wyszkolenie pracowników do wykonywania danych czynności.

K. Kowalczyk podkreśla, że organizowanie to proces przetwarzania informacji (Kowalczyk 2016, s. 450). Jego celem jest uniknięcie błędnych interpretacji poleceń służbowych, danych oraz innego typu informacji przekazywanych w ramach organizacji. Menedżer powinien zadbać o czytelność wszelkich procedur, instrukcji i komunikatów przekazywanych pracownikom. Dla dobra organizacji powinien także zadbać o dokładne zrozumienie treści przekazywanych przez pracownika.

Trzecia z ujętych w schemacie POMK funkcji zarządzania to motywowanie. Jest to proces, którego istotą jest celowe oddziaływanie na potrzeby danej osoby w celu osiągnięcia efektów zaplanowanych przez motywującego (Borkowski i Klimecka-Tatar 2011, s. 13). W literaturze przedmiotu pojęcie to występuje bardzo często wraz z terminem *motywacja*, który J. Zielińska interpretuje jako wewnętrzną siłę człowieka, która kształtuje jego zachowanie. Wraz z takimi czynnikami jak indywidualne możliwości pracownika oraz środowisko pracy determinuje ona efekty działań podejmowanych przez jednostkę (Zielińska 2010, s. 9).

Poznanie czynników motywujących daną osobę do konkretnego działania jest niezwykle istotne dla menedżerów. Dzięki zrozumieniu, co napędza ich podwładnych do podjęcia pożądanых czynności i przyjęcia określonych postaw, menedżer jest w stanie niejako sterować zachowaniem pracownika. Z kolei odpowiednie zachowania i postawy pracowników budują wartość firmy i wpływają na jej sukces rynkowy.

Na przestrzeni lat powstało wiele teorii dotyczących głównych czynników motywujących jednostkę. Część z badaczy tego zagadnienia jako determinanty pobudzające człowieka do działania przyjmuje występujące w nim potrzeby (np. Maslow, Alderfer, Herzberg). Według M. Mazur potrzeba jest motorem sprawczym, który mobilizuje daną osobę do podjęcia konkretnej akcji. Jednostka zaczyna realizować swoje cele, gdyż liczy na zaspokojenie danej potrzeby. Owo zaspokojenie stanowi formę nagrody za trud podjętej czynności (Mazur 2013, s. 158).

Oddziaływanie na podwładnego to proces trudny, gdyż każdą osobę motywuje inna grupa bodźców. Menedżer może błędnie rozpoznać czynniki motywujące podwładnych do działania, a przez to zastosować nieadekwatne formy motywowania. Jednym z błędów popełnianych przez menedżerów jest ocenianie pracownika przez pryzmat własnych schematów myślowych. Przykładem tego rodzaju schematów może być teoria X i Y stworzona przez D. McGregora. Jest to dualistyczna koncepcja, zgodnie z którą przełożeni oceniają zachowanie i zaangażowanie podwładnych zgodnie z opiniami X oraz Y (Jemielniak i Koźmiński 2011, s. 183). Menedżerowie myślący zgodnie ze schematem X są zdania, że pracownicy zazwyczaj pracują niechętnie i muszą być stale kontrolowani. W efekcie tego typu myślenia pracownicy odczuwają presję, są nadmiernie kontrolowani i mają ograniczone możliwości rozwoju. Ze względu na to pracownicy mogą faktycznie przyjmować postawy wskazujące na brak zaangażowania w wykonywane czynności służbowe, a menedżerowie mogą odczuwać niewielkie zainteresowanie procesem motywowania swoich podwładnych. Według koncepcji Y pracownicy lubią swoją pracę, chcą się w niej realizować oraz posiadają wewnętrzną

dyscyplinę i samokontrolę. Jest to więc całkowicie odmienne podejście do pracownika niż w koncepcji X.

Motywowanie pracowników może być bardziej skuteczne, jeśli przestrzega się pewnych konkretnych zasad. Najważniejsze z nich zostały przedstawione w tabeli nr 2.1.

Tabela 2.1. Zasady motywowania pracowników

Zasada	Główne elementy danej zasady motywowania
Prawidłowa komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ klarowny i zrozumiały przekaz ▪ rzeczowość zamiast negatywnych emocji ▪ zwrócenie uwagi na przekaz niewerbalny ▪ ograniczenie barier komunikacyjnych
Określenie celu motywowania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ cel działania zgodny z zasadą SMART
Indywidualne podejście do pracownika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zwrócenie uwagi na indywidualne potrzeby poszczególnych pracowników ▪ dawanie podwładnemu szansy na rozwój zgodnie z jego kompetencjami i umiejętnościami
Korzystnie także z niematerialnych form motywowania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uwzględnianie zarówno finansowych, jak i niefinansowych form motywowania
Systematyczność motywowania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ motywacja pracownika nie trwa wiecznie ▪ cykliczne wykorzystywanie różnych czynników motywacyjnych
Bezpośrednie łączenie nagrody i kary z przyczyną	<ul style="list-style-type: none"> ▪ informowanie o zachowaniu/działaniu będącym podstawą nagrody lub kary ▪ wyznaczenie nagrody/kary w jak najkrótszym czasie po wystąpieniu danego zachowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Niemczyk i in. (2009)

Pierwszą zasadą wskazaną w tabeli 2.1 jest prawidłowa komunikacja. Według A. Niemczyk i in. (2009, s. 22) stanowi ona fundament sprawnego działania organizacji. Dzięki niej unika się nieporozumień i niedomówień, które mogą znacznie osłabić zaangażowanie pracowników. Każdy przekaz ze strony przełożonego, w tym przede wszystkim przekaz motywujący pracownika do sprawnego działania, powinien być klarowny i zrozumiały dla podwładnego. Zdecydowanie lepiej unikać nadmiernie negatywnych emocji. Jak podkreślają S. Ramandaty i H. Martinus (2016, s. 79), w procesie motywowania pracownika bardzo istotna jest komunikacja niewerbalna. Jeśli przekaz niewerbalny w środowisku pracy ma negatywny wydźwięk, to może on skutkować dysharmonią i spadkiem motywacji wśród pracowników. Istotne jest także pokonanie barier komunikacyjnych (Szejniuk 2016, s. 53), które mogą znacznie utrudnić percepcję przekazywanego komunikatu i powodować spadek zaangażowania podwładnego w wykonywaną pracę.

Motywując pracownika do podjęcia konkretnych działań, warto wspólnie określić cel danych działań (Niemczyk 2009, s. 20). Dobrze jest ustalać cele w schemacie SMART. Powinny być one określone, mierzalne, osiągalne, istotne dla pracownika i organizacji oraz posiadające ścisłe ramy czasowe.

Należy również pamiętać o tym, że każdy pracownik jest indywidualną jednostką posiadającą własne potrzeby (Vlascekova i Mura 2017, s. 115). Dzięki poznaniu potrzeb podwładnego łatwiej jest przekonać go do podjęcia określonego działania. Istotne jest zwrócenie uwagi na kompetencje i umiejętności pracownika. Jak podaje Czermiński i in. (1999, s. 144), warto zawsze zmobilizować go do osiągnięcia dodatkowych 10% ponad jego standardowe osiągnięcia.

Kolejna zasada odnosi się do form motywowania. W wielu przedsiębiorstwach menedżerowie skupiają się głównie na finansowych formach zwiększania motywacji pracowników. Jednak jak twierdzą D. Vlascekova i L. Mura (2017, s. 115), wykorzystywanie jedynie bodźców finansowych może nie być odpowiednio skuteczne. Podobnego zdania jest P. Korzyński (2018, s. 51), według którego możliwość uzyskania dodatkowych pieniędzy wywołuje najczęściej krótkotrwały wzrost motywacji u pracowników. Podwładny może bowiem bardzo szybko uznać otrzymane dodatki pieniężne za część należnego mu standardowego wynagrodzenia, a tym samym dodatek ów nie będzie już wystarczająco motywujący do wydajniejszej pracy. Warto więc, aby menedżerowie korzystali także z niematerialnych form motywowania, takich jak np. awans zawodowy, uznanie za pracę, miejsce parkingowe, dodatkowe dni wolne oraz zwiększenie swobody działania i stopnia decyzyjności pracownika zgodnie z koncepcją empowerment (Vlascekova i Mura 2017, s. 115; McLaughlin 2016, s. 52).

Z powyższym wiąże się kolejna istotna zasada: systematyczność motywowania. Niewystarczające jest jednorazowe odniesienie się do efektów pracy podwładnego. Menedżer powinien systematycznie wzmacniać lub korygować działania pracowników. Dzięki temu podwładny czuje, że jego praca jest zauważalna przez menedżera. Przy czym lepiej, aby tego typu obserwacja miała charakter subtelny. Zbyt natrętny sposób obserwacji działań pracownika może sprawić, że będzie on wykonywał obowiązki służbowe jedynie „na pokaz” (Czermiński i in. 1999, s. 145), czyli bez autentycznego zaangażowania.

Dobłą praktyką w procesie motywowania jest nagradzanie lub karanie w krótkim odstępie czasowym od działania pracownika, które tę nagrodę/karę wywołało (Czermiński 1999, s. 145). Jeśli od przyczyny (działania pracownika) do efektu (nagrody/kary) upłynie zbyt długi okres czasu, pracownik może nie odczuć wystarczającej motywacji do poprawnego wykonywania działań służbowych w przyszłości.

Powyżej przedstawiono jedynie kilka podstawowych zasad motywowania. Jednak w praktyce menedżerskiej spotyka się ich znacznie więcej. Dobór sposobu motywowania zależy między innymi od branży działania, formy organizacji oraz trybu pracy zatrudnionych

w niej osób. Inne zasady motywowania mogą wystąpić w przypadku osób wykonujących obowiązki służbowe indywidualnie, a inne w przypadku zespołu pracowników.

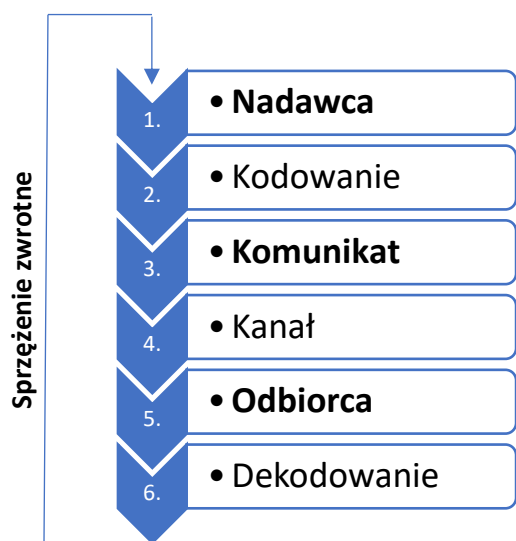
Ostatnia funkcja wskazana w schemacie POMK to kontrolowanie. Oznacza ono weryfikacja, czy ustalone w ramach planowania cele zostały osiągnięte oraz czy podjęte przez pracowników działania odpowiadają ustalonym normom, budżetom i wzorcom (Korzeniowski 2010, s. 277). Kontrolę można także określić jako proces sprawdzający, czy rzeczywiste działania są zgodne z działaniami planowanymi (Stoner i in. 1999, s. 538). Jak podkreślają J. Klementova i Z. Strokova (2020, s. 1-2), kontrolowanie jest bardzo ważne dla procesu zarządzania, choć może być trudne do wdrożenia w praktyce biznesowej. Jest to działanie, które powinno być dostosowane do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa.

Proces kontrolowania można podzielić na cztery główne etapy: ustalenie norm i celów, pomiar rzeczywistego stanu, porównanie rzeczywistego stanu z planowanym oraz podjęcie działań korygujących (Stoner i in. 1999, s. 539; Korzeniowski 2010, s. 277). Etap pierwszy *ustalenie norm* wiąże się nieodzownie z funkcją planowania (P w akronimie POMK). To wtedy ustalane są cele, które następnie będą podlegały kontroli. Następnie należy dokonać pomiaru rzeczywistych efektów pracy osób zatrudnionych w organizacji (etap 2). Mierzenie efektywności działań pracowników określa się jako proces stały i powtarzalny, którego częstotliwość i użyte instrumenty kontroli zależą od specyfiki danej organizacji. W etapie 3 należy dokonać sprawdzenia, w jakim stopniu rzeczywiste wyniki pracy odpowiadają założeniom wstępnym, czyli ustalonym w etapie pierwszym celom i normom. Na koniec koniecznej jest podjęcie decyzji, czy i ewentualnie jakie działania korygujące należy wprowadzić, aby poprawić podlegający poprawie proces.

Funkcje zarządzania POMK często w mniejszym lub większym stopniu wpływają na siebie. Przykładem tego typu wpływu może być chociażby sprzężenie zwrotne pomiędzy funkcją kontroli a funkcjami: motywowania, organizowania i planowania. A. Peszko (2002, s. 55) opisuje kolejność występowania tego typu sprzężenia zwrotnego. Przede wszystkim funkcja kontrolna może wpływać na proces motywowania. Dzieje się tak np. wtedy, gdy do osiągnięcia założonego celu wystarczające jest poprawienie nastawienia do pracy i zaangażowania danego pracownika. Jeśli motywowanie pracownika nie przynosi zamierzonych skutków, może się okazać konieczna modyfikacja funkcji organizowania, a w dalszej kolejności – funkcji planowania jako nadrzędnej funkcji procesu zarządzania.

2.2. Rola komunikacji w procesie zarządzania pracownikami

Komunikacja jest procesem, który polega na przekazywaniu znaczenia danej informacji poprzez wykorzystanie symbolicznych komunikatów (Krupski 2004, s. 115). Proces ten jest niezbędny zarówno dla prawidłowego wykonywania funkcji kierowniczych w organizacji, jak również dla świadczenia obowiązków służbowych przez pracowników. Podstawowy model komunikowania się przedstawia rysunek 2.2.



Rysunek 2.2. Model komunikowania się

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Krupski (2004, s. 115)

Proces komunikacji posiada trzy podstawowe elementy: nadawcę, komunikat oraz odbiorcę. Nadawcą jest osoba, która przekazuje daną informację (komunikat). Z kolei odbiorca to osoba, do której ów komunikat jest kierowany. Zanim powstanie komunikat nadawca musi dokonać kodowania, które polega na swoistej transformacji uczuć i myśli w symbole (słowa, gesty). Wynikiem tej transformacji jest właśnie komunikat, który poprzez wybraną drogę przekazu (kanał) trafia do odbiorcy. Następnym etapem jest dekodowanie, czyli transformowanie wybranych przez nadawcę symboli w uczucia i myśli. Część badaczy (np. Stoner 1999, s. 509; Ober 2013, s. 261) wstawia *komunikat* zarówno pomiędzy *kodowaniem a kanałem*, jak i pomiędzy *kanałem a dekodowaniem*. Niezależnie jednak od umiejscowienia *komunikatu*, jest to niezbędnym elementem procesu komunikacji.

Reakcja odbiorcy komunikatu nosi nazwę sprzężenia zwrotnego, które składa się z tych samych etapów, co pierwotny proces komunikacji. Różnica polega na tym, że w sprzężeniu

zwrotnym nadawcą jest ta osoba, która wcześniej była odbiorcą komunikatu. Sprzężenie zwrotne może mieć różne formy. J. Ober (2013, s. 264) zwraca uwagę na następujące rodzaje sprzężeń zwrotnych:

- potwierdzające: odbiorca potwierdza otrzymanie oraz zrozumienie komunikatu;
- uzupełniające: odbiorca prosi o dodatkowe informacje, stanowiące uzupełnienie komunikatu;
- niewerbalne: ruchy ciała, gesty, mimika, za pomocą których odbiorca komunikuje swoje odczucia.

Komunikacja jest niezwykle istotnym elementem naszego życia. Korzystamy z niej zarówno na płaszczyźnie zawodowej, jak i prywatnej. J. Cornelissen (2004, s. 32) podkreśla, że już na początku XIX w. organizacje doskonale zdawały sobie sprawę z roli komunikacji dla odpowiedniego funkcjonowania danego przedsiębiorstwa na rynku. Komunikacja umożliwia powstanie więzi pomiędzy firmą a społeczeństwem. Efektem tej więzi jest sprzedaż.

Z biegiem lat zmieniała się forma komunikacji stosowanej w biznesie. Początkowo (mniej więcej do końca XIX w.) organizacje wykorzystywały komunikację głównie w celu wręcz natarczywego promowania swoich produktów. Następnie, na początku XX w., na znaczeniu zyskał proces rozpowszechniania informacji. Wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu, zaczęto zwracać uwagę na proces komunikacji w reklamie, kontaktach z pracownikami i inwestorami, relacjach z mediami oraz instytucjami rządowymi (Cornelissen 2004, s. 35).

Istnieją różne rodzaje komunikacji w przedsiębiorstwie. Przede wszystkim komunikację dzielimy na wewnętrzną oraz zewnętrzną (Mazur-Wierzbicka 2017, s. 69). Wewnętrzna zachodzi pomiędzy poszczególnymi pracownikami w ramach struktur organizacyjnych danego przedsiębiorstwa. Zewnętrzna z kolei ma miejsce pomiędzy tym przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, czyli kontrahentami, klientami oraz instytucjami nadzorującymi.

W każdej organizacji występuje również komunikacja werbalna i niewerbalna. Transmisja werbalna to porozumiewanie się przy użyciu słów. Komunikacja niewerbalna z kolei to przekaz wiadomości bez wykorzystania tworów słownych (Cornelissen 2004, s. 192). Informacja zostaje przesłana do odbiorcy poprzez przyjętą przez nadawcę postawę ciała, mimikę oraz gesty. Niewerbalne formy przekazu bardzo często informują o rzeczywistym nastawieniu odbiorcy do otrzymanego komunikatu.

Biorąc pod uwagę kanał przepływu informacji, komunikację dzielimy na ustną i pisemną (Ober 2013, s. 262). Komunikacja ustna może zachodzić pomiędzy dwoma osobami, w małych zespołach, czy też przyjąć formę wystąpień publicznych, szkoleń lub porad. Odbywa się ona bezpośrednio lub za pośrednictwem elektronicznych środków przekazu takich jak np. telefon

lub program do tworzenia wideokonferencji. Komunikacja pisemna to wszelkie e-maile, notatki, tekst przekazywany poprzez komunikatory internetowe i czaty, listy, czy też sms-y, których celem jest przekazanie konkretnej informacji w ramach organizacji.

Ze względu na kierunek przesyłania komunikatu w organizacji, rozróżniamy komunikację pionową oraz poziomą (Ober 2013, s. 264; Bartels i in. 2010, s. 212). Komunikacja pionowa (ang. *vertical communications*) odbywa się wzdłuż linii „pionowej”, czyli z góry na dół (od przełożonego do pracownika) lub z dołu do góry (od pracownika do przełożonego). Jak podkreśla J. Cornelissen (2004, s. 128), kluczowym elementem jest tu hierarchia. Przełożeni wykorzystują ten typ komunikacji do:

- informowania podwładnych o misji, celach oraz obowiązujących zasadach wewnątrz organizacji;
- wydawania poleceń oraz zakazów;
- uczenia i wdrażania pracowników;
- motywowania pracowników do przyjęcia określonych zachowań oraz do bardziej efektywnej pracy;
- kontrolowania i przekazywania informacji o ocenie pracy podwładnego;
- informowania o osiągniętych wynikach firmy/działu.

Pracownik korzysta z komunikacji pionowej między innymi, gdy (Ober 2013, s. 264):

- informuje przełożonego o wypełnionych przez siebie zadaniach;
- pyta przełożonego o szczegóły dotyczące danego produktu, czy też zasady funkcjonowania organizacji;
- dzieli się z przełożonym swoimi pomysłami i planami zawodowymi;
- rozmawia z kierownikiem o możliwościach awansu;
- informuje o wydarzeniach/postawach szkodliwych dla przedsiębiorstwa.

Z kolei komunikacja horyzontalna (ang. *horizontal communication*) występuje na równorzędnym szczeblu struktury organizacyjnej (Bartels i in. 2010, s. 212). Korzysta się z niej w celu wymiany informacji, wzajemnej pomocy między pracownikami, rozwiązywania konfliktów pomiędzy współpracownikami oraz tworzenia relacji.

Obecnie wiele organizacji spłaszcza swoją strukturę pionową poprzez ograniczenie liczby szczebli przy równoczesnym rozszerzeniu struktury poziomej (Ober 2013, s. 265). Tego typu spłaszczenie może znacznie zmniejszyć poziom zniekształcenia informacji przekazywanej poprzez poszczególne szczeble. Jednak z drugiej strony w strukturze poziomej może wystąpić

nadmierna rywalizacja, brak chęci pomocy współpracownikom oraz zbyt duża ilość informacji, co skutkuje wzrostem demotywacji.

W ramach organizacji wyróżnia się także komunikację formalną oraz nieformalną. Komunikacja formalna związana jest ściśle ze sprawami służbowymi. Dotyczy ona procesu wdrażania pracownika, przekazywania instrukcji i poleceń, raportowania, informowania o nowych produktach np. Przekaz odbywa się jedynie oficjalnymi drogami służbowymi, co może znacznie wydłużyć proces komunikowania się. Kanały przepływu informacji ustalane są przez przełożonych (Kołodziejczak i Zalewska-Turzyńska 2013, s. 137).

Komunikacja nieformalna dotyczy nie tylko zagadnień służbowych, ale także prywatnych. Przepływ informacji może być inicjowany zarówno przez pracowników, jak i przełożonych, ale przekaz odbywa się poza oficjalnie wyznaczonymi drogami zgodnymi z hierarchią służbową. Celem tej formy komunikacji jest zwiększenie szybkości przepływu informacji (Kołodziejczak i Zalewska-Turzyńska 2013, s. 137). Dodatkowo komunikacja nieformalna może się także przyczynić do powstania przyjaznej atmosfery w miejscu pracy. Bardzo często nieformalne rozmowy między pracownikami odbywają się za pośrednictwem e-maila, telefonu, czy też bezpośrednio na korytarzu (Cornelissen 2004, s. 144).

Proces komunikacji może zostać zakłócony przez szereg przeszkód, wpływających na zmniejszenie poziomu zrozumienia pomiędzy nadawcą komunikatu a jego odbiorcą. Tego typu przeszkody określa się mianem barier komunikacyjnych (Yusof A. i Rahmat N. 2020, s. 229). Bariery komunikacyjne mogą wystąpić zarówno na etapie kodowania informacji, jak i jej odkodowywania. Przeszkody w procesie komunikacji mogą wynikać ze zbyt dużej objętości i szybkości przekazywania informacji, presji czasu, niezrozumiałej dla uczestników procesy tematyki i terminologii, zmęczenia, negatywnego nastawienia, biernego słuchania, braku przygotowania, niewystarczającego lub zbyt dużego zaangażowania emocjonalnego, lekceważenia pozostałych uczestników procesu komunikacji, czy też braku zainteresowania tematem (Kozyra 2019, s. 69-143). Często występującymi barierami komunikacyjnymi są bariery środowiskowe, takie jak np. hałas, nieodpowiednie miejsce lub pora dnia, za duża liczba uczestników, temperatura, awarie i problemy techniczne (Yusof i Rahmat 2020, s. 229).

Dla zachowania odpowiedniego przepływu informacji w organizacji istotne jest skuteczne pokonywanie przeszkód komunikacyjnych. W celu zniwelowania barier środowiskowych należy zadbać przede wszystkim o odpowiednio dopasowane miejsce, czas i narzędzia pracy (sprawny komputer, telefon). Przełamywanie barier psychologicznych może być bardziej skomplikowane ze względu na fakt, że problemy te mogą początkowo nie być zauważane przez część uczestników procesu komunikacji. Przykładowo odbiorca komunikatu może

sprawiać wrażenie osoby zainteresowanej omawianą tematyką, mimo że w rzeczywistości zupełnie nie skupia się na danym zagadnieniu, gdyż uznaje je za nudne lub całkowicie niezrozumiałe. Aby pokonać tego typu bariery, należy zadbać o dopasowanie formy wypowiedzi (tempa, języka, terminologii np.) do odbiorcy komunikatu. Istotne jest także aktywne słuchanie i empatia.

Komunikacja pełni w przedsiębiorstwie szereg istotnych funkcji. Jedną z nich jest funkcja emotywna (Ober 2013, s. 260). Wiąże się ona z wyrażaniem emocji i uczuć, które są niezbędne do zaspokojenia psychospołecznych potrzeb jednostki. Proces komunikacji ściśle się także wiąże z funkcjami zarządzania przedstawionymi na schemacie POMK (rysunek nr 3.2): planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolowaniem.

W procesie planowania komunikacja jest kluczowa zarówno na etapie tworzenia prognoz, jak i podczas określania celów organizacji oraz sposobów ich realizowania. Menedżer powinien umiejętnie zadawać podwładnym i przełożonym (o ile ich posiada) pytania, dzięki którym będzie w stanie lepiej ocenić bieżącą sytuację firmy i zaplanować przyszłe działania. Następnie powinien w sposób zrozumiały dla pracowników zakomunikować im, jakie plany zostały ustalone. W trakcie przekazu menedżer musi zwrócić szczególną uwagę na percepcję swoich podwładnych oraz ewentualne bariery komunikacyjne, zmniejszające poziom zrozumienia celów przez poszczególnych pracowników (Ober 2013, s. 258).

Kolejną funkcję zarządzania w schemacie POMK można nazwać determinantą procesu komunikacji w przedsiębiorstwie. To właśnie w trakcie organizowania niweluje się niejasności związane z krążącymi w organizacji informacjami (Kowalczyk 2016, s. 450). Tym samym wykorzystuje się komunikację w celu ustalenia norm i zasad postępowania, które same w sobie stanowią pewnego rodzaju standardy i schematy komunikacyjne w organizacji. Należy także zwrócić uwagę na fakt, że w ramach organizowania tworzy się konkretne zespoły, wykonujące zaplanowane już wcześniej działania zgodnie z ustalonymi standardami (Ober 2013, s. 258). Aby stworzyć skuteczny zespół, należy poznać mocne strony oraz obszary do poprawy poszczególnych pracowników. W uzasadnionych przypadkach warto zwrócić uwagę na ich wzajemne relacje. Właściwe kształtowanie zespołu, czyli odpowiednie dobranie poszczególnych jego członków oraz integrowanie ich ze sobą, byłoby niemożliwe bez skutecznej komunikacji.

Bezsprzecznie komunikacja wykorzystywana jest w trakcie procesu motywowania. Menedżer dzięki komunikacji ma szansę się dowiedzieć, dlaczego dana osoba przyjmuje takie, a nie inne postawy i co ją motywuje do skutecznego działania. W celu poznania tych danych, menedżer komunikuje się z pracownikiem, zadaje mu odpowiednie pytania oraz aktywnie

słucha udzielanych przez podwładnego odpowiedzi. Następnie menedżer powinien stworzyć dopasowany do danego pracownika komunikat i dobrać do niego najlepszą z punktu widzenia zmotywowania danego podwładnego formę przekazu. Istotna jest tu nie tylko treść przekazywanej informacji, ale także komunikacja niewerbalna.

Komunikacja jest kluczowa również w aspekcie kontrolowania. Aby móc kontrolować pracę podwładnego, menedżer musi otrzymać od niego lub od osób upoważnionych informacje między innymi o jakości i efektach wykonywanych przez daną osobę zadań służbowych. Ważna jest tu czytelność i wiarygodność przekazu. Przełożony powinien odpowiednio zinterpretować otrzymane dane i udzielić kontrolowanemu pracownikowi zrozumiałej i konkretnej informacji zwrotnej.

2.3. Zarządzanie pracownikiem indywidualnym a zarządzanie zespołem pracowników

Widoczny w ostatnich kilkudziesięciu latach nagły wzrost znaczenia wiedzy oraz rozwój ICT wyniósł kompetencje i umiejętności pracowników do rangi najważniejszych wartości organizacji (Walentek 2021a, s. 295). To właśnie pracownicy są kluczowi dla wzrostu produktywności, efektywności oraz bogactwa organizacji.

J. Rosiński (2013, s. 27) doprecyzowuje powyższe stwierdzenie, uznając, że o sukcesie organizacji decydują wysoko wykwalifikowani pracownicy. Równocześnie przyznaje, że nawet wybitni specjaliści w danej dziedzinie w celu osiągnięcia zamierzonych efektów potrzebują organizacji oraz pracy grupy. Podobnego zdania jest P. Drucker, który uważa, że w gospodarce opartej na wiedzy oczekiwane rezultaty osiąga nie jednostka, tylko cała organizacja (Drucker 2001, s. 455). Jednak efektywne wykonywanie zadań służbowych przez jednostkę zdecydowanie przyczynia się do sukcesu całego przedsiębiorstwa.

W teorii naukowej opisuje się najczęściej dwie możliwości realizacji zadań w organizacji: pracę indywidualną oraz pracę zespołową (Kraśiński 2013, s. 146). Pierwsza z wymienionych form polega na tym, że pracownik dąży do realizacji indywidualnych celów poprzez w większości samodzielne wykonywanie zadań służbowych. Praca indywidualna nie oznacza, że pracownik jest całkowicie odizolowany od otoczenia. W zależności od specyfiki pracy, nadal może on kontaktować się z współpracownikami i przełożonym, otrzymywać od nich raporty, uzgadniać dalsze działania np. Jednak ostatecznie to tylko ten pracownik jest rozliczany ze stopnia realizacji celów.

Praca zespołowa z kolei to wykonywanie zadań służbowych w formalnej grupie stworzonej po to, aby rozwiązać wspólne zadanie (Kraśński 2013, s. 146). Zespół posiada wspólny cel, do którego realizacji zgodnie z założeniami przyczyniają się poszczególne jednostki. Członkowie zespołu podlegają tym samym oddziaływaniom oraz świadomie budują konkretne relacje pomiędzy sobą (Jagoda 2010, s. 88). Podkreślić przy tym należy, że nie każda grupa stanowi zespół. Aby powstał zespół, grupa powinna – zgodnie z teorią B. Tuckermana – przejść cztery podstawowe fazy: formowanie (ang. *forming*), burzliwość (ang. *storming*), normowanie (ang. *norming*) oraz osiąganie wyników, czyli ang. *performing* (Peszka 2015, s. 38). Jednakże w niniejszej pracy określenia *grupa* oraz *zespół* będą stosowane zamiennie.

Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat badacze opisywali różne aspekty pracy indywidualnej i zespołowej. Sprawdzano między innymi wydajności pracowników indywidualnych oraz całych zespołów pracowniczych (np. Lamm i Trommsdorff 1973; Jung i Avolio 1999; Soundstorm 1999; Liden i in. 2006; Kohn i O’Connell 2007). Badano także, w jaki sposób należy tworzyć zespół (Katzenbach i Sims 1994) oraz jak role odgrywane w zespole przez poszczególnych pracowników wpływają na ich relacje interpersonalne (Belbin 2010, s. 38). Poruszano kwestię odpowiedzialności za wykonywane zadania służbowe (Kohn i O’Connell 2007; Soundstorm 1999) oraz skupiano się na motywowaniu podwładnych w obu powyższych trybach pracy (Vlascekova i Mura 2018, s. 114).

Zwracano także uwagę na fakt, że zespoły pracownicze coraz częściej tworzone są we współczesnych organizacjach, gdyż przyczyniają się one do spłaszczenia organizacji poprzez przesunięcie władzy, odpowiedzialności oraz kompetencji na najniższy poziom zarządzania (Pyszka 2015, s. 37). Dobrze zarządzany zespół wpływa na wzrost kreatywności zatrudnionych w organizacji osób oraz szybsze reagowanie na potrzeby klientów. Różnorodność kompetencji w zespole i jego zakres działania są zazwyczaj większe niż pojedynczej osoby (Stankiewicz 2015, s. 77). Dodatkowo uznaje się, że praca zespołowa powinna prowadzić do uzyskania efektu synergii, czyli osiągnięciu wyższych wyników pracy całej grupy niż suma wyników pracy poszczególnych członków zespołu działających osobno (Kliniewicz 2016, s. 399). Zespołowy tryb pracy wykorzystywany był w części firm już w latach 50. XX w. Przykładem może być chociażby Toyota. Zespoły Toyoty pracują zgodnie z koncepcją KAIZEN, która to koncepcja przekłada się na szybsze podejmowanie decyzji, sprawniejsze tworzenie innowacji oraz zwiększenie poczucia odpowiedzialności za wykonywane działania wśród poszczególnych członków zespołu. We współczesnej literaturze coraz częściej spotyka się także pojęcie zwinne zespoły projektowe. Zespoły te cechuje między innymi orientacja na interakcje międzyludzkie, współpraca z klientem,

samoorganizacja oraz gotowość szybkiego reagowania na zmiany (Kozarkiewicz i Perlak 2019, s. 39).

Równocześnie na przestrzeni lat pojawiały się poglądy, zgodnie z którymi wybitne jednostki są znacznie bardziej wartościowe dla organizacji niż typowy zespół (Stibel 2011). Zwolennicy tej koncepcji podkreślają, że osoby podejmujące istotne decyzje finansowe lub biznesowe, jak np. maklerzy giełdowi, pracują samodzielnie. W tabeli 2.2 przedstawiono przykładowe zawody w ramach indywidualnego oraz zespołowego trybu pracy.

Tabela 2.2. Wybrane zawody w ramach indywidualnego i zespołowego trybu pracy

Indywidualny tryb pracy	Zespołowy tryb pracy
<ul style="list-style-type: none"> ▪ makler giełdowy; ▪ tłumacz; ▪ samodzielny księgowy; ▪ asystentka; ▪ copywriter; ▪ programista odpowiedzialny za cały tworzony projekt; ▪ doradca finansowy realizujący zadania służbowe indywidualnie; ▪ specjalista np. reklamy realizujący zadania służbowe indywidualnie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ programista pracujący w ramach zespołu projektowego; ▪ murarz; ▪ dekarz ▪ hydraulik realizujący zaawansowane projekty; ▪ doradca finansowy pracujący w zespole (zaawansowany projekt doradczy) ▪ specjalista np. reklamy pracujący w ramach zespołu pracowniczego;

Zródło: opracowanie własne

Jak wskazano w powyższej tabeli, do zawodów wykonywanych głównie w trybie indywidualnym należą między innymi makler giełdowy, tłumacz, samodzielny księgowy, asystentka i copywriter. Do zawodów wykonywanych w ramach zespołów pracowniczych zaliczyć można np. murarza i dekarza. Osoby te powinny pracować w zespołach pracowniczych, aby móc odpowiednio dobrze wykonać swoje obowiązki. Ciężko raczej wyobrazić sobie dekarza lub murarza, wykonujących dane zadanie w całości samodzielnie.

W tabeli 2.2 uwzględniono także te zawody, które w zależności od uwarunkowań organizacyjnych, mogą być wykonywane zarówno w trybie indywidualnym, jak i zespołowym. Są to między innymi programista, doradca finansowy oraz specjalista np. reklamy. Reprezentanci tych zawodów mogą równolegle brać udział w kilku projektach, z których część jest realizowana samodzielnie (całkowita odpowiedzialność za efekty końcowe danego zadania spada na danego pracownika), a część zespołowo (odpowiedzialność za efekty ponosi cały zespół).

W zależności od kontekstu sytuacyjnego zarówno indywidualny, jak i zespołowy tryb pracy niosą ze sobą korzyści, ale także różnego typu wyzwania (Stankiewicz 2015, s. 80). Najważniejsze z nich zostały zaprezentowane w tabeli 2.3.

Tabela 2.3. Indywidualny i zespołowy tryb pracy – korzyści i wyzwania

Indywidualny tryb pracy	Zespołowy tryb pracy
<p>Korzyści:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ szybszy proces przesyłania informacji na linii: przełożony – pracownik; ▪ szybszy proces szkolenia pracownika; ▪ brak konieczności uwzględniania różnorodnych potrzeb poszczególnych członków zespołu; ▪ brak utraty czasu na konflikty, które mogłyby wystąpić w zespole; ▪ spójność wypracowanych efektów; ▪ większa identyfikacja z wykonywanym zadaniem. 	<p>Korzyści:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zwiększenie ogólnego poziomu umiejętności i kompetencji w ramach danego zadania służbowego; ▪ szybsze wykonywanie zadań; ▪ wyższa jakość pracy; ▪ wyższy poziom innowacyjności i kreatywności zespołu; ▪ lepsze radzenie sobie z sytuacjami problemowymi; ▪ wyższa elastyczność; ▪ niższy poziom stresu poszczególnych członków zespołu.
<p>Wyzwania:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ poziom umiejętności i kompetencji ograniczony do zasobów jednostki; ▪ niższa kreatywność i innowacyjność; ▪ niższy poziom motywacji; ▪ brak możliwości rozłożenia poszczególnych części zadania na inne osoby; ▪ większy stres jednostki wynikający z odpowiedzialności za powierzone zadanie; 	<p>Wyzwania:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ problemy komunikacyjne; ▪ konflikty wewnątrz zespołu; ▪ obniżony poziom wymiany informacji i wiedzy pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu; ▪ mniejsza identyfikacja i spójność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Stankiewicz (2015, s. 79)

Indywidualny tryb pracy zazwyczaj wiąże się z szybszą wymianą informacji pomiędzy przełożonym a pracownikiem oraz mniej czasochłonnym procesem szkolenia pracownika. Wynika to z faktu, że odbiorcą lub nadawcą komunikatu jest jedna osoba, a nie grupa pracowników. W przypadku zespołu pracowników może wystąpić sytuacja, w której poszczególne komunikaty lub treści szkoleniowe wymagające formy ustnej będą przekazywane kilkakrotnie. Przykładem tego typu sytuacji jest chociażby absencja jednego z członków zespołu w pracy. Jeżeli z określonych względów treści komunikatu lub szkolenia nie można przekazać pisemnie (np. w formie e-maila), przełożony/trener będzie musiał albo poświęcić dodatkowy czas na rozmowę/szkolenie pracownika po jego powrocie do pracy, albo – zlecić innemu pracownikowi przekazanie danych informacji.

Jednakże równocześnie proces wykonywania danego zadania przez jednostkę może być dłuższy niż przez zespół. Ze względu na różnorodne umiejętności i kompetencje poszczególnych członków zespołu może on wykazywać wyższy poziom innowacyjności i kreatywności oraz wpływać na wyższą jakość i krótszy czas pracy.

Zarządzanie pracą pojedynczym pracownikiem niekiedy jest uznawane za mniej skomplikowane niż zarządzanie zespołem. Menedżer nie musi w ramach danego projektu rozpoznawać i uwzględniać odmiennych potrzeb kilku lub kilkunastu pracowników oraz

dostosowywać formy komunikowania się do poszczególnych członków zespołu. Do korzyści tego trybu pracy należą także spójność efektów pracy oraz większa identyfikacja pracownika z wykonywanym zadaniem, wynikająca z całkowitej odpowiedzialności za dany projekt. Jednak z drugiej strony grupa często lepiej radzi sobie z sytuacjami problemowymi związanymi z tworzonym projektem i wykazuje wyższą elastyczność niż pracownik wykonujący pracę indywidualnie. Ze względu na fakt, że odpowiedzialność za projekt ponosi cały zespół, jego poszczególni członkowie mogą odczuwać niższy poziom stresu.

Jako główne wyzwania indywidualnego trybu pracy zidentyfikowano ograniczenie łącznego poziomu umiejętności i kompetencji jedynie do zasobów danej jednostki, możliwy niższy poziom innowacyjności, kreatywności i motywacji pracownika, brak podziału pracy pomiędzy kilku pracowników oraz potencjalnie większy stres pracownika. Ograniczenie poziomu wiedzy i umiejętności pracownika można w pewnym stopniu zniwelować poprzez korzystanie z pomocy dedykowanych osób (np. HelpDesk, mentor, pracownik dłuższy stażem np.). Jednak tego typu konsultacje wpływają na wydłużenie czasu potrzebnego na wykonanie danego zadania. Nie zawsze także pracownik korzystający z indywidualnego trybu pracy wykazuje się niższą pomysłowością i motywacją niż zespół. Neurolog i przedsiębiorca J. Stibel (2011) uważa, że wielkie indywidualności są znacznie cenniejsze niż zespoły pracowników. Może się więc zdarzyć, że pracownik wykonujący pracę indywidualnie wykazuje wyższy poziom innowacyjności, kreatywności oraz motywacji niż zespół.

W przypadku pracy indywidualnej nie ma możliwości podziału obowiązków. Całość zadania wraz z odpowiedzialnością za jego wykonanie spoczywa na jednostce, co może powodować większy stres pracownika. Przy czym w tym miejscu należy zwrócić uwagę na wyzwania pracy w zespole. W grupie pracowniczej bardzo często dochodzi do problemów komunikacyjnych, konfliktów oraz niższego poziomu przepływu informacji i wiedzy. Tego typu problemy mogą powodować wydłużenie czasu koniecznego na wykonanie zadania w zespole lub też – wpływać na powstanie błędów.

Wybór charakteru pracy (indywidualny lub zespołowy) zależy od różnorodnych czynników. Są to między innymi: złożoność zadania służbowego, stopień trudności poszczególnych prac, możliwości kadrowe i finansowe przedsiębiorstwa oraz fakt, czy w danym projekcie wymagany jest udział specjalistów z różnych dziedzin, czy też nie.

Ze względu na szybkość przemian gospodarczych i wymóg dużej elastyczności organizacji, pracownicy bardzo często wykonują kilka zadań równocześnie. Jedna osoba może więc być przydzielona do projektu zespołowego i równoległe wykonywać projekt indywidualny. Na potrzeby niniejszej pracy doktorskiej postanowiono więc uwzględnić trzeci tryb pracy:

mieszany. Przyjmuje się, że w trybie mieszanym ok. 40-60% zadań to zadania o charakterze indywidualnym oraz 40-60% to zadania wykonywane w zespole.

Zarządzanie pracownikami wykonującymi pracę w trybie mieszanym wymaga od menedżera wzmoczonych wysiłków przede wszystkim w procesie podziału obowiązków, motywowania oraz oceny pracy. Podczas dzielenia obowiązków pracownika istotne jest uwzględnienie czasochłonności przydzielanych mu zadań indywidualnych oraz zadań wykonywanych przez niego w ramach zespołu. W procesie motywowania należy wzmacniać zarówno te bodźce, które zwiększają zaangażowanie pracownika jako jednostki, jak również efektywność pracy w ramach grupy pracowniczej. Z kolei podczas oceny pracy powinno się rozróżniać odpowiedzialność indywidualną wynikającą z zadań wykonywanych jedynie przez danego pracownika oraz odpowiedzialność grupową w przypadku zadań grupowych.

2.4. Transformacja funkcji zarządzania w kontekście pracy zdalnej

Zarządzanie pracą zdalną można rozpatrywać w dwóch głównych kategoriach: określenie zasad wprowadzenia pracy zdalnej i jej implementacja w przedsiębiorstwie oraz zarządzanie systemem pracy na odległość, który już funkcjonuje w danej organizacji (Bergum 2009, s. 26). Istotne jest opracowanie efektywnego modelu zarządzania tym trybem pracy oraz samymi pracownikami zdalnymi, a następnie prawidłowe jego wprowadzenie. Kluczowym aspektem jest prawidłowa selekcja pracowników zdalnych oraz określenie zasad współpracy pomiędzy oddalonym geograficznie pracownikiem a jego przełożonym.

Zarządzanie pracownikami zdalnymi oznacza dla menedżera ciągłą realizację poszczególnych funkcji zarządzania mimo fizycznej odległości pomiędzy nim a podwładnym. Zarządzanie pracownikami zdalnymi jest dla menedżera bardziej czasochłonne niż podwładnymi stacjonarnymi. W przypadku pracy zdalnej menedżer musi poświęcić więcej czasu chociażby na analizę dodatkowych dokumentów i raportów, niezbędnych do prawidłowego przeprowadzenia procesu kontroli. W porównaniu do stacjonarnego trybu pracy wydłuża się także proces przekazywania informacji pomiędzy przełożonym a podwładnymi. Poinformowanie pracowników zdalnych o planowanym spotkaniu online wymaga odpowiedniego wyprzedzenia czasowego, zwłaszcza w przypadku osób z różnych stref czasowych. Jak podkreślają U. Huws i in. (1990, s. 9), w przypadku pracowników

stacjonarnych bardzo często wystarczyłoby po prostu powiedzieć głośno na korytarzu, że spotkanie odbędzie się za pół godziny.

Jak zaprezentowano w podrozdziale 2.3, praca zdalna oznacza szereg korzyści zarówno dla pracownika, zatrudniającego go przedsiębiorcy, jak i dla całego społeczeństwa. Równocześnie ten system pracy wiąże się z licznymi utrudnieniami i wyzwaniem, szczególnie silnie odczuwanymi przez kadrę zarządzającą. Z punktu widzenia zarządzania praca zdalna stanowi silny kontrast dla tradycyjnej pracy stacjonarnej. Wpływa ona między innymi na organizację pracy, zatrudnianych w przedsiębiorstwie pracowników oraz kulturę organizacyjną. Tym samym wprowadzenie do przedsiębiorstwa trybu pracy zdalnej wymaga od menedżera zmiany dotychczasowych praktyk zarządzania (Mello 2007, s. 249).

Już w latach 90-tych XX w. zaobserwowano, że praca na odległość niesie ze sobą pięć głównych zmian w zakresie zarządzania oddalonymi geograficznie pracownikami. Są to (Klayton 1994): zwiększone wykorzystanie elektronicznych środków przekazu, tworzenie bardziej konkretnych i sformalizowanych planów pracy, wzrost znaczenia informacji zwrotnej, tworzenie relacji opartych w większej mierze na zaufaniu, przekazywanie istotnych informacji dotyczących organizacji pracy z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym.

W miarę rozszerzania zakresu badań nad pracą na odległość, proponowano nowe rozwiązania ułatwiające proces zarządzania pracownikami zdalnymi. Opisywane przez poszczególnych badaczy omawianego zagadnienia „dobre praktyki” zarządzania były odpowiedzią na identyfikację przez menedżerów kolejnych trudności. Utrudnienia związane z pracą zdalną powstają na każdym etapie zarządzania, z szczególnym uwzględnieniem wymienionych powyżej funkcji schematu POMK. Wybrane utrudnienia występujące podczas planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania pracy zdalnej zostały zebrane w tabeli 2.4. Dodatkowo w tabeli przedstawiono wyzwania dla pracownika zdalnego i jego przełożonych związane z procesem komunikacji.

W pierwszej kolejności w tabeli 2.4 zebrano te trudności, które powstają na etapie planowania. Kierownictwo przedsiębiorstwa zatrudniającego pracowników zdalnych powinno tak konstruować cele i planować działania, aby ich realizacja była możliwa w warunkach pracy zdalnej. Istotne jest przy tym uwzględnianie różnorodności kulturowej pracowników zdalnych. Występuje ona głównie w dużych firmach, które zatrudniają pracowników zdalnych z różnych krajów, często znacznie od siebie oddalonych geograficznie i kulturowo.

Tabela 2.4. Utrudnienia realizacji funkcji zarządzania i procesu komunikacji w pracy zdalnej

Proces	Wybrane utrudnienia pracy zdalnej
PLANOWANIE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ konieczność uwzględnienia specyfiki trybu pracy zdalnej w tworzeniu planów strategicznych i operacyjnych; ▪ uwzględnienie różnorodności kulturowej pracowników; ▪ ograniczony współdział kadry pracowniczej (pracowników zdalnych) w wyznaczaniu celów operacyjnych; ▪ utrudniony proces przekazywania informacji o planowanych działaniach.
ORGANIZOWANIE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utrudniony proces zdalnego przydzielenia odpowiednich pracowników do konkretnych zadań; ▪ bardziej kosztowna i czasochłonna faza przygotowania miejsca pracy (w przypadku pracodawców, którzy wyposażają swoich zdalnych podwładnych w sprzęt); ▪ konieczność wyboru optymalnych dla danej organizacji rozwiązań ICT; ▪ implementacja odpowiedniego systemu szkoleniowego; ▪ zadbanie o odpowiednie wsparcie dla pracowników zdalnych (np. techniczne i produktowe); ▪ problem z organizacją spotkań online rozproszonych geograficznie pracowników (przede wszystkim w przypadku wystąpienia różnic czasowych); ▪ utrudniona koordynacja zadań zespołowych.
MOTYWOWANIE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brak możliwości bezpośredniej rozmowy; ▪ trudności w poznaniu bodźców motywujących pracownika zdalnego do wydajnej pracy; ▪ opóźnienie czasowe pomiędzy wystąpieniem pożądanego zachowania u pracownika zdalnego a udzieleniem pochwały przez przełożonego; ▪ utrudniony proces chwalenia pracownika na forum; ▪ ograniczone formy motywowania pracowników zdalnych; ▪ utrudniona ścieżka rozwoju pracowników zdalnych (szkolenia, awans); ▪ spadek motywacji pracownika na skutek izolacji społecznej, prezenteizmu oraz braku granicy pomiędzy życiem rodzinnym a pracą; ▪ brak identyfikowania się pracownika zdalnego z zespołem/organizacją; ▪ problem z tworzeniem kultury organizacyjnej.
KONTROLOWANIE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brak bezpośredniej kontroli nad pracownikiem zdalnym; ▪ konieczność tworzenia dodatkowych raportów i sprawozdań; ▪ ograniczone zaufanie przełożonego względem odpowiedniego wypełniania czasu pracy przez pracownika zdalnego; ▪ trudności związane z kontrolowaniem bezpieczeństwa (np. zwiększone ryzyko wypłynięcia danych podlegających ochronie); ▪ dłuższy czas weryfikowania poszczególnych zadań służbowych.
KOMUNIKACJA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ komunikacja oparta tylko na elektronicznych środkach przekazu: brak bezpośredniej rozmowy; ▪ zakłócenia i problemy techniczne; ▪ dłuższy czas tworzenia komunikatu (np. w przypadku komunikatów pisemnych tworzonych e-mailem); ▪ wydłużający się czas oczekiwania na odpowiedź w przypadku korzystania z asynchronicznej formy komunikacji (e-mail, czat); ▪ błędy w interpretacji przesłanego e-mailem/za pośrednictwem czatu komunikatu; ▪ brak transmisji niewerbalnej; ▪ spadek zaufania i niepewność pomiędzy nadawcą a odbiorcą komunikatu; ▪ konflikty pomiędzy pracownikami zdalnymi i pracownikami stacjonarnymi; ▪ problemy komunikacyjne wynikające z różnic kulturowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kurland i Bailley 1999; Janiec i in. 2006; Greenberg i Nilssen 2008; Kiełtyka i Smołąg 2001; Bailey i Kurland 2002; Mann i Holdsworth 2003; Illegems i Verbeke 2004.

W przedsiębiorstwach opartych na wiedzy istotną rolę odgrywa koncepcja empowermentu, której najważniejszymi elementami są samodzielność, odpowiedzialność, samokontrola i zaangażowanie pracowników oraz wzajemne zaufanie i swobodna komunikacja pomiędzy

pracownikiem a jego przełożonym (Trziszka 2020, s. 137). Skutecznym elementem polityki empowermentu może być wspólne ustalanie celów operacyjnych z wybranymi pracownikami. W przypadku pracowników zdalnych wspólne ustalanie celów często jest ograniczone ze względu na konieczność komunikowania się przy użyciu środków komunikacji elektronicznej. Ewentualne problemy techniczne, stosowanie także asynchronicznych form komunikacji oraz problemy związane z organizacją wirtualnych spotkań z pracownikami zdalnymi utrudniają zarówno proces wspólnego ustalania celów, jak również przekazywania informacji o zaplanowanych zadaniach.

Jeżeli organizacja dopiero zamierza wdrożyć pracę zdalną, to działaniem poprzedzającym proces planowania powinno być dokładne sprawdzenie adekwatności zastosowania tego trybu pracy w firmie. W tym celu zaleca się oszacować potencjalne koszty i zyski wprowadzenia pracy zdalnej, zbadać możliwości administracyjne zmiany trybu pracy, przeprowadzić konsultacje z przedstawicielami pracowników w celu przygotowania polityki ZZL, stworzyć odpowiednie umowy, przeprowadzić test na niewielkiej grupie pracowników (Janiec i in. 2006, s. 74). Po uzyskaniu pozytywnych wyników testu można przystąpić do właściwego wdrożenia pracy zdalnej.

Na etapie organizowania pracy należy z większą starannością dobierać kandydatów na pracowników zdalnych (Bergum 2009, s. 27). Przy tym trybie pracy nie wystarczy, że pracownik będzie posiadał odpowiednie umiejętności i wiedzę. Bardzo istotne są jego cechy osobowościowe, takie jak między innymi samodyscyplina, odporność na izolację społeczną oraz odseparowanie życia rodzinnego od zawodowego (O'Neill i in. 2009, s. 146). Pożądane cechy pracownika zdalnego zostały bliżej opisane w podrozdziale 2.2. niniejszej pracy.

Kolejnym utrudnieniem na etapie organizowania jest przygotowanie miejsca wykonywania obowiązków służbowych przez pracownika zdalnego. Na wstępie należy sprecyzować, czy pracownik zdalny będzie pracował w domu, w dedykowanym telecentrum, czy też bezpośrednio u klienta (Gwoździcka-Piotrowska 2010, s. 75; Nilles 2003, s. 21). Konieczne jest ustalenie, czy będzie korzystał z własnego sprzętu, czy też ze sprzętu udostępnionego przez pracodawcę. W przypadku tej pierwszej opcji, pracodawca znacznie ogranicza swoje koszty i czas wymagany na zorganizowanie miejsca pracy. Jednak równocześnie naraża się na większe ryzyko wycieku danych firmowych. W drugim przypadku pracodawca ponosi mniejsze ryzyko wypłynięcia danych, jednak musi przeznaczyć więcej pieniędzy i czasu na zakup, dostarczenie, instalację i konserwację wykorzystywanego przez pracownika zdalnego sprzętu biurowego (komputer, drukarka, telefon np.).

Pracodawca powinien także określić, z jakich rozwiązań ICT będzie korzystała jego firma. Istotna jest przy tym branża przedsiębiorstwa (Smolań 2012, s. 329). Należy ustalić, jakie programy będą wykorzystywane do poszczególnych zadań wykonywanych przez pracowników zdalnych, przede wszystkim:

- jaki będzie rodzaj wykorzystywanego przez pracownika zdalnego łącza internetowego, np. światłowód, czy też łącze za pośrednictwem sieci komórkowej?
- z jakich baz danych będzie on korzystał?
- jakie konkretnie programy będą konieczne do prawidłowego wykonywania obowiązków: programy MS Office, zaawansowane programy graficzne, programy księgowo, czy też innego typu programy?
- jak będzie się komunikował z pracodawcą i współpracownikami: przez e-mail, czat firmowy, czat zewnętrzny, telefon, platformę do przeprowadzania wideokonferencji?
- gdzie pracownik zdalny powinien przechowywać wyniki swojej pracy: na dysku komputera, czy w chmurze?
- w jaki sposób zostaną zabezpieczone dane wykorzystywane przez pracownika?
- w jakiej formie należy przekazywać wyniki pracy: e-mailem, czy np. za pośrednictwem dedykowanych platform (np. Asana)?
- za pośrednictwem jakich narzędzi elektronicznych będą się odbywały szkolenia pracownika: platform e-learningowych, platform do przeprowadzania wideokonferencji, czy w inny sposób?

Wybór programów wykorzystywanych w trybie pracy zdalnej nie może ograniczać się jedynie do określenia ogólnego typu programów. Niezbędne są konkrety:

- jaka jest nazwa programu?
- czy program jest darmowy, czy wymaga licencji?
- czy wymagane jest szkolenie z obsługi programu i kto będzie szkolił pracownika zdalnego?
- czy program jest intuicyjny w obsłudze?
- czy dany program został już przetestowany w danej organizacji?
- kto będzie odpowiedzialny za instalację programu: dział IT, firma zewnętrzna, czy też sam pracownik?

Na etapie organizowania należy zadbać o odpowiednią implementację systemu szkoleniowego pracowników zdalnych. Chodzi tu zarówno o wszelkie rodzaje szkoleń dostępnych w danym przedsiębiorstwie, między innymi o szkolenia wstępne, produktowe, bhp oraz szkolenia z rozwoju umiejętności miękkich. Często stosowaną formę szkoleń stanowi e-

learning (Jelonek 2015, s. 332), jednak niektóre organizacje wybierają także bardziej nowoczesne rozwiązania, takie jak np. shadowing sessions (Walentek 2021a).

Konieczne jest określenie zasad wsparcia technicznego lub produktowego. Pracodawca powinien ustalić w pierwszej kolejności, czy takie wsparcie jest potrzebne i kto będzie za nie odpowiadał: dział IT, dedykowany dział Helpdesk, czy firma zewnętrzna? W przypadku, gdy pracownik korzysta z własnego sprzętu komputerowego i intuicyjnych w obsłudze programów (np. Word), to bardzo możliwe, że nie będzie potrzebował wsparcia technicznego. Jednakże w sytuacji, gdy pracownik zdalny użytkuje sprzęt komputerowy dostarczony przez pracodawcę lub korzysta z bardzo zaawansowanych programów, zdecydowanie należy zadbać, aby miał on szansę uzyskania specjalistycznej pomocy w przypadku wystąpienia problemów technicznych. Do rozważenia przez pracodawcę pozostaje także kwestia wydelegowania osób (lub całych działów) odpowiedzialnych za udzielenie pracownikowi zdalnemu pomocy na płaszczyźnie organizacyjnej lub produktowej.

Jak wspomniano na początku tego podrozdziału, w latach 90-tych XX w. U. Huws i in. (1990, s. 9) zwracali uwagę na fakt, że organizacja spotkania z oddalonymi geograficznie pracownikami zajmuje znacznie więcej czasu niż zebranie pracowników stacjonarnych. Po 30 latach od tych badań funkcjonujemy w całkowicie odmiennej scenerii technologicznej i organizacyjnej. Postęp środków komunikacji elektronicznej pozwala na jednoczesne poinformowanie wszystkich pracowników o planowanym spotkaniu (np. za pośrednictwem wiadomości sms lub czatu). Równocześnie spotkania odbywają się najczęściej za pośrednictwem wirtualnych pokoi, nie trzeba więc dojeżdżać np. raz w miesiącu do biura. Jednak organizowanie spotkań pracowników zdalnych nadal może być problematyczne, zwłaszcza w przypadku pracowników z różnych stref czasowych, wspólnie pracujących w zespołach projektowych.

Duże wyzwanie w trybie pracy zdalnej stanowi także motywowanie. Ze względu na brak bezpośredniego kontaktu z pracownikiem zdalnym, menedżer może błędnie rozpoznać bodźce, które motywują podwładnego do pracy. Równocześnie zauważalne są pewne ograniczenia form motywowania pracowników zdalnych. Pochwała lub nagroda mogą być znacznie oddalone w czasie od momentu wystąpienia pożądanego zachowania lub też ewentualna pochwała przekazana e-mailem może zostać w natłoku pracy pominięta przez pracownika. Utrudniony jest proces chwaleń pracownika zdalnego na forum, gdyż wiadomość z pochwałą może zostać zignorowana przez pozostałych pracowników. Rozwiązaniem tego problemu są wideokonferencje, jednak menedżer raczej nie będzie tworzył wirtualnego spotkania z wszystkimi pracownikami jedynie w celu udzielenia pochwały jednostce. W warunkach

stacjonarnych menedżer miałby ułatwione zadanie: wystarczyłoby wejść do pokoju podwładnego i przy pozostałych pracownikach pochwalić daną osobę.

Kolejną istotną kwestią są ewentualne ograniczenia w uczestniczeniu w istotnych dla pracownika szkoleniach rozwojowych (Illegems i Verbeke 2004, s. 323). Powodem jest forma organizowania szkoleń. Mimo że pracodawcy bardzo często wykorzystują platformy e-learningowe, to jednak część kursów i szkoleń nadal prowadzona jest stacjonarnie. Jesienią 2020 r. przeprowadzono wywiad z menedżerem pracującym w międzynarodowej firmie specjalizującej się w handlu internetowym z zakresu szkoleń rozproszonych geograficznie pracowników (Walentek 2021a). Znaczna część wszystkich pracowników firmy to pracownicy zdalni, zajmujący się tworzeniem specjalistycznych komend i tekstów w językach obcych. Menedżer przyznał, że w jego firmie szkolenia językowe odbywają się jedynie w formie stacjonarnej. Ze względu na brak formalnej zgody kierownictwa na opuszczanie miejsca pracy przez pracowników zdalnych i dojazdu do biura na szkolenie, nie mają oni możliwości skorzystania z tej formy rozwoju. Pracownicy zdalni chcą rozwijać swoje kompetencje językowe i traktują tego typu szkolenia jako nagrodę za dobrze wykonaną pracę. Jednak jednocześnie mają zablokowaną szansę na uczestnictwo w danym kursie językowym, co działa na nich demotywująco.

Warto zwrócić uwagę na rolę awansu zawodowego w procesie motywowania pracownika zdalnego. Jak wspomniano w podrozdziale 2.3, przełożeni niekiedy nie dostrzegają potencjału swoich zdalnych podwładnych (Janiec i in. 2006, s. 67; O'Neill i in. 2009, s. 155) i przez to dają im mniejszą szansę na awans (Illegems i Verbeke 2004, s. 323; Jeran 2016, s. 54). Rozwiązaniem tego problemu może być jasno wytyczona ścieżka rozwoju zawodowego oraz klarowne zasady awansu. Jeśli stanowisko, na które pracownik chce rekrutować, daje możliwość dalszej pracy zdalnej, to przełożony powinien wziąć pod uwagę kandydaturę pracownika zdalnego. Jeśli dane stanowisko wymagałoby z kolei pracy w siedzibie firmy, wtedy należy taką informację podać w wymaganiach rekrutacyjnych, a pracownik zdalny biorący udział w rekrutacji musi ten fakt zaakceptować.

Skuteczne sterowanie karierą i rozwojem pracowników zdalnych jest elementem wzmacniającym ich aktywność zawodową. Według J. Nillesa (2003, s. 141) przełożony powinien zwracać uwagę na potrzebę rozwoju pracowników zdalnych, w razie potrzeby dokonywać rotacji ich stanowisk lub zadań, umożliwiać korzystanie z różnego typu szkoleń oraz dokonywać sprawiedliwej oceny efektywności ich pracy.

Istotne jest wzmacnianie motywacji pracowników zdalnych zniechęconych do pracy na skutek ciągłej izolacji społecznej, braku wytyczonych granic pomiędzy życiem rodzinnym

a zawodowym oraz przemęczenia wynikającym z przepracowania. Dobrze jest, jeśli menedżer zachęca pracowników zdalnych do odizolowania pracy od życia rodzinnego i nie proponuje im pracy po godzinach. Pracownicy zdalni mają większą skłonność do prezenteizmu niż pracownicy stacjonarni (Greer i Payne 2014, s. 91; Ferreira i in. 2022, s. 3), stąd menedżer powinien wspierać swoich zdalnych podwładnych w dążeniach do osiągnięcia life-work balance. Musi także być czujny i zwracać uwagę na wszelkie sygnały, które mogą świadczyć o ewentualnych kłopotach pracownika zdalnego. Według J. Nillesa (2003, s. 142) podstawowe sygnały alarmowe to spadek efektywności pracownika, częsta nieobecność w pracy, narastające problemy z komunikowaniem się z przełożonym lub współpracownikami oraz mniejsze zainteresowanie pracownika zdalnego wydarzeniami w firmie.

Menedżer powinien stale wzmacniać identyfikację danego pracownika z zespołem oraz całą organizacją. Przykładem mogą być chociażby czaty, w ramach których tworzone są specjalne kanały tematyczne (Walentek 2020a, s. 91), tworzone między innymi w celu prowadzenia nieformalnych rozmów pomiędzy pracownikami zdalnymi. Wymiana anegdot z życia prywatnego może wzmocnić poczucie przynależności do zespołu, a tym samym sprawić, że pracownik zdalny będzie silniej identyfikował się z zatrudniającym go przedsiębiorstwem. Efektem może być większa motywacja do lepszego wypełniania swoich obowiązków służbowych oraz wyższy poziom zadowolenia pracownika (Greenberg i Nilssen 2008, s. 16). Równocześnie silniejsze przywiązanie do zespołu i organizacji ułatwią pracodawcy stworzenie pożądanej kultury organizacyjnej.

Znaczna grupa pracodawców obawia się ostatniej funkcji wymienionej w schemacie POMK: kontrolowania. Ze względu na brak możliwości sprawowania bezpośredniego nadzoru nad pracownikiem zdalnymi przełożeni nie są pewni, co tak naprawdę jego podwładny robi w czasie pracy (Dimitrova 2003, s. 192, O'Neill i in. 2009, s. 155). Chcąc rozwiać swoje obawy o nieefektywne wykorzystywanie czasu pracy, menedżerowie wymagają niekiedy od pracowników zdalnych dodatkowych raportów i sprawozdań. Według J. Nillesa (2003, s. 125) przełożeni nie mają możliwości zweryfikowania wszystkich czynności wykonywanych przez swoich podwładnych w godzinach pracy. Zamiast podejmować próby ciągłego kontrolowania czasu pracy przez pracownika zdalnego, menedżer powinien wzmacniać atmosferę wzajemnego zaufania i skupić się na efektach pracy oddalonego geograficznie podwładnego.

Skupienie się na kontroli efektów pracy nie powinno przesłonić systematycznego nadzoru nad bezpieczeństwem opracowywanych przez pracownika zdalnego danych. Aby ograniczyć ryzyko wypłynięcia danych wrażliwych, należy już na etapie organizowania pracy zadbać o jak

najlepsze zabezpieczenie wykorzystywanych technologii ICT. Dodatkowo pracujący poza biurem pracownik musi zostać przeszkolony z zakresu odpowiedzialności związanej z pracą nad danymi wymagającymi ochrony. Szkolenia tego typu warto cyklicznie powtarzać, a dodatkowo wzmacniać poczucie wewnętrznej odpowiedzialności pracownika zdalnego poprzez telefoniczne lub e-mailowe przypomnienia o potrzebie ochrony danych.

Proces kontroli pracownika zdalnego może być dłuższy niż pracownika stacjonarnego. Weryfikacja raportu lub treści graficznych przekazanych w formie papierowej nie wymaga uruchamiania komputera, czy też dodatkowych programów. Jednak z drugiej strony kontrola dokumentów przesłanych elektronicznie umożliwia ich natychmiastowe zapisanie na dysku. Funkcja szybkiego odszukiwania konkretnych słów lub zakresów tematycznych niejednokrotnie skraca czas analizy.

Skuteczna realizacja opisanych powyżej funkcji schematu POMK jest możliwa jedynie dzięki odpowiedniemu procesowi komunikacji. W aspekcie pracy zdalnej proces wymiany informacji i emocji jest niezwykle utrudniony między innymi poprzez brak bezpośredniej rozmowy, wszelkiego rodzaju zakłócenia, usterki i problemy techniczne, dłuższy czas tworzenia wiadomości pisemnej i oczekiwania na odpowiedź odbiorcy oraz brak transmisji niewerbalnej. Efektem wystąpienia wymienionych przed chwilą czynników są błędny w przekazie i interpretacji komunikatu oraz obniżony poziom obopólnego zaufania na linii nadawca-odbiorca.

Komunikacja w firmie korzystającej z trybu pracy na odległość jest niekiedy utrudniona z powodu wzajemnej niechęci pomiędzy pracownikami zdalnymi i stacjonarnymi. Obie te grupy mogą odczuwać niezadowolenie i pewnego rodzaju niesprawiedliwość w sposobie traktowania ich przez pracodawcę. Przykładowo pracownicy zdalni mogą uważać, że mimo lepszych efektów pracy, mają mniejszą szansę na uznanie i awans zawodowy niż ich stacjonarni koledzy. Z kolei pracownicy biurowi mogą narzekać na konieczność dojazdu do firmy i wykonywania dodatkowych obowiązków, np. odbierania telefonów i obsługi klientów za nieobecnych w biurze pracowników zdalnych (Nilles 2003, s. 48). Aby uniknąć tego typu sytuacji pracodawca powinien już na etapie organizowania pracy na odległość rzetelnie określić podział obowiązków na te, które mogą być wykonywane jedynie w siedzibie firmy oraz na te, które mogą być wykonywane także poza firmą (przez pracowników zdalnych). Następnie należy przypisać poszczególne zadania konkretnym pracownikom.

Elementem wpływającym na proces komunikacji w przypadku pracy zdalnej są różnice językowe i kulturowe pomiędzy poszczególnymi pracownikami. Na skutek problemów komunikacyjnych wynikających z tego typu różnic może dojść do utraty istotnych informacji

(Michalczyk 2013, s. 42), czego konsekwencją często jest niepełne lub wręcz błędne wykonanie zadania.

Komunikacja jest swoistym spoiwem, umożliwiającym prawidłową realizację wszystkich funkcji zarządzania. Wprowadzenie trybu pracy zdalnej w organizacji to ogromny wysiłek zarówno ze strony pracodawcy, jak i jego zdalnych podwładnych. Problemy komunikacyjne mogą ten wysiłek całkowicie zniszczyć (Janiec i in. 2006, s. 88). Niezwykle ważne jest więc wypracowanie takich zasad komunikacji, które usprawnią przepływ informacji pomiędzy pracownikami zdalnymi, ich przełożonymi oraz pracownikami stacjonarnymi.

Wymienione powyżej wyzwania dotyczą zarówno zarządzania pracownikami wykonującymi zadania indywidualne, jak i grupowe. Istotny jest tutaj fakt, że rozwój pracy zdalnej przyczynił się do powstania w wielu organizacjach tzw. zespołów wirtualnych. W dobie globalizacji zespoły tego typu coraz częściej tworzone są przez pracowników pochodzących z różnych rejonów świata. Zarządzanie zespołami wirtualnymi jest dla menedżera wyzwaniem ze względu na utrudnioną realizację poszczególnych zadań, wynikającą z problemów komunikacyjnych, zróżnicowania społecznego i etnicznego członków zespołu, zawodności stosowanych rozwiązań ICT, konieczności koordynowania działań na odległość, ograniczonych możliwości tworzenia więzi pomiędzy pracownikami oraz ograniczonym zakresem kontroli pracowników zdalnych (Jagoda 2010, s. 89).

Menedżer, którego podwładni pracują w trybie pracy zdalnej, powinien być przede wszystkim elastyczny oraz zorientowany na cele. Jego głównym zadaniem jest koordynowanie pracy poszczególnych pracowników zdalnych, usprawnienie komunikacji pomiędzy nimi oraz wzmocnienie identyfikowania się pracującego poza biurem pracownika z wykonywanym zadaniem (Bulińska-Stangrecka 2011, s. 203). Tradycyjna funkcja kontrolna, opierająca się na nadzorowaniu i ocenie, ma w trybie pracy zdalnej charakter peryferyjny. Najważniejsze są efekty pracy. Istotne jest przy tym promowanie zaufania względem rozproszonych geograficznie podwładnych.

W rozdziale 2 zaprezentowano najważniejsze zagadnienia związane z genezą i współczesnymi modelami zarządzania zasobami ludzkimi. Na potrzeby niniejszej dysertacji przyjęto, że zarządzanie zasobami ludzkimi to ukierunkowany na wspieranie działań organizacji proces radzenia sobie z różnego typu problemami związanymi z pracownikami świadczącymi pracę zarówno w formie stacjonarnej, jak i zdalnej. Proces ten wspomagany jest poprzez szereg rozwiązań ICT o funkcjonalnościach dopasowanych między innymi do trybu

pracy pracowników. Jako główne funkcje zarządzania zasobami ludzkimi zidentyfikowano: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie pracowników. Za element kluczowy dla prawidłowej realizacji funkcji zarządzania uznano proces komunikacji. Porównano także proces zarządzania pracownikiem indywidualnym z procesem zarządzania zespołami pracowników, aby finalnie zaprezentować funkcje zarządzania w kontekście pracy zdalnej.

3. Uzasadnienie luki badawczej przy wykorzystaniu metody Systematycznego Przeglądu Literatury



Wstępny przegląd literatury poświęconej badanemu zagadnieniu został przeprowadzony w listopadzie 2019 r. jako czynność poprzedzająca proces badawczy, którego efektem miało być stworzenie modeli zarządzania pracownikami zdalnymi w odniesieniu do charakteru wykonywanych przez nich obowiązków. Skorzystano z następujących źródeł: tematycznych portali internetowych, czasopism naukowych, bazy Google Scholar oraz bazy Web of Science. W trakcie przeglądu stwierdzono, że tematyka pracy zdalnej jest bardzo często poruszana w publikacjach naukowych. Obszernie opisywano także zarządzanie pracownikami zdalnymi oraz zespołami pracowniczymi. Jednak w istniejących publikacjach nie występował opis procesu zarządzania pracownikami zdalnymi w podziale na trzy grupy: grupę pracowników zdalnych wykonujących zadania w trybie indywidualnym, w trybie zespołowym i w trybie mieszane. Wyznaczono w tym zakresie lukę badawczą.

Pandemia koronawirusa COVID-19 diametralnie wpłynęła na stan wiedzy związany z pracą zdalną. Liczba publikacji poświęconych tej tematyce gwałtownie wzrosła. Ze względu na to postanowiono uzasadnić lukę badawczą przy wykorzystaniu metody SPL. Systematyczny Przegląd Literatury został przeprowadzony w lutym 2022 r. W podrozdziale 3.1. zaprezentowano poszczególne etapy przeprowadzonego przeglądu, w tym określenie pytania badawczego, ustalenie kryteriów wyszukiwania, wyszukiwanie publikacji odpowiadających kryteriom, analiza tytułów i abstraktów i analiza treści. W podrozdziale 3.2. przedstawiono łączny raport z SPL. Aby zachować czytelność przekazu, opisano SPL przeprowadzony w lutym 2022 r., czyli po dwóch latach od wybuchu pandemii.

3.1. Etapy przeglądu literatury w kontekście prowadzonego badania

Zgodnie z definicją SPL to dokładnie opisana procedura badawcza. Składa się ona z konkretnych etapów, przedstawionych na rysunku 3.1.



Rysunek 3.1. Etapy SPL

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Hensel (2020)

Jak widać na rysunku 3.1., istnieje sześć głównych etapów systematycznego przeglądu literatury. Są to: postawienie pytania badawczego, ustalenie kryteriów wyszukiwania, wyszukiwanie publikacji, analiza tytułów i abstraktów, analiza pełnych tekstów oraz stworzenie raportu. Etapy te zostały uwzględnione podczas przeprowadzania opisywanego w tym rozdziale SPL.

Rozpoczęto od postawienia pytania badawczego. W tym zakresie przyjęto trzy założenia:

1. pytanie badawcze powinno odnosić się bezpośrednio do problemu badawczego tworzonej pracy doktorskiej;
2. pytanie badawcze powinno mieć formę pytania o zależność między zmiennymi;
3. pytanie powinno mieć charakter iteracyjny.

Realizując pierwsze założenie, skupiono się na problemie badawczym, który określono jako *zarządzanie pracownikami zdalnymi wykonującymi zadania służbowe w trybie indywidualnym, zespołowym oraz mieszanym*. W przedstawionym celu można wyodrębnić dwie grupy semantyczne: *„zarządzanie pracownikami zdalnymi”* oraz: *„zadania służbowe wykonywane w formie indywidualnej, zespołowej oraz mieszanej”*. Kluczowe okazało się więc uwzględnienie tych grup w stawianym pytaniu badawczym.

Równocześnie zrezygnowano z ogólnej formy pytania badawczego (np. *„Co wiemy o zarządzaniu pracownikami zdalnymi”*) na rzecz pytania o zależność między zmiennymi. Pytanie o zależność jest uznawane za bardziej precyzyjne i pozwoli ograniczyć wyszukiwane informacje do tych, które są najważniejsze podczas przeprowadzania danego badania (Hensel 2020, s. 11). Ponieważ w celu pracy doktorskiej pojawiają się trzy zmienne (x_1 =pracownicy zdalni pracujący w trybie indywidualnym, x_2 = pracownicy zdalni pracujący w trybie

zespołowym, x_3 = pracownicy zdalni pracujący w trybie mieszanym), na potrzeby przeprowadzenia SPL postanowiono dokonać pewnego rodzaju połączenia zmiennej drugiej i trzeciej (x_2 i x_3). Tym samym stworzono pierwszą wersję pytania badawczego (W1):

W1: Czy pracownicy zdalni wykonujący swoje obowiązki indywidualnie wymagają innego sposobu zarządzania niż pracownicy zdalni pracujący w innym trybie?

Za niezwykle istotne uznano weryfikację jakości W1 poprzez iterację. W prezentowanym kontekście polega ona na sprawdzaniu poszczególnych wersji pytania badawczego w bazach bibliograficznych. Sprawdzając W1 stwierdzono, że określenie „inny tryb” jest zbyt mało czytelne. Postanowiono dokonać modyfikacji pytania. Tym samym powstała wersja W2:

W2: Czy pracownicy zdalni wykonujący swoje obowiązki indywidualnie wymagają innego sposobu zarządzania niż pracownicy zdalni pracujący w zespołach?

Ta wersja nie była jednak pełna, znacznie bowiem upraszczała cel niniejszej dysertacji (zamiast stworzenie trzech modeli zarządzania pracownikami zdalnymi przedstawiała zaledwie dwa modele). Dokonano kolejnej zmiany i stworzono W3:

W3: Czy pracownicy zdalni wykonujący swoje obowiązki indywidualnie wymagają innego sposobu zarządzania niż pracownicy zdalni pracujący w zespołach oraz pracownicy zdalni wykonujący pracę w trybie mieszanym? (ang. *Do remote workers performing their duties individually require a different management method than remote workers working in teams and remote workers working in a mixed mode?*)

Mimo że w W3 przedstawiono zmienne x_2 i x_3 w postaci koniunkcji, to jednak ta wersja wydała się być najwłaściwsza w kontekście przeprowadzonego SPL. Uznano, że na podstawie tak zadanego pytania będzie można znaleźć liczbę publikacji, która będzie stanowiła odpowiednie podłoże teoretyczne do stworzenia niniejszej pracy doktorskiej. Tym samym okazała się wersją ostateczną (WO):

W3 = WO

Następnie sprawdzono, czy w ostatnich 10 latach powstały przeglądy literatury dotyczące podanego zagadnienia badawczego. Analizie poddano m.in. „Academy of Management Annals” I „International Journal of Management Reviews. Zweryfikowano także artykuły w polskich czasopismach: „Przegląd Organizacji”, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” oraz „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”. Nie znaleziono przeglądów

literatury odpowiadających równocześnie wszystkim trzem przyjętym zmiennym x_1 , x_2 i x_3 . Z tego względu konieczne stało się kontynuowanie rozpoczętego SPL.

Kolejnym podjętym krokiem w procesie tworzenia SPL stało się określenie kryteriów wyszukiwania. Skupiono się tu na określeniu słów kluczowych oraz czasu publikacji. Już podczas wstępnego zapoznawania się z tematyką pracy zdalnej zidentyfikowano najważniejsze słowa kluczowe, czyli: *praca zdalna*, *pracownik zdalny*, *telepraca*, *telepracownik*, *zespół wirtualny*. Do wyszukiwania wykorzystano zarówno te słowa, jak i ich angielskie odpowiedniki: *remote work*, *remote employee*, *teleworking*, *teleworker*, *virtual team*.

Następnie przystąpiono do etapu wyszukiwania. Jako bazy bibliograficzne wykorzystano Web of Science, Willey Online Library, Ceon, BazEkon i Google Scholar. Wyniki pierwszego etapu wyszukiwania pokazuje tabela 3.1.

Tabela 3.1. SPL – pierwszy etap wyszukiwania słów kluczowych

Lp.	Słowa kluczowe	Liczba wyników				
		WoS	Willey	Ceon	BazEkon	GS
1	praca zdalna	-	-	241	114	13000
2	remote work	44583	262703	1727	122	1820000
3	pracownik zdalny	-	-	4	0	6980
4	remote employee	830	161977	77	0	18400
5	telepraca	-	-	480	111	1840
6	telework	869	1603	257	111	17600
7	telepracownik	-	-	15	0	283
8	teleworker	68	392	26	0	3310
9	zespół wirtualny	-	-	143	91	1090000
10	virtual team	8812	50939	681	75	13500
	SUMA	55162	477614	3410	510	2971913

Źródło: opracowanie własne

Ze względu na znalezienie bardzo dużej liczby publikacji (ponad 44 tys. pozycji w Web of Science oraz ponad 262 tys. pozycji w Willey Online Library pod hasłem „remote work”) zdecydowano się na zawężenie kryteriów wyszukiwania i szukanie jedynie publikacji powstałych w latach 2010 – 2022 i znajdujących się w kategoriach *Zarządzanie* lub *Management*. Równocześnie zrezygnowano z korzystania z bazy Google Scholar. Powodem była wyjątkowo duża liczba publikacji (blisko 2 mln. wyników wyszukiwania pod hasłem „remote work”), słaby zakres zawężania kryteriów wyszukiwania oraz brak możliwości zapisania wyników wyszukiwania w celu ich późniejszego porównania z wynikami z innych baz. Tym samym liczba publikacji zmniejszyła się zgodnie z danymi z tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Wyniki wyszukiwania słów kluczowych po wybraniu okresu i kategorii publikacji

Lp	Słowa kluczowe	Liczba wyników			
		WoS	Willey	Ceon	BazEkon
1	praca zdalna	-	-	64	109
2	remote work	273	4649	57	109
3	pracownik zdalny	-	-	0	0
4	remote employee	105	3728	3	0
5	telepraca	-	-	60	80
6	telework	149	309	10	80
7	telepracownik	-	-	4	0
8	teleworker	8	66	4	0
9	zespół wirtualny	-	-	39	62
10	virtual team	655	4735	32	62
	SUMA	1190	13487	273	502

Źródło: wykonanie własne

Tabela 3.2 wyraźnie pokazuje, że mimo zawężenia kryteriów wyszukiwania, liczba wyszukanych publikacji jest nadal bardzo duża, zwłaszcza, jeśli chodzi o bazę Willey Online Library. Tym samym podjęto decyzję o ponownym zawężeniu kryteriów wyszukiwania i skupieniu się na publikacjach typu open access (tabela 3.3). Zastosowanie filtrów wyszukiwania publikacji open access było możliwe w bazach Web of Science oraz Willey. Bazy Ceon i BazEkon nie dają takiej możliwości, ale liczba wyszukanych tu publikacji na tym etapie była akceptowalna.

Tabela 3.3. Wyniki wyszukiwania słów kluczowych po wybraniu publikacji open access

Lp	Słowa kluczowe	Liczba wyników			
		WoS	Willey	Ceon	BazEkon
1	praca zdalna	-	-	64	109
2	remote work	102	198	57	109
3	pracownik zdalny	-	-	0	0
4	remote employee	38	163	3	0
5	telepraca	-	-	60	80
6	telework	54	18	10	80
7	telepracownik	-	-	4	0
8	teleworker	1	7	4	0
9	zespół wirtualny	-	-	39	62
10	virtual team	117	143	32	62
	SUMA	312	529	273	502

Źródło: opracowanie własne

Jak widać w tabeli 3.3 liczba publikacji zmniejszyła się w Web of Science do 317, a w Willey Online Library do 642 pozycji. Liczba publikacji w Ceon i BazEkon pozostała bez zmian ze względu na brak możliwości zawężenia wyników wyszukiwania do publikacji typu open access.

W kolejnym kroku dokonano swoistej kompresji wszystkich szukanych słów kluczowych. Otóż duża liczba publikacji posiadała kilka zbliżonych tematycznie słów kluczowych. Przykładem może być chociażby „remote work” i „telework”. Należało więc usunąć zdublowane pozycje w spisach źródeł. Najprostszym rozwiązaniem było w tym przypadku wykorzystanie łącznika logicznego „OR” w polu wyszukiwania poszczególnych baz. Tym samym dokonano ponownego wyszukiwania frazy: „remote work OR remote employee OR telework OR teleworker OR virtual team” w bazach angielskojęzycznych WoS i Willey. W bazie CEON dodano polskie słowa klucze. W bazie BazEkon skorzystano przygotowanych już pól wyszukiwania i dodano łącznik „I”. Liczbę wyników po usunięciu duplikatów pokazuje tabela 3.4.

Tabela 3.4. Wyniki wyszukiwania słów kluczowych po usunięciu zdublowanych pozycji

Liczba wyników				SUMA
WoS	Willey	Ceon	BazEkon	
238	134	138	146	656

Źródło: opracowanie własne

Liczba publikacji w poszczególnych bazach uległa znacznemu zawężeniu poprzez usunięcie pozycji zdublowanych i wyniosła odpowiednio 238 w WoS, 134 w Willey, 138 w Ceon oraz 146 w BazEkon. Wyniki wyszukiwania zapisano w programie Excel. Baza Web of Science daje możliwość automatycznego zapisu wyników wyszukiwania w formacie .xlsx. W przypadku baz Willey Online Library, Ceon oraz BazEkon konieczne było skopiowanie listy wyszukiwania i wklejenia do odpowiedniego pliku programu Excel.

Suma uzyskanych wyników to 656 pozycji. Jednakże nie jest to ostateczna liczba publikacji, którą można poddać analizie. Skoro usunięto duplikaty powstałe podczas wyszukiwania po różnych słowach kluczowych, to konsekwentnie usunięto także duplikaty związane z wyszukiwaniem w kilku bazach. Ostateczna liczba publikacji stanowiących podstawę przeglądu literaturowego do badań empirycznych wyniosła 465.

Następnie rozpoczęto krok 4 SPL, czyli analizę publikacji po tytułach i abstraktach. Celem tego kroku było sprawdzenie, czy wyszukane publikacje były zgodne z tematem SPL oraz przyjętymi wymogami formalnymi (np. były publikacjami typu open access). Za źródła niezgodne z tematem SPL uznano 152. W tej grupie znalazły się przykładowo publikacje w pełni poświęcone tematyce work-life balance wśród pracowników zdalnych (perspektywa psychologiczna bez nawiązania do zarządzania pracownikami zdalnymi), czy też wpływu pracy zdalnej na środowisko naturalnej. Usunięto także publikacje opisujące całkowicie inne zagadnienia tematyczne, np. teledetekcję. Za źródła niespełniające ustalonych przez nas przed

etapem wyszukiwania wymogów 99 publikacji. W tej grupie znalazły się między innymi teksty stanowiące podsumowanie rezultatów konferencji, ale nie będące pojedynczymi referatami wygłoszonymi podczas konferencji. Tym samym do analizy pełnych tekstów (krok 5 SPL) pozostała lista 214 źródeł.

Analizę pełnych tekstów przeprowadzono przy wykorzystaniu programu Excel. Do pozycji literaturowych, uzyskanych dzięki wykonaniu kroków 1-4 SPL, dopisano najważniejsze zagadnienia tematyczne poszczególnych publikacji. W ten sposób powstała bardzo rozbudowana tabela, której fragment został przedstawiony poniżej (tabela 3.5).

Tabela 3.5. Zestawienie publikacji po analizie tekstów

Lp.	Autor	Tytuł	Istotne zagadnienia tematyczne	Ocena
1	Delany, Kevin	What challenges will organisations face transitioning for the first time to the new normal of remote working?	Wyzwania związane z przejściem na pracę zdalną; rozmowy z menedżerami HR i liniowymi na temat zarządzania pracownikami zdalnymi; doświadczenia pracowników zdalnych; konieczność wspomagania uczenia się i rozwoju pracowników zdalnych	5
2	Murphy, Kevin R.	Life After COVID-19: What if We Never go Back to the Office?	Próba odpowiedzi na pytanie, co by się stało, gdyby wprowadzona tymczasowo w trakcie COVID-19 praca zdalna pozostała z nami już na zawsze. Wnioski: menedżerowie będą mieli trudności z przystosowaniem się do stałej pracy zdalnej, niektóre zadania będą coraz trudniejsze do wykonania, wielu pracowników zareaguje pozytywnie na likwidację biura, ale ta reakcja będzie być dalekie od uniwersalnych, organizacje będą prosperować, szczególnie te, które już są bogate i potężne.	3
3	Zuofa, Tarila; Ochieng, Edward G.	Investigating Barriers to Project Delivery using Virtual Teams	Pracownicy zdalni mogą stanowić wyzwanie w zakresie realizacji projektów, zwłaszcza w krajach rozwijających się i wschodzących. Tu: bariery w realizacji projektów przy użyciu wirtualnych zespołów w Nigerii. Realizacja projektów w zespołach wirtualnych wymaga dodatkowych wysiłków. Istotne: skuteczna komunikacja i zastosowanie odpowiedniej technologii. Kierownicy projektów muszą opracowywać strategie budowania zaufania i stale wyjaśniać cele projektów i wytyczne w wirtualnych	5
4	Acar, Pinar; Acar, A. Zafer	MANAGING REMOTE EMPLOYEES: A QUALITATIVE RESEARCH IN THE LOGISTICS INDUSTRY	"zdalni pracownicy zostali zaniedbani w ostatnich badaniach naukowych, a większość rzadkich badań dotyczyła pracowników IT"; autorzy próbują uzupełnić tę lukę, jako przykład podają np. kierowców ciężarówek i menedżerów floty; ze względu na brak zgody co do definicji (kierowca ciężarówki to nie pracownik zdalny), wstawiam 0 pkt.	0
5	Nyberg A.J., Shaw J.D., Zhu J (2021)	The People Still Make the (Remote Work-) Place: Lessons from a Pandemic	W środowisku pracy zdalnej praktyki komunikacji organizacyjnej powinny być autentyczne, ciągłe i dwukierunkowe. Organizacje powinny zaakceptować fakt, że wirtualna siła robocza niesie ze sobą wyjątkowe wyzwania, na które nie ma jeszcze rozwiązań. Uznanie, że sukces interesariuszy, nie tylko inwestorów, będzie wymagał ciągłej uwagi i intencji. Zwracana jest też uwaga na potrzeby i możliwości przyszłych badań, które wpłyną na teorię i praktykę oraz doprowadzą do poprawy organizacji i społeczeństwa.	5
6

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 3.5, będącej uproszczoną formą wyników analizy tekstów wyszukanych publikacji, wpisano autora i tytuł publikacji. Dodano także główne zagadnienia tematyczne oraz wstawiono ocenę przydatności danej publikacji dla sporządzanego SPL. Ocena została podana subiektywnie przez autorkę niniejszego SPL w skali od 0 do 5, gdzie 1 oznacza najniższą akceptowalną ocenę, a 5 najwyższą. Publikacje, które osiągnęły 0 punktów, zostały usunięte z listy. Powodem tak słabej punktacji mogła być np. wykazana na tym etapie niezgodność z tematyką SPL lub bardzo rażące luki merytoryczne, np. uznanie kierowców ciężarówek za pracowników zdalnych. Tym samym liczba publikacji została pomniejszona do 173 pozycji.

Następnie przystąpiono do ostatniego etapu SPL, czyli opracowania raportu. Został on przedstawiony w podrozdziale 3.2.

3.2. Raport z Systematycznego Przeglądu Literatury

Prezentowany SPL został przeprowadzony w lutym 2022 r. i dotyczył zarządzania pracownikami zdalnymi w zależności od trybu wykonywanych przez nich obowiązków służbowych, rozumianych jako praca indywidualna, zespołowa lub mieszana. Przyjęto następujące kryteria wyszukiwania:

- 1) pięć słów kluczowych w języku polskim oraz ich angielskie odpowiedniki: *praca zdalna, pracownik zdalny, telepraca, telepracownik, zespół wirtualny, remote work, remote employee, teleworking, teleworker, virtual team*;
- 2) czas publikacji: lata 2012 – 2022 r.;
- 3) przynależność publikacji do kategorii *Zarządzanie* lub *Management*;
- 4) typ publikacji *open access*.

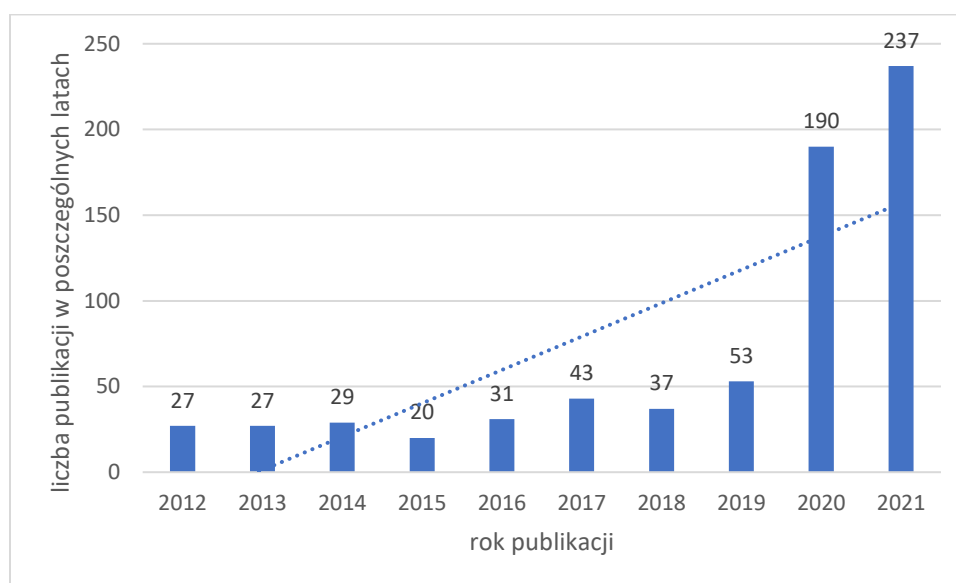
Wyszukiwanie przeprowadzono w bazach: Web of Science (218), Willey Online Library (134), Ceon (138) i BazEkon (146). Łączna liczba wyników to 636 pozycji. Po usunięciu duplikatów liczba pozycji zmniejszyła się do 465. Analiza tytułów i abstraktów pozwoliła ograniczyć liczbę publikacji do 214, a analiza pełnych tekstów – do 173. Te publikacje stanowią podstawę niniejszego SPL. Dokładny opis metody badawczej przedstawiono w podrozdziale 1.1.

Wyniki badań pokazują, że praca zdalna daje liczne korzyści zarówno dla pracodawcy, pracownika, jak również społeczeństwa (m.in. Smolbik-Jęczmień 2013; Greer i Payne 2014; Walentek 2020c; Zenefits 2020). Najważniejsze z tych korzyści to niższe koszty pracy, ograniczenie dojazdów do biura, oszczędność czasu przeznaczanego na dojazdy oraz możliwość wykonywania pracy z dowolnego miejsca na świecie. Z tą formą wykonywania

pracy wiąże się także szereg wyzwań (m.in. Sandeshmukh, Sharma i Golden 2012; Ruppe i in. 2013; Greer i Payne 2014; Jeran 2016). Do głównych z nich należą między innymi odpowiednia organizacja pracy, dbanie o kondycję psychiczną pracowników zdalnych, w tym o wysoki poziom ich motywacji, czy też kontrola pracy. Wyraźnie widać także różnicę pomiędzy charakterem publikacji powstałych do 2020 roku a tych powstałych już po rozpoczęciu pandemii koronawirusa COVID-19. Różnice widać w dwóch głównych obszarach:

- 1) w liczbie publikacji poświęconych pracy zdalnej przed i po wybuchu pandemii;
- 2) w zakresie tematycznym publikacji naukowych.

Różnice związane z liczbą publikacji w poszczególnych latach pokazano na rysunku 3.2:



Rysunek 3.2. Liczba publikacji poświęconych pracy zdalnej w latach 2012 - 2021

Źródło: opracowanie własne

Na powyższym rysunku zaprezentowano liczbę publikacji wyszukanych łącznie w czterech wybranych do sporządzenia SPL bazach bibliograficznych (Web of Science, Willey Online Library, CEON, BazEkon) dla słów *remote work* w bazach angielskojęzycznych i *praca zdalna* dla baz polskojęzycznych. Wzięto pod uwagę publikacje z kategorii „Managment” i „Zarządzanie”. Nie uwzględniono języka publikacji oraz jej typu (np. open access). W celu pokazania trendu skupiono się na zamkniętych latach, czyli od 2012 do 2021. Nie został uwzględniony rok 2022. Liczba publikacji w latach 2012 – 2019 wahała się do 20 do 53 (czyli od 3 do 8% ogółu wyszukanych publikacji). W roku 2020 nastąpił gwałtowny wzrost liczby publikacji do 190 (27% ogółu), a w 2021: do 237 (34% ogółu publikacji w szukanym okresie).

Jak wspomniano wyżej, zmienił się także zakres tematyczny publikacji. Do 2019 r. włącznie publikowano głównie badania poświęcone pracy zdalnej wprowadzonej w danej

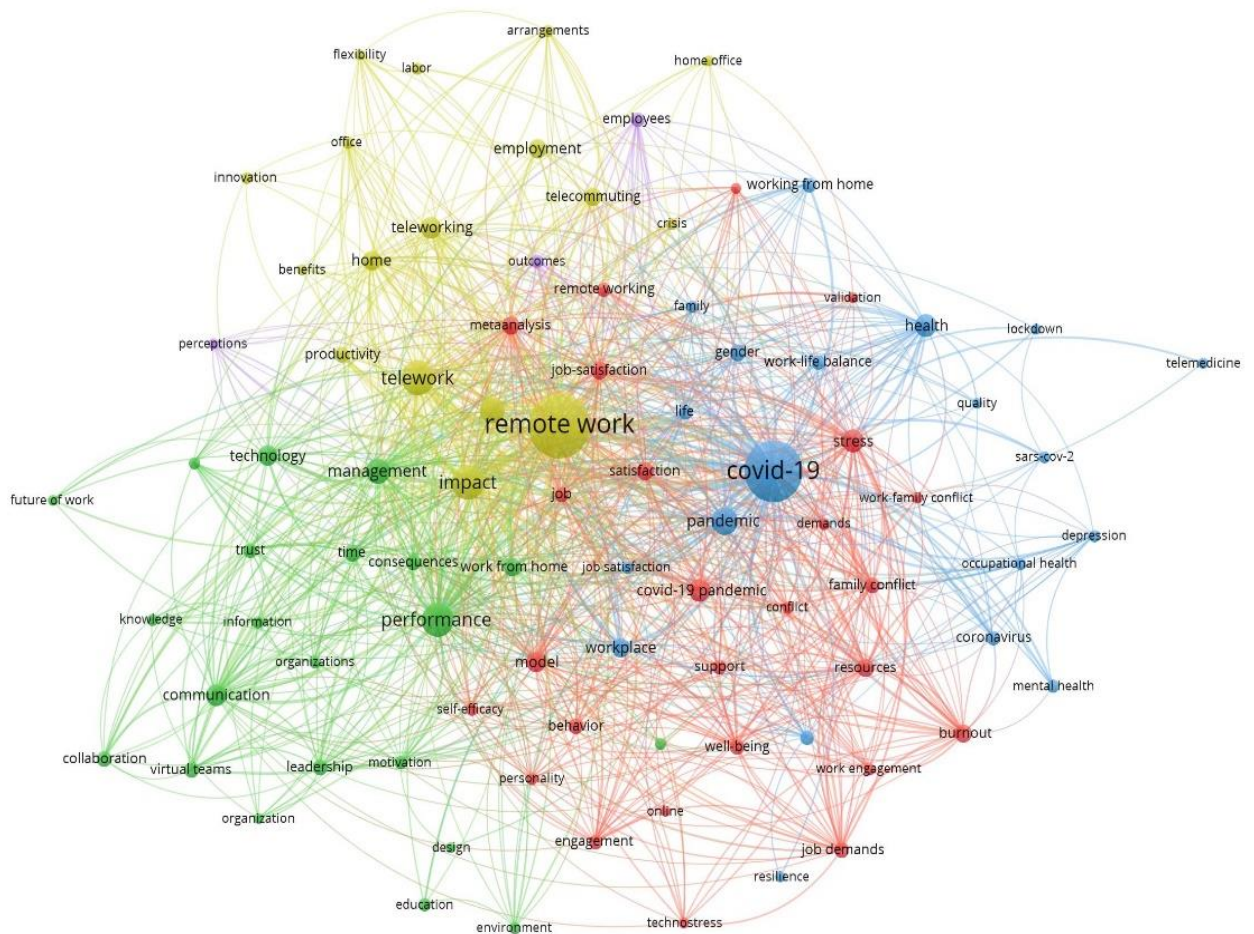
organizacji z wyboru. Od 2020 r. masowo zaczęły się pojawiać publikacje poświęcone pracy zdalnej w dobie koronawirusa (m.in. Henry i in. 2021; Delany 2021; Murphy 2021; Zuofa i Ochieng 2021, Nyberg i in. 2021), często wprowadzonej w organizacji z konieczności, np. ze względu na zalecenia wydane przez instytucje rządowe. Zwiększyła się także liczba artykułów poświęconych ogólnej kondycji psychofizycznej pracownika zdalnego, w tym jego work-life balance (m.in. Anderson i Kelliher 2020; Gillet 2022).

Podsumowując, można stwierdzić, że temat pracy zdalnie został bardzo dokładnie opisany przez naukowców. Badania były prowadzone zarówno z perspektywy pracodawcy, pracownika, jak i całego społeczeństwa. Przeanalizowano nie tylko kwestie ekonomiczne i psychospołeczne związane z tą formą wykonywania obowiązków służbowych, ale także aspekt ekologiczny. Na przestrzeni lat badacze skupiali się najczęściej na opisie lub tworzeniu modeli zarządzania pracownikami zdalnymi ogółem oraz na zarządzaniu zespołami pracowników zdalnych. W literaturze naukowej brakuje jednak propozycji modeli zarządzania pracownikami zdalnymi wykonującymi pracę indywidualną lub w trybie mieszanym. Nie ma także wykazanych różnic pomiędzy zarządzaniem pracownikami zdalnymi wykonującymi obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, zespołowym i mieszanym. Zaprezentowany powyżej SPL potwierdził więc lukę badawczą, którą postanowiono wypełnić podczas tworzenia niniejszej pracy doktorskiej.

1.3. Mapowanie bibliograficzne słów kluczowych

Jak zaznaczono wyżej, wyszukując publikacje do przeglądu literatury, skupiono się na następujących słowach kluczowych: *praca zdalna*, *pracownik zdalny*, *telepraca*, *telepracownik*, *zespół wirtualny*, *remote work*, *remote employee*, *teleworking*, *teleworker*, *virtual team*. Z tych pojęć najczęściej występującym terminem jest *remote work*, używane w różnych kontekstach. Postanowiono sprawdzić, w otoczeniu jakich innych słów kluczowych występuje to pojęcie. W tym celu przygotowano graficzną wizualizację słów kluczowych przy użyciu narzędzia VOSviewer. Skupiono się na wyszukaniu publikacji w bazie Web of Science od 2018 r. Publikacje wyszukano po wpisaniu słowa kluczowego *remote work*. Nie zawężano wyszukiwania do typu czasopism ani branży.

Wizualizacja została przedstawiona na rysunku 3.3.



Rysunek 3.3. Wizualizacja słów kluczowych występujących łącznie ze słowem *remote work*

Źródło: opracowanie własne

Jak widać na rysunku 3.3 sieć połączeń terminu *remote work* jest bardzo rozległa. Po wgraniu pliku z wyszukanymi w Web of Science publikacjami do VOSviewer program wytypował 88 najczęściej występujących słów kluczowych i podzielił je na pięć głównych klastrów zgodnie z poniższym podziałem:

- **klaster 1** (kolor czerwony, 26 słów kluczowych): behavior, burnout, commitment, conflict, covid-19 pandemic, demands, engagement, family conflict, job, job demands, job-satisfaction, metaanalysis, model, online, personality, remote working, resources, satisfaction, self-efficacy, stress, support, technostress, validation, well-being, work engagement, work-family conflict;

- **klaster 2** (kolor zielony, 22 słowa kluczowe): collaboration, communication, consequences, design, education, environment, future of work, higher education, information, knowledge, leadership, management, motivation, organization, organizations, performance, professional isolation, technology, time, trust, virtual teams, work from home;
- **klaster 3** (kolor niebieski, 20 słów kluczowych): coronavirus, covid-19, depression, family, gender, health, job satisfaction, life, lockdown, mental health, mental-health, occupational health, pandemic, quality, resilience, sars-cov-2, telemedicine, work-life balance, working from home, workplace;
- **klaster 4** (kolor żółty, 17 słów kluczowych): arrangements, benefits, crisis, employment, flexibility, home, home office, impact, innovation, labor, office, productivity, remote work, telecommuting, telework, teleworking, work;
- **klaster 5** (kolor fioletowy, 3 słowa kluczowe): employees, outcomes, perceptions.

Rozbudowana sieć powiązań pomiędzy głównym słowem kluczowym a wymienionymi powyżej słowami świadczy o istotności pracy zdalnej w wielu obszarach ludzkiego życia. Powiązania występują zarówno z aktywnością zawodową człowieka, jak również z innymi obszarami kluczowymi dla każdego z nas: zdrowiem, zadowoleniem z życia, równowagą, rodziną. Praca zdalna jest więc tematem ważnym i istotnym, szczególnie w obliczu kryzysów ogólnoświatowych, takich jak chociażby pandemia koronawirusa COVID-19.

4. Metodyka badawcza



Według J. Apanowicza (2002, s. 110), prowadzenie badań to najważniejsza czynność w procesie tworzenia pracy badawczej. Zgadząc się z tym poglądem, autorka niniejszej dysertacji przyjęła trzy główne założenia dotyczące metodyki

badawczej:

1. procedura badawcza powinna być dokładnie zaplanowana;
2. w trakcie tworzenia pracy wykorzystana zostanie triangulacja metod badawczych;
3. w badaniu powinny wziąć udział wszystkie zainteresowane grupy, czyli. zarówno pracownicy zdalni, jak i ich menedżerowie.

Zgodnie z powyższymi założeniami, tuż po etapie inspiracji i wstępnego przeglądu literatury, dokładnie zaplanowano poszczególne kroki procedury badawczej. Jej szczegółowy schemat przedstawiony został we Wstępie do niniejszej rozprawy, na rysunku W.1. Zgodnie z tą procedurą badanie empiryczne poprzedzone było studiami literaturowymi, których efektem jest potwierdzenie luki badawczej oraz stworzenie teoretycznych rozdziałów pracy. Jako etap wstępny do badań właściwych uznać także należy zogniskowany wywiad grupowy, dzięki któremu powstały istotne z punktu widzenia menedżerów kwestionariusze ankiet. Istotnym elementem procesu planowania było także ustalenie konkretnych etapów badania empirycznego. Zostały one omówione w podrozdziale 4.1 *Etapy badania empirycznego*.

Zgodnie z drugim założeniem przedstawionym na początku tego rozdziału postanowiono skorzystać z triangulacji metod badawczych, dzięki której możliwe było badanie danego wycinka rzeczywistości w szerszym ujęciu. Tym samym zwiększa się jakość i wiarygodność badań (Dźwigoł 2015, s. 139). Triangulacja oznacza łączenie dwóch lub więcej metod. Za szczególnie dobrą praktykę uznaje się metod ilościowych z jakościowymi (Kostera 2003, s. 97). W prezentowanej pracy doktorskiej zdecydowano się na zastosowanie pięciu metod badawczych. Dwie z nich pozwoliły na stworzenie części teoretycznej oraz potwierdzenie luki badawczej (metoda studiów literaturowych z zastosowaniem SPL oraz analiza dokumentów zastanych). Trzy kolejne (zogniskowany wywiad grupowy, badanie ankietowe z analizą statystyczną oraz wywiad częściowo ustrukturyzowany) pozwoliły na pełniejsze przeprowadzenie badań właściwych. Metody badawcze zostały opisane w podrozdziale 4.3.

Istotny dla wiarygodności wyników było także włączenie do badania obu grup związanych z pracą zdalną: pracowników pracujących na odległość i ich menedżerów. Uznano, że porównanie wyników pomiędzy obiema grupami da pełen obraz najskuteczniejszych

praktyk i narzędzi wykorzystywanych w procesie planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i komunikowania się. Aby umożliwić równoległe prowadzenie badań, stworzono specjalne środowisko: stronę internetową w języku polskim i angielskim z intuicyjnymi odnośnikami do ankiety dla pracowników i ankiety dla menedżerów.

4.1. Określenie hipotez i celów badawczych

Jak wskazano we *Wstępie*, inspiracją do powstania niniejszej dysertacji była lektura książki T. Ferrissa pt. „*4-godzinny tydzień pracy...*”. Wzbudziła ona w autorce ciekawość poznawczą, skutkującą lekturą literatury naukowej i popularno-naukowej dotyczącej opisywanej tematyki. Intencją autorki było znalezienie odpowiedzi na pytanie: *Jak zarządzać pracownikami zdalnymi?* Po analizie literatury wstępnie sformułowano lukę badawczą. Postanowiono skupić się na optymalnych praktykach zarządzania w odniesieniu do trybu świadczonych przez pracownika obowiązków służbowych. Określono trzy tryby pracy:

- indywidualny: pracownik wykonuje ponad 60% zadań służbowych indywidualnie;
- zespołowy: pracownik wykonuje ponad 60% zadań służbowych zespołowo;
- mieszany: pracownik wykonuje od 40 do 60% zadań indywidualnie i od 40 do 60% zadań zespołowo.

W kolejnym kroku zdefiniowano problem badawczy (PB):

PB: *Zarządzanie pracownikami zdalnymi wykonującymi zadania służbowe w trybie indywidualnym, zespołowym oraz mieszanym.*

Następnie przygotowano harmonogram prac (*Załącznik 1: Wykres Gantta*) oraz przeprowadzono Systematyczny Przegląd Literatury, który potwierdził wykazaną określoną po wstępnym przeglądzie lukę badawczą. Po tych czynnościach przystąpiono do sformułowania hipotez badawczych.

W kolejnym kroku postawiono hipotezę główną (HG) oraz siedem hipotez szczegółowych (H1 – H7).

HG: *Tryb pracy pracownika zdalnego rozumiany jako tryb indywidualny, mieszany i zespołowy determinuje ocenę ważności podstawowych funkcji zarządzania przez menedżera.*

H1: *Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji planowania.*

H2: *Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór narzędzi i praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji organizowania.*

H3: Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji motywowania.

H4: Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji kontrolowania.

H5: Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na wybór formy komunikacji z pracownikami.

H6: Czytelność komunikatu to czynnik determinujący ogólny poziom procesów komunikacyjnych pomiędzy przełożonym a pracownikiem zdalnym, bez względu na charakter wykonywanych przez niego zadań.

H7: Automotywacja pracownika zdalnego to cecha, która w najwyższym stopniu wpływa na osiągnięcie przez niego satysfakcjonujących menedżera wyników pracy.

Hipoteza główna dotyczy oceny ważności funkcji zarządzania w poszczególnych trybach pracy, rozumianych tu jako tryb indywidualny, zespołowy i mieszany. Hipotezy H1 – H4 odnoszą się do narzędzi i praktyk w funkcjach zarządzania schematu POMK (szczegółowy autorskiego schematu POMK znajdują się w podrozdziale 2.1). Hipoteza H5 związana jest z formami komunikowania się menedżerów z pracownikami w zależności od trybu pracy. H6 dotyczy czynników determinujących poziom procesów komunikacyjnych w przedsiębiorstwie zatrudniającym pracowników zdalnych. H7 z kolei odnosi się do zdefiniowania najważniejszych cech pracowników zdalnych.

W nawiązaniu do postawionych hipotez badawczych sformułowano cel główny (CG) siedem celów szczegółowych (C1 – C7):

CG: Stworzenie modeli zarządzania pracownikami zdalnymi wykonującymi zadania służbowe w formie indywidualnej, zespołowej oraz mieszanej.

C1: Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie planowania pracy pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.

C2: Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie organizowania pracy pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.

C3: Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie motywowania pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.

C4: *Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie kontrolowania pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.*

C5: *Określenie form komunikowania się menedżerów z pracownikami zdalnymi świadczącymi obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.*

C6: *Identyfikacja najważniejszych elementów komunikacji w firmie zatrudniającej pracowników zdalnych.*

C7: *Określenie cech pracownika zdalnego, kluczowych dla osiągnięcia przez niego satysfakcjonujących wyników pracy.*

Właściwe sformułowanie celów to priorytet pracy naukowej. Równocześnie jest to jeden z najtrudniejszych problemów badacza. Dobrze wyznaczony cel naukowy pozwala na dokładne poznanie badanego zjawiska oraz na wysnucie prawidłowych wniosków na jego temat (Klepacz 2009, s. 41).

Mając na uwadze powyższe, należy jednak pamiętać o uniwersalnej roli celu: *cele są paliwem w piecu osiągnięć* (Tracy 2016). Ponieważ efektem inspiracji ideą *new rich* stał się dla autorki zamiar identyfikacji skutecznych zasad zarządzania pracownikami zdalnymi, stąd cele wyznaczone na potrzeby prezentowanego badania bezwzględnie musiał być z tym zamiarem spójny.

Samo sformułowanie hipotez i celów badawczych nie było według autorki czynnością wystarczającą do rozpoczęcia pracy. P. Picasso uważał, że: *Nasze cele można osiągnąć jedynie za pomocą narzędzia planu, w który musimy żarliwie wierzyć i zgodnie z którym musimy energicznie działać. Nie ma innej drogi do sukcesu* (kiiky.com 2022). Zgodnie z przytoczoną sentencją postanowiono stworzyć szczegółowy plan badań. Procedurę badawczą określono już co prawda we wstępie do niniejszej pracy (rysunek W.1), jednak miała ona charakter ogólny i nie zawierała terminów realizacji poszczególnych zadań. Po określeniu celu i hipotez badawczych zdecydowano się na przygotowanie wykresu Gantta, zawierającego wyszczególnienie poszczególnych działań niezbędnych do osiągnięcia założonego celu.

Przygotowany na potrzeby dysertacji wykres Gantta ma znacznie bardziej rozszerzoną budowę niż zaprezentowany we wstępie schemat procedury badawczej (rysunek W.1). Na wykresie wypisano zadania, których wykonanie było niezbędne do osiągnięcia celu dysertacji. Jako zadania wskazano także publikację artykułów naukowych związanych z tematyką pracy zdalnej, dzięki czemu autorka poszerzyła zakres wiedzy na badany temat. Wykres podzielono na 48 części, z których każda oznaczała kolejny miesiąc nauki w Szkole

Doktorskiej Politechniki Częstochowskiej. Następnie przy każdym zadaniu zaznaczono kolorem niebieskim komórki odpowiadające miesiącom, w których zaplanowano wykonanie danego zadania. W miarę wykonywania kolejnych zadań na wykres nanoszono „X” oznaczający faktyczny termin realizacji działania. Istotne dla autorki było przy tym, aby faktyczny termin wykonywania poszczególnych punktów planu nie przekroczył zaplanowanego terminu. Od początku pracy brano jednak pod uwagę możliwość wystąpienia zdarzeń nieprzewidzianych, które mogą spowodować konieczność modyfikacji wykresu Gantta. Zdarzeniem tego typu była pandemia koronawirusa Covid-19, skutkująca gwałtownym wzrostem liczby osób pracujących zdalnie. Z tego względu zadanie 4: *Przeгляд literatury przy wykorzystaniu metody SPL* zostało przeprowadzone podwójnie: raz w listopadzie 2019 (zgodnie z pierwotnym założeniem) oraz drugi raz w lutym 2022 r. Tak stworzony wykres Gantta dołączono do niniejszej pracy jako *Załącznik 1*.

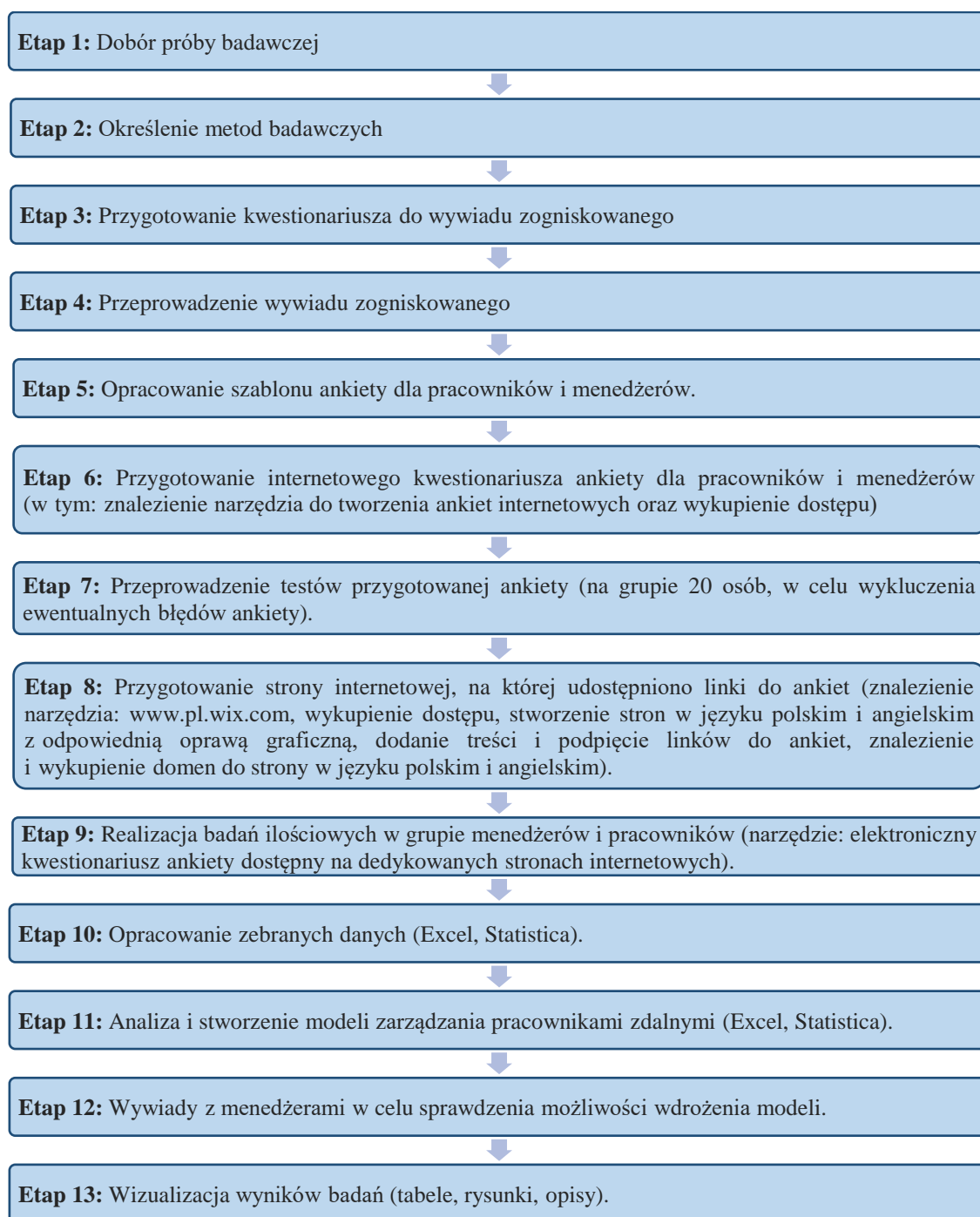
Według byłej dyrektor generalnej PepsiCo, Indry Nooyi, *nadrzędny cel powinien zawsze pozostawać w zasięgu wzroku* (Nooyi 2011, s. 15). W trakcie tworzenia niniejszej dysertacji zwracano szczególną uwagę na cel. Wszystkie wykonywane działania były podrzędne w stosunku do celu. Przytoczoną powyżej sentencję autorka postanowiła wręcz uwypuklić poprzez umieszczenie wydrukowanej wersji wykresu Gantta w widocznym dla niej miejscu. Dzięki temu określony cel znajdował się dosłownie *w zasięgu wzroku*. W trakcie realizacji poszczególnych zadań dokonywano pewnych modyfikacji, jednak cel pracy pozostał niezmienny.

4.2. Procedura badań empirycznych

Przygotowanie niniejszej dysertacji wymagało podjęcia różnorodnych działań, zarówno o charakterze teoretycznym (m.in. analiza literatury), jak i praktycznym (m.in. przeprowadzenie badania ankietowego). Na rysunku 4.1 przedstawiono etapy badania empirycznego, rozumianego jako wieloetapowe postępowanie o charakterze badawczym, związane z przetwarzaniem pozyskanych danych (Nowak 2017, s. 208).

Etapy, określane przez autorkę także jako kroki badania, widoczne na rysunku 4.1 można przyporządkować do czterech głównych etapów określonych przez A. Bielecką (2020, s. 31):

1. planowanie i organizację badania (etapy 1 – 8);
2. zbieranie danych statystycznych (etap 9);
3. opracowanie zebranego materiału (etap 10);
4. analiza wyników badania (etapy 11 – 13).



Rysunek 4.1. Etapy badania empirycznego

Źródło: opracowanie własne

Badanie empiryczne poprzedzało określenie problemu badawczego, analiza literaturowa, identyfikacja luki badawczej przy wykorzystaniu metody SPL, wyznaczenie celu pracy oraz sformułowanie hipotez badawczych. Jako istotne czynności uzupełniające opisywane badanie wykazać należy:

- przygotowanie i przeprowadzenie badania jakościowego na temat narzędzi ICT wykorzystywanych do zarządzania pracownikami zdalnymi (Walentek 2020a);

- przygotowanie i przeprowadzenie badania ilościowego związanego z oczekiwaniami studentów Politechniki Częstochowskiej nt. pracy zdalnej (Walentek 2020b);
- przygotowanie i przeprowadzenie badania jakościowego dotyczącego metod szkolenia pracowników zdalnych (Walentek 2021a).
- przygotowanie i przeprowadzenie badania jakościowego związanego z procesem kontroli pracowników zdalnych (Walentek 2021b).

Wymienione powyżej czynności uzupełniające znacznie poszerzyły zakres wiedzy autorki na temat opinii pracowników o pracy zdalnej oraz zarządzania pracownikami zdalnymi w zakresie funkcji organizowania i kontrolowania pracowników zdalnych.

4.3. Dobór metod i narzędzi badawczych

Aby osiągnąć główny cel dysertacji oraz cele szczegółowe skorzystano z metod badawczych wyszczególnionych w tabeli 4.1. Przyjęto przy tym, że metody badawcze to konkretne sposoby pracy badawczej charakteryzujące się zastosowaniem odpowiednich narzędzi (Apanowicz 2002, s. 60).

Tabela 4.1. Zastosowane metody badawcze

Nazwa metody	Opis	Cel zastosowania
Studia literaturowe z zastosowaniem SPL	Przeprowadzenie studiów literaturowych dotyczących tematyki poruszanej w pracy doktorskiej (skorzystano z baz: WoS, WOL, Ceon, BazEkon i GS).	Uzyskanie wiarygodnej informacji na temat aktualnej bazy dowodowej oraz wyznaczenie luki badawczej.
Analiza dokumentów zastanych	Badanie dokumentów statystyki publicznej (narzędzia: ogólnodostępne raporty, sprawozdania).	Diagnoza stanu rynku pracy zdalnej w Polsce i na świecie.
Zogniskowany wywiad grupowy (W_{ZG})	Wywiad przeprowadzony w grupie menedżerów przed badaniem ilościowym (narzędzie: autorski kwestionariusz wywiadu).	Określenia najważniejszych praktyk i narzędzi wykorzystywanych w procesach POMK oraz w procesie komunikowania się z pracownikami zdalnymi w celu stworzenia kwestionariusza ankiety.
Badanie ankietowe z analizą statystyczną	Metoda ilościowa (narzędzie badawcze: autorski kwestionariusz ankiety dla pracowników zdalnych oraz kwestionariusz ankiety dla menedżerów).	Stworzenie modeli MZITP, MZZTP, MZMTP dzięki określeniu zależności pomiędzy badanymi cechami a trybem świadczenia obowiązków służbowych.
Wywiad częściowo ustrukturyzowany (W_K)	Indywidualne wywiady eksperckie z menedżerami, (narzędzie: autorski kwestionariusz wywiadu).	Weryfikacja możliwości wykorzystania modeli MZITP, MZZTP i MZMTP w praktyce.

Źródło: opracowanie własne

Pierwsza metoda wskazana w tabeli 4.1, studia literaturowe z zastosowaniem Systematycznego Przeglądu Literatury, została szczegółowo opisana w rozdziale 3:

Uzasadnienie luki badawczej przy wykorzystaniu metody Systematycznego Przeglądu Literatury. Tworząc część teoretyczną pracy korzystano także z analizy dokumentów zastanych, do których zaliczyć należy różnego rodzaju ogólnodostępne roczniki, sprawozdania i raporty tworzone zarówno przez podmioty polskie, jak i zagraniczne. Wszystkie wykorzystane źródła tego typu zostały wskazane w treści pracy i wstawione do *Bibliografii*.

Bardzo ważną metodą był zogniskowany wywiad grupowy W_{ZG} (ang. *focus group interview*), nazywany także metodą fokusową. Metoda ta polega na prowadzeniu dyskusji grupowej równocześnie z kilkoma zaproszonymi osobami. Moderator, którym jest badacz, ma na celu zogniskowanie (ukierunkowanie) wywiadu w taki sposób, aby uzyskać jak najwięcej informacji na dany temat. Pomocnym narzędziem jest przygotowany wcześniej scenariusz wywiadu (Daszkiewicz i Wrona 2014, s. 322).

Zogniskowany wywiad grupowy został przeprowadzony na potrzeby niniejszego badania za pośrednictwem platformy Zoom w dniu 29 listopada 2021 r. w grupie pięciu menedżerów zarządzających pracownikami zdalnymi. Celem wywiadu była identyfikacja najważniejszych praktyk i narzędzi wykorzystywanych w procesie zarządzania pracownikami zdalnymi. Wyniki wywiadu umożliwiły stworzenie kwestionariusza badania głównego. Dodatkowe informacje na temat przeprowadzonego zogniskowanego wywiadu grupowego znajdują się w rozdziale *Dobór metod i narzędzi badawczych* (podrozdział 4.3).

Kolejna metoda to badanie ankietowe z analizą statystyczną. Badaniu zostały poddane dwie grupy: menedżerowie oraz pracownicy zdalni w okresie styczeń – kwiecień 2022. Celem badania ankietowego było stworzenie modeli MZITP, MZZTP oraz MZMTP. Możliwość wykorzystania tych modeli w praktyce menedżerskiej została zweryfikowana dzięki wykorzystaniu metody wywiadu częściowo ustrukturyzowanego, określonego w pracy także jako wywiad końcowy (W_K). Wywiady końcowe zostały przeprowadzone z poszczególnymi menedżerami w dniach: 25.08.2022 r., 29.08.2022 r., 13.09.2022 r., 15.09.2022 r. i 19.09.2022 r. Treści wywiadów końcowych zawiera *Załącznik 5. Opinia ekspercka_Wywiady końcowe W_K*. Zostały one opisane w podrozdziale 6.4 *Ocena modeli zarządzania pracownikami zdalnymi i rekomendacje ich wdrożenia w praktyce menedżerskiej*.

Wykorzystanie metody triangulacji, czyli metody mieszanej wykorzystującej minimum dwie metody ilościowe lub jakościowe, umożliwił dokonanie analizy zjawiska pracy zdalnej w szerszym kontekście. Badanie ankietowe miało charakter z góry określony i było uzależnione od narzędzia, czyli od autorskiego kwestionariusza ankiety. Umożliwiło ono przeprowadzenie analizy i interpretacji statystycznej. Równocześnie badanie w formie wywiadu wiązało się z zadawaniem głównie pytań otwartych, częściowo wyłaniających się w trakcie trwania

rozmów z menedżerami. Wywiad umożliwił analizę tekstową oraz interpretację tematów i wzorców (Creswell 2013, s. 41).

W trakcie tworzenia niniejszej dysertacji skorzystano z szeregu narzędzi. Podzielono je na dwie główne grupy: narzędzia badawcze i narzędzia informatyczne. Poszczególne grupy narzędzi zebrano w tabeli 4.2.

Tabela 4.2. Narzędzia wykorzystane w trakcie tworzenia dysertacji doktorskiej

Narzędzia badawcze	Narzędzia informatyczne
<ul style="list-style-type: none"> ▪ kwestionariusz ankiety dla pracowników zdalnych; ▪ kwestionariusz ankiety dla menedżerów; ▪ kwestionariusz zogniskowanego wywiadu grupowego; ▪ kwestionariusz wywiadu częściowo ustrukturyzowanego; ▪ wykres Gantta (w wersji wydrukowanej) służący do bieżącej sprawdzania postępu realizacji zadań. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ odpowiednio skonfigurowany komputer; ▪ programy edytorskie (MS Word do obróbki tekstu, Paint do prostej obróbki elementów graficznych); ▪ programy służące do zaplanowania procesu tworzenia dysertacji: listy zadań, kalendarz itp.; ▪ programy antywirusowe, zabezpieczające sprzęt komputerowy, służący do przechowywania efektów pracy oraz wyników badania ankietowego.
Narzędzia równocześnie badawcze i informatyczne	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ program Statistica; ▪ sieć Internet jako: <ol style="list-style-type: none"> a. miejsce wyszukiwania potrzebnych informacji (w bazach danych, rejestrach aktów prawnych itp.), b. medium komunikacyjne z pracownikami i menedżerami biorącymi udział w badaniu, c. środowisko umożliwiające przeprowadzanie badań naukowych przy wykorzystaniu ankiet internetowych; ▪ poczta elektroniczna (funkcja komunikacyjna oraz częściowo archiwizacyjna); ▪ platformy www.zoom.us oraz www.meet.google.com, umożliwiające przeprowadzenie wywiadów z menedżerami; ▪ narzędzia dostępne w serwisie www.interankiety.pl służące do stworzenia internetowych wersji ankiet; ▪ narzędzia dostępne w serwisie www.pl.wix.com służące do stworzenia strony internetowej poświęconej przeprowadzanemu badaniu, w tym do umieszczenia linków do ankiet; ▪ domeny wykupione w serwisie www.home.pl: raportopracyzdalnej.pl oraz remoteworkreport.eu; ▪ portale społecznościowe www.facebook.com oraz www.pl.linkedin.com, wykorzystane do przeprowadzenia badań ilościowych (ankieta wśród pracowników i menedżerów) oraz jakościowych (umówienie konkretnego terminu i formy poszczególnych wywiadów). 	

Zródło: opracowanie własne

Do pierwszej grupy zalicza się wszelkie narzędzia umożliwiające dokonanie przeglądu literatury oraz przeprowadzenie badań empirycznych, w tym kwestionariusze ankiet i wywiadów. Bardzo pomocny w procesie badawczym okazał się także wykres Gantta (w wersji wydrukowanej), który pozwalał na bieżącą analizę postępu prowadzonych prac.

Jako narzędzia informatyczne określono wszelkie mechanizmy w postaci programów i sprzętu komputerowego, które wspomagały proces tworzenia niniejszej pracy czyli m.in. programy edytorskie i aplikacje internetowe. Ze względu na fakt, że większość wykorzystanych narzędzi spełniała obie przesłanki, stąd dużą część tabeli stanowi jedna wspólna komórka,

do której wpisano m.in. program Statistica, platformę www.zoom.us, wykupione domeny oraz narzędzia serwisu www.pl.wix.com.

Przygotowując dysertację, stworzono cztery autorskie narzędzia badawcze:

- kwestionariusz zogniskowanego wywiadu grupowego,
- kwestionariusz ankiety dla pracowników,
- kwestionariusz ankiety dla menedżerów,
- kwestionariusz wywiadu z ustrukturyzowanego przeprowadzanego w końcowej fazie badań.

Zogniskowany wywiad grupowy został przeprowadzony w dniu 29.11.2021 r. w celu określenia najważniejszych elementów procesu planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i komunikowania się z pracownikami zdalnymi. Przygotowany kwestionariusz wywiadu zogniskowanego zawiera 15 pytań, związanych z procesem komunikacji oraz głównymi funkcjami zarządzania w firmie: funkcją planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Zogniskowany wywiad grupowy ułatwił tworzenie kolejnych dwóch narzędzi: kwestionariusza ankiety dla menedżera oraz w dalszej kolejności: analogicznego kwestionariusza ankiety dla pracowników. Kwestionariusz wywiadu wraz z wynikami dyskusji został dołączony do niniejszej pracy jako *Załącznik 2*.

Kwestionariusz ankiety dla menedżerów zawierał 34 pytań (*Załącznik 3*), a dla pracowników zdalnych 32 pytania. (*Załącznik 4*). Zostały one stworzone według tego samego schematu, choć w przypadku ankiety dla menedżerów zdecydowano się na kilka dodatkowych pytań. Podzielone je na dwie główne części:

1. metryczkę, czyli blok pytań umożliwiający określenie cech deskryptywnych respondentów;
2. zasadniczą część nawiązującą do celów badania. W ramach tej części wyszczególniono sześć grup pytań odnoszących się do funkcji planowania, organizowania zadań w firmie, motywowania pracowników zdalnych, kontrolowania pracowników zdalnych, procesu komunikowania się oraz oceny respondenta dotyczącej realizacji powyższych funkcji w firmie oraz jego opinii na temat pracy zdalnej.

Zachowano odpowiednie formy gramatyczne dla każdej z ankiet zgodnie z przykładem: *Jak motywujesz pracowników?* w ankiecie dla menedżerów oraz *Jak jesteś motywowany?* w ankiecie dla pracowników zdalnych. Część wstępna, poświęcona celowi badań i informacji o autorze, została umieszczona na opisanej w dalszej części tego podrozdziału stronie internetowej, przekierowującej do kwestionariusza ankiety.

W kwestionariuszach ankiet znalazły się następujące typy pytań:

- jednokrotnego wyboru;

- wielokrotnego wyboru;
- pytania o opinię stworzone przy wykorzystaniu 7-stopniowej skali Likerta;
- pytania o opinię stworzone przy wykorzystaniu 7-stopniowej skali przedziałowej.

Dużą uwagę zwrócono na funkcjonalność i dostępność obu kwestionariuszy ankiet. Po przygotowaniu zestawu pytań w języku polskim i angielskim w MS Word, stworzono elektroniczne wersje ankiet w serwisie www.interankiety.pl. Na rysunku 4.2 przedstawiono zrzuty ekranu wybranych fragmentów ankiety dla menedżera.

Płeć:

Kobieta

Mężczyzna

Wiek:

Poniżej 20 lat

20 - 35 lat

36 - 50 lat

51 lat lub więcej

Oceń, na ile dopasowanie poniższych procesów do trybu pracy pracownika zdalnego (tryb indywidualny, zespołowy, mieszany) wpływa na wyniki firmy?

Od 1 do 7, gdzie 1 - zupełnie nie istotne, 7 - bardzo istotne

	1	2	3	4	5	6	7
Planowanie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizowanie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motywowanie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrolowanie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaki jest poziom Twojego zadowolenia z faktu, że pracujesz zdalnie?

Od 1 do 7, gdzie 1 - zdecydowanie niezadowolony, a 7 - zdecydowanie zadowolony

1 2 3 4 5 6 7

Rysunek 4.2. Ankieta dla menedżerów (fragmenty, język polski, wersja komputerowa)
 Źródło: opracowanie własne

Przygotowując ankietę, zadbano o dobranie odpowiedniej oprawy graficznej. Wybrano zdjęcie nawiązujące do tematyki pracy zdalnej z jasnym tłem, dzięki któremu tekst jest czytelny

dla odbiorcy. Barwą przeważającą jest kolor niebieski. W podobnym stylu stworzono ankietę dla pracownika (rysunek 4.3).

The image displays two fragments of a computer-based survey form for employees. The background features a desk with a laptop, a smartphone, a pencil, and a potted plant. The form is overlaid on this background.

Fragment 1 (Top):

- Płeć:**
 - Kobieta
 - Mężczyzna
- Wiek:**
 - Poniżej 20 lat
 - 20 – 35 lat
 - 36 – 50 lat
 - 51 lat lub więcej

Fragment 2 (Bottom):

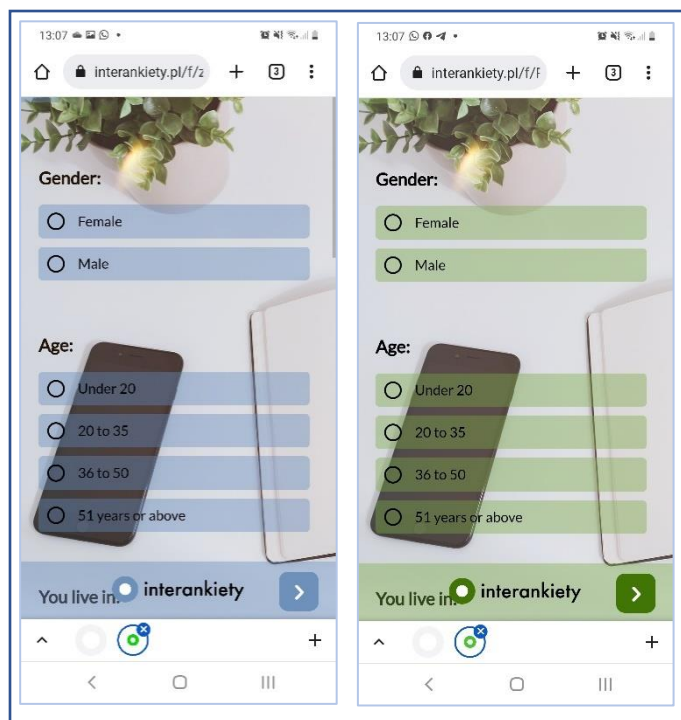
- Jestem youtuberem/prowadzę stronę internetową
- Inne
- Answer is required** (red label)
- Pracujesz:**
 - Głównie indywidualnie. Odpowiedzialność za efekty pracy spoczywa tylko na Tobie
 - Zazwyczaj zespołowo. Odpowiedzialność za efekty pracy jest dzielona na wszystkich członków zespołu.
 - W formie mieszanej: ok. 40-60% zadań indywidualnych i ok. 40-60% zadań zespołowych.
- Answer is required** (red label)
- Next** (red button)

Rysunek 4.3. Ankieta dla pracowników (fragmenty, język polski, wersja komputerowa)

Źródło: opracowanie własne

Jak widać na rysunku 4.3, barwą przewodnią tej ankiety jest kolor zielony. Obraz stanowiący główną grafikę jest ten sam, co w przypadku ankiety dla menedżerów. We wszystkich wersjach ankiety włączono wymóg udzielenia odpowiedzi. System informuje o braku odpowiedzi i blokuje możliwość przejścia na kolejne ekrany.

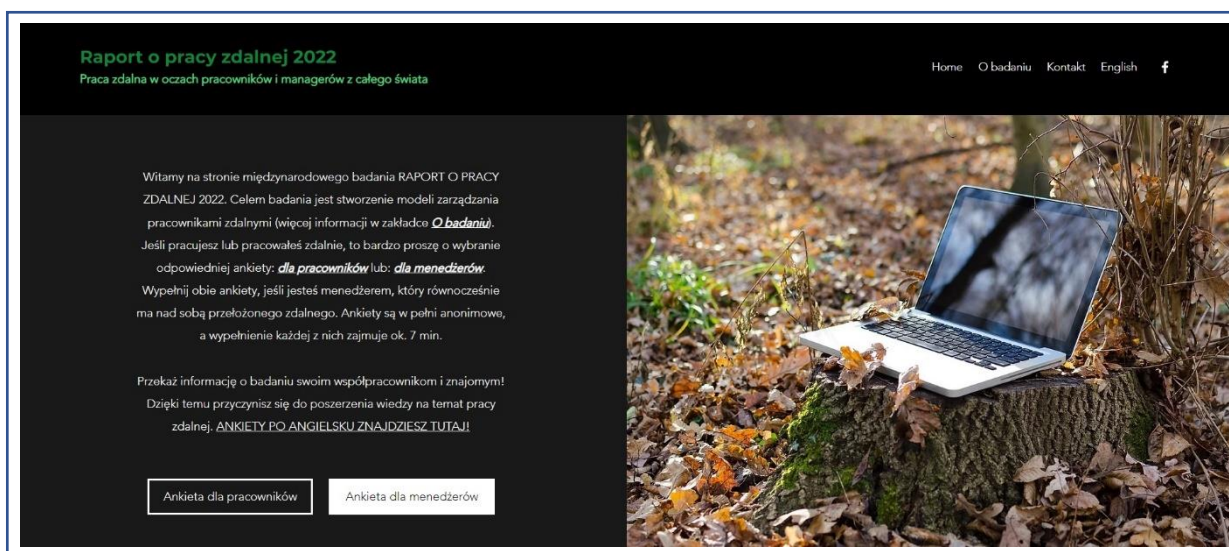
Kwestionariusz dla menedżerów i pracowników został przygotowany w dwóch wersjach językowych: w języku polskim i angielskim. Zadbano o to, aby ankieta była dostępna nie tylko w widoku komputerowym, ale także w wersji Android i iOS (rysunek 4.4).



Rysunek 4.4. Ankieta dla menedżerów i pracowników w języku angielskim w widoku Android/iOS

Źródło: opracowanie własne

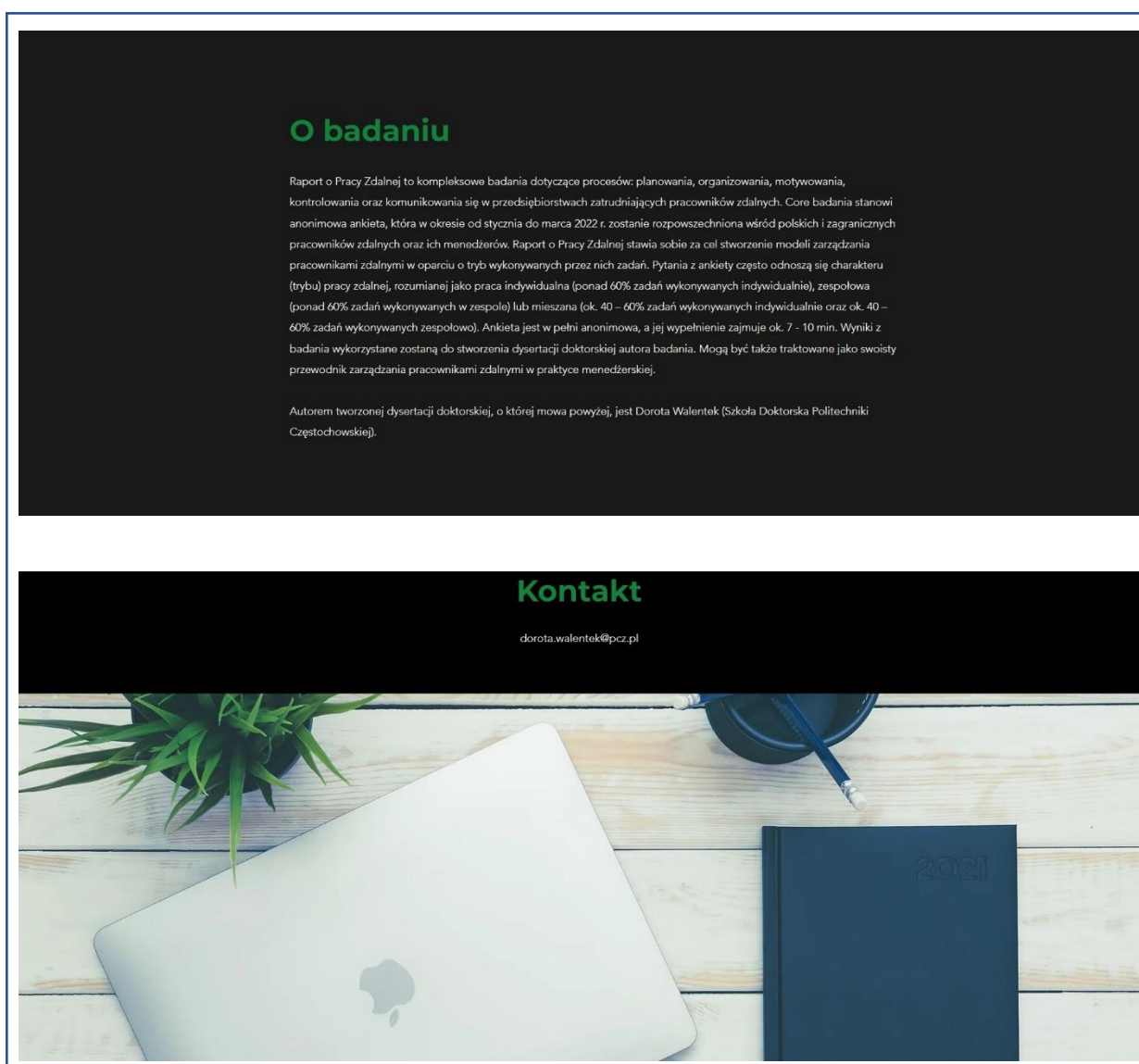
W celu ułatwienia respondentom wyboru odpowiedniej wersji ankiety (wybór wersji językowej oraz wybór pomiędzy ankietą dla menedżerów i pracowników) autorka stworzyła stronę internetową w z opisem badania i przyciskami przekierowującymi do formularzy ankiet (rysunek 4.5).



Rysunek 4.5. Strona internetowa badania (www.raportopracyzdalnej.pl)

Źródło: opracowanie własne

Strona internetowa powstała przy wykorzystaniu narzędzi dostępnych na www.pl.wix.com. Na rysunku 4.5 przedstawiono główną stronę badania, z przyciskami przekierowującymi do odpowiednich wersji ankiety. Do strony w języku polskim podpięto domenę raportopracyzdalnej.pl, wykupioną na potrzeby badania w serwisie www.home.pl. Po przejechaniu suwakiem w dół lub po kliknięciu w odpowiednie linki w menu użytkownik widział sekcję *O badaniu* oraz *Kontakt* (rysunek 4.6).



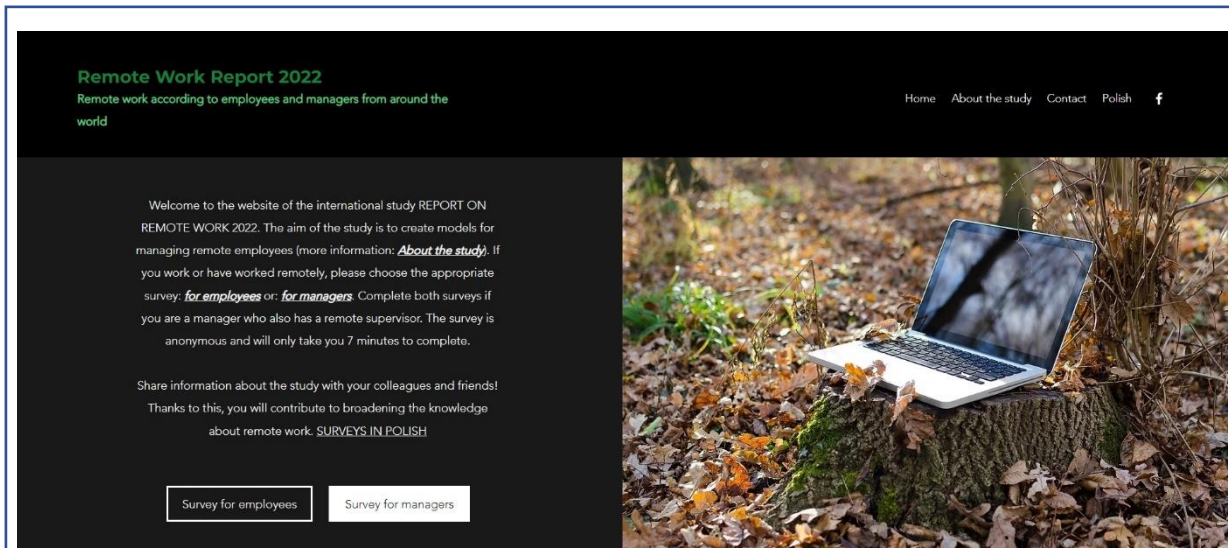
Rysunek 4.6. Sekcje *O badaniu* i *Kontakt* (www.raportopracyzdalnej.pl)

Źródło: opracowanie własne

Jak pokazano na rysunku 4.6 każdy respondent mógł intuicyjnie przejść do informacji na temat prowadzonego badania oraz skontaktować się z autorką badania w formie e-mailowej. Na stronie głównej oraz na podstronie *Kontakt* umieszczono grafikę nawiązującą do tematyki pracy zdalnej. Biała czcionka tekstu na czarnym tle dobrana była świadomie celem zwiększenia czytelności strony przy jednoczesnym dodaniu jej charakteru elegancji. Zamierzeniem autorki

było także, aby strona budziła zaufanie użytkowników. Bez odpowiedniego poziomu zaufania użytkownik mógłby obawiać się kliknąć w przyciski przekierowujące do formularza ankiety.

Strona została przygotowana także w wersji angielskojęzycznej (rysunek 4.7) (www.remoteworkreport.eu).



Rysunek 4.7. Angielska wersja strony z domeną www.remoteworkreport.eu

Źródło: opracowanie własne

Na rysunku 4.7 pokazano stronę główną angielskiej wersji. Analogicznie do wersji polskojęzycznej dodano także sekcję *About the study* i *Contact*. Obie strony były dopasowane zarówno do formatu PC, jak i Android/iOS.

Ostatnim z autorskich narzędzi badawczych był kwestionariusz wywiadu z menedżerami przeprowadzanego w celu weryfikacji możliwości wdrożenia modeli MZITP, MZMTP i MZZTP w organizacji (*Załącznik 5*). Pytania w kwestionariuszu dotyczyły:

- ogólnej opinii menedżerów dotyczących modeli MZITP, MZMTP, MZZTP;
- opinii menedżerów na temat ewentualnych niezgodności pomiędzy odpowiedziami menedżerów i pracowników zdalnych;
- realnej możliwości wdrożenia modeli;
- przewidywanych korzyści z wdrożenia modeli;
- ewentualnych obszarów do poprawy.

W trakcie prowadzenia wywiadu przewidziano zadawania dodatkowych pytań, uzupełniających w stosunku do udzielanych przez menedżera odpowiedzi.

4.4. Kryteria doboru próby badawczej

Badaniami empirycznymi objęto dwie grupy: pracowników zdalnych oraz menedżerów zarządzających pracownikami zdalnymi. Dobór miał charakter celowy. Do badania ankietowego zostali zaproszeni uczestnicy tematycznych grup dyskusyjnych na portalu społecznościowym www.facebook.com, a do wywiadów: wybrani członkowie grup na portalu www.pl.linkedin.com. Przesłanki do skorzystania z obu powyższych portali były następujące:

- portal www.facebook.com skupia znacznie większą liczbę osób, w tym bardzo liczne grupy poświęcone pracy zdalnej, liczono więc na wyższą frekwencję;
- portal www.pl.linkedin.com umożliwia przegląd doświadczenia zawodowego poszczególnych osób, dzięki czemu autorka mogła skontaktować się z wybranymi menedżerami z różnych branż.

Grupy tematyczne na www.facebook.com, na których umieszczono zaproszenie do badania, zebrano w tabeli 4.3.

Tabela 4.3. Grupy tematyczne objęte badaniem ankietowym

Grupy skupiające menedżerów	Grupy skupiające pracowników
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manager Skuteczny; ▪ Kadry i Płace – Grupa wsparcia specjalistów i menedżerów; ▪ Lepszy Manager Team; ▪ Praca Project Manager / Scrum Master / Product Owner; ▪ Managerowie z Głową; ▪ Praca i Kariera: Project Manager; ▪ Praca Account Manager New Business eCommerce Sales Sprzedaż; ▪ Praca: Key Account Manager (Cała Polska); ▪ Yasumi Manager; ▪ Praca Manager Director Team Leader Head C-level; ▪ Project Manager; ▪ Become a Social Media Manager – With Rachel Pederson; ▪ Google Tag Manager Community (GTM); ▪ IT Manager Tools; ▪ Social Media Manager Jobs; ▪ Manager’s Community; ▪ HR MANAGER / PERSONNEL MANAGER; ▪ Technology Project Manager; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ OFERTY pracy zdalnej dla osób z niepełnosprawnością; ▪ Praca w domu – Oferty pracy; ▪ Copywriter poszukiwany – zlecenia dla copy; ▪ Praca zdalna w domu przez internet; ▪ Praca z językami (niemieckim, francuskim, angielskim...); ▪ Grupa Robię w budżetówce; ▪ Pracownicy ZF POLSKA; ▪ Praca zdalna IT; ▪ Praca zdalna / Praca w domu; ▪ Praca zdalna – tylko poważne oferty; ▪ Remote Workers; ▪ Remote and Freelance Jobs; ▪ Legit online remote work; ▪ Remote Jobs – Work From Anywhere; ▪ BRITISH DENTAL JOBS.CO.UK; ▪ Remote Boom – Remote Jobs, Work From Home, Nomad Jobs; ▪ Global Remote&Freelance Job Board; ▪ ONLINE JOBS/Remote Work/IT ▪ Remote Work Digital People ▪ LEGITIMATE REMOTE JOBS: Global Community for Mobile Work;

Zródło: opracowanie własne

Jak widać w tabeli 4.3, zaproszenie do badania ankietowego dla menedżerów zostało umieszczone w portalu dyskusyjnym 18 grup: 8 polskich i 10 zagranicznych. Z kolei zaproszenie dla pracowników zdalnych umieszczono w 21 grupach: 10 polskich i 11 zagranicznych. Część z wymienionych grup to grupy publiczne, na których umieszczenie wpisu z zaproszeniem do ankiety nie wymagało żadnych pozwoleń. Na grupach prywatnych w pierwszej kolejności proszono administratora o możliwość dołączenia do grupy, a na następnie o zgodę na wstawienia zaproszenia. W treści zaproszenia wstawiano link do odpowiedniej wersji językowej: www.raportopracyzdalnej.pl w grupach polskich i www.remoteworkreport.eu w grupach zagranicznych. Liczebność grup wynosiła od 1 tys. do 78 tys. członków. Kluczem do wyboru danych grup była pozycja w wynikach wyszukiwania przeprowadzonego w serwisie www.facebook.com po konkretnych słowach kluczowych. Grupy menedżerów wyszukano na podstawie słów: *menedżer*, *manager*, a grupy pracowników na podstawie: *praca zdalna*, *remote work*, *online jobs*. Grupy wyszukano w dniu 02.01.2022 r. Zaproszenie wysłano do grup, które zajęły jedno z 25 pierwszych miejsc w wynikach wyszukiwania. Część grup miało charakter prywatny. Nie wszyscy administratorzy grup prywatnych wyraziło zgodę na przeprowadzenie badania, stąd finalna liczba grup w zależności od słowa klucza waha się od 8 do 21. Zaproszenie w ramach danej grupy zostało kilkakrotnie powtórzone w trakcie trwania badania.

Ponieważ założono, że część respondentów może należeć do kilku grup jednocześnie, wstawiono w formularzu internetowym ankiety blokadę dublowania odpowiedzi. Oznacza to, że w sytuacji, jeśli dana ankieta zostanie wypełniona dwa lub więcej razy z tego samego IP, to system zliczy jedynie odpowiedzi z najwcześniej wypełnionej ankiety. Dopuszczona została za to sytuacja, w której respondent wypełni obie ankiety. Jeżeli menedżer pracowników zdalnych ma nad sobą menedżera wyższego szczebla, z którym także komunikuje się zdalnie, to mógł wypełnić obie ankiety. Sytuacja ta została opisana na dedykowanej stronie internetowej poświęconej badaniu.

Menedżerów biorących udział w wywiadach W_{ZG} i W_K wybrano za pośrednictwem serwisu www.pl.linkedin.com. Informacje na temat wszystkich menedżerów biorących udział w wywiadach znajdują się w tabeli 4.4.

Tabela 4.4. Charakterystyka menedżerów biorących udział w wywiadach

Menedżer (branża)	Doświadczenie jako menedżer (praca zdalna)	Zwięzły opis doświadczenia	W _{ZG}	W _K
M1 (IT)	3 lata	Pracuje międzynarodowej firmie sprzedającej oprogramowanie komputerowe dla instytucji publicznych. Zarządza pracą ok. 20 pracowników zdalnych wykonujących pracę w trybie zespołowym.	x	x
M2 (CC)	4 lata	Jest menedżerem i równocześnie właścicielem firmy. Bezpośrednio zarządza pracą grupy 13 osób. Firma ma obecnie zasięg międzynarodowy. Większość jego podwładnych wykonuje pracę w trybie mieszanym.	x	x
M3 (copywriting)	4 lata	Zarządza 9 osobami wykonującymi obowiązki indywidualne. Głównymi klientami są firmy z terenu Polski, których zamiarem jest zwiększenie zainteresowania odbiorców ich witryną internetową.	x	x
M4 (tłumaczenia)	6 lat	Pracuje w dużej międzynarodowej firmie zajmującej się między innymi udoskonalaniem rozwiązań biznesowych. Zarządza ok. 10 - osobami, które tłumaczą odpowiednie partie tekstu na potrzeby konkretnych rozwiązań biznesowych (praca w trybie indywidualnym, mieszanym lub zespołowym).	x	x
M5 (edukacja)	2 lata	Jest menedżerem 5 osób (tryb pracy: indywidualny) w firmie świadczącej usługi edukacyjne (nauka języków obcych). Do 2019 roku włącznie firma pracowała stacjonarnie. Ze względu na pandemię COVID-19 firma zaczęła świadczyć swoje usługi za pośrednictwem internetu.	-	x

Źródło: opracowanie własne

Jak pokazano w tabeli 4.4, w zogniskowanym wywiadzie grupowym W_{ZG} przeprowadzonym 29 listopada 2021 r. uczestniczyło czterech menedżerów z następujących branż: IT (M1), call center (w skrócie CC, menedżer M2), copywriting M3, tłumaczenia (M4). W wywiadach potwierdzających przydatność stworzonych modeli w praktyce menedżerskiej (W_K) brało udział w sumie pięciu menedżerów: czterech wskazanych powyżej oraz jeden z branży edukacyjnej (M5). Staż pracy poszczególnych menedżerów wahał się od 2 (M5) do 6 lat (M4). Zróżnicowana była liczba osób podlegających konkretnym menedżerom: od 5 (M5) do 20 osób (M1).

5. Wyniki badania ankietowego



Badanie ankietowe przeprowadzone zostało w okresie od stycznia do kwietnia 2022 r. Wzięło w nim udział 368 menedżerów i 411 pracowników zdalnych. Jak zaznaczono w podrozdziale 4.4 *Narzędzia badawcze*, kwestionariusze ankiet dla obu badanych grup przygotowano na podstawie analogicznych schematów. Zarówno menedżerów, jak i pracowników zdalnych zapytano o:

- dane demograficzne: wiek, płeć, wykształcenie;
- sytuację zawodową: branżę, staż pracy jako menedżer pracowników zdalnych/pracownik zdalny (w zależności od ankiety) oraz tryb pracy zdalnych podwładnych (ankieta dla menedżerów) lub samych respondentów (ankieta dla pracowników);
- funkcję planowania: sposób tworzenia planów w organizacji;
- funkcję organizowania: podstawę rozdzielania zadań pomiędzy pracownikami zdalnymi, narzędzia ICT wykorzystywane podczas pracy, formę spotkań z pracownikami oraz formę szkoleń;
- funkcję motywowania: formę sprawdzania poziomu zadowolenia pracowników zdalnych z pracy, określenie czynników motywacyjnych przez menedżera oraz wykorzystywane w praktyce bodźce motywacyjne;
- funkcję kontrolowania: sposób i częstotliwość kontroli oraz praktyki wykorzystywane podczas kontroli;
- proces komunikacji: wykorzystywane narzędzia, częstotliwość kontaktowania się z pracownikami, najważniejsze elementy procesów komunikacyjnych, sposób rozwiązywania konfliktów między pracownikami;
- poziom zadowolenia z pracy zdalnej.

Poza udzieleniem odpowiedzi na powyższe pytania, grupę menedżerów poproszono o wskazanie najważniejszych czynników i cech pracowników świadczących pracę zdalną, ocenę poszczególnych funkcji zarządzania w indywidualnym, zespołowym oraz mieszanym trybie pracy pracownika zdalnego oraz ocenę, na ile dopasowanie poszczególnych procesów wpływa na wyniki firmy.

Aby zachować czytelność przekazu, każdej z badanych praktyk nadano symbol, składający się z pierwszych trzech liter danego procesu oraz numerycznego określenia badanej praktyki. Stworzone symbole zebrano w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Symbole opisujące praktyki zarządzania w poszczególnych funkcjach

Symbol	Badana praktyka	Numer pytania w ankiecie dla menedżerów (M) i pracowników (P) dotyczącego danej praktyki
PLA1	sposób tworzenia planów w firmie	M: 9, P: 7-8
PLA2	uwzględnianie różnorodności kulturowej (planowanie)	M: 10, P: 9
ORG1	przydział zadań służbowych	M: 11
ORG2	narzędzia ICT wspomagające pracę zdalną	M: 12, P: 10
ORG3	organizowanie spotkań pracowniczych	M: 13, P: 11
ORG4	forma szkoleń	M: 14, P: 12
MOT1	weryfikacja zadowolenia pracowników z pracy	M: 15, P: 13
MOT2	identyfikowanie bodźców motywacyjnych	M: 16
MOT3	wykorzystywane bodźce motywacyjne	M: 17-18, P: 14-15
KON1	sposób kontrolowania pracowników zdalnych	M: 19, P: 16
KON2	częstotliwość kontroli	M: 20-21, P: 17-18
KON3	praktyki stosowane przez menedżerów podczas kontroli	M: 22, P: 19
KOM1	formy komunikacji z pracownikiem zdalnym	M: 23, P: 20
KOM2	częstotliwość komunikacji (menedżer vs. pracownik)	M: 24, P: 21
KOM3	najważniejsze elementy komunikacji	M: 25, P: 22
KOM4	rozwiązywania konfliktów pomiędzy pracownikami	M: 26, P: 23
OP	ocena poszczególnych procesów	M: 27-28, P: 24
NCP	najważniejsze cechy pracownika zdalnego	M: 29
OZ	ocena poziomu zadowolenia z pracy zdalnej	M: 30-31, P: 25-26

Źródło: opracowanie własne

Jak widać powyżej, sposób tworzenia planów w firmie określono jako PLA1. Przy funkcji organizowania pracy skupiono się na praktykach ORG1 (podstawa rozdzielania zadań pomiędzy pracowników), ORG2 (narzędzia ICT wspomagające pracę zdalną), ORG3 (organizowanie spotkań pracowniczych) oraz ORG4 (forma szkoleń). Zagadnienia dotyczące funkcji motywowania otrzymały odpowiednio symbole: MOT1 (weryfikacja poziomu zadowolenia pracowników zdalnych z pracy), MOT2 (określenie bodźców motywacyjnych przez menedżera) oraz MOT2 (wykorzystywane bodźce motywacyjne). Funkcja kontrolowania została przeanalizowana pod kątem praktyk: KON1 (sposób kontrolowania pracowników zdalnych), KON2 (częstotliwość kontroli), KON3 (praktyki stosowane przez menedżerów podczas kontroli).

Dużą uwagę poświęcono procesowi komunikacji, będącemu swoistym spoiwem wszystkich wymienionych powyżej funkcji zarządzania. Symbole stworzone na potrzeby tego procesu składają się z trzech pierwszych liter słowa *komunikacja* oraz numeracji 1 – 4:

- KOM1: formy komunikacji pomiędzy menedżerem a pracownikiem zdalnym;
- KOM2: częstotliwość komunikacji na linii menedżer – pracownik zdalny;

- KOM3: najważniejsze elementy komunikacji przy pracy zdalnej;
- KOM4: sposób rozwiązywania konfliktów pomiędzy pracownikami.

Wprowadzono także symbol OP, oznaczający ocenę poszczególnych procesów, symbol NCP dotyczący najważniejszych zdaniem menedżerów cech pracowników zdalnych oraz symbol OZ, czyli ocena poziomu zadowolenia z pracy zdalnej.

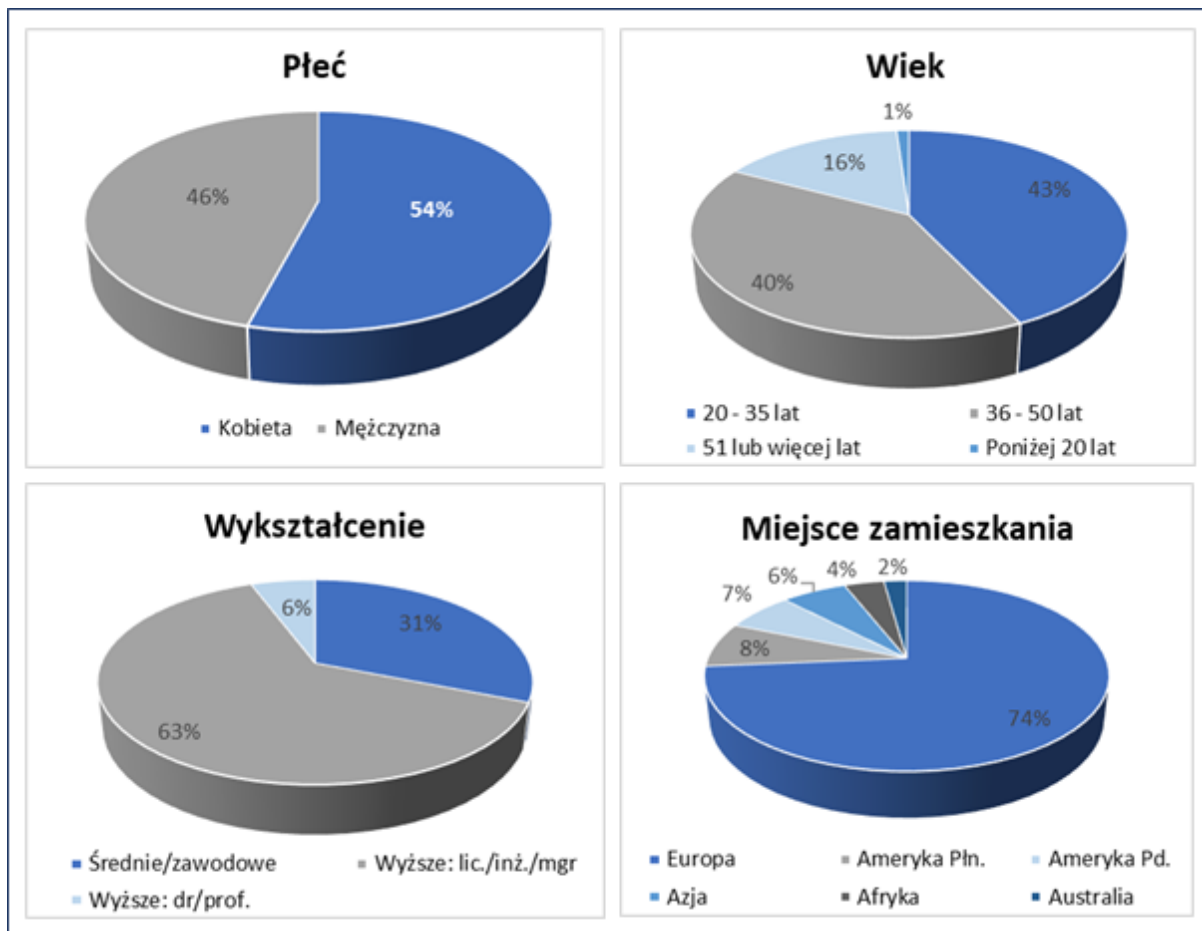
Poza ORG1 wszystkie z przedstawionych w tabeli 5.1 praktyki zostały zweryfikowane dzięki analizie odpowiedzi zarówno menedżerów, jak i pracowników zdalnych. W przypadku ORG1 uwzględniono jedynie odpowiedzi menedżerów. Przyczyną był fakt, że pracownicy mogą nie być świadomi tego, na jakiej podstawie ich przełożony rozdziela zadania w firmie.

5.1. Charakterystyka respondentów

Opis osób biorących udział w badaniu ankietowym przedstawiono w podziale na grupę menedżerów oraz pracowników. Dla każdej z grup przygotowano dla zestawienia: dane demograficzne oraz sytuacja zawodowa. W celu zwiększenia czytelności przekazu, podczas tworzenia wykresów skorzystano z kolorystyki nawiązującą do barw wykorzystanych podczas tworzenia internetowego kwestionariusza ankiety. W grupie menedżerów kolorem przewodnim jest niebieski, a w grupie pracowników zielony.

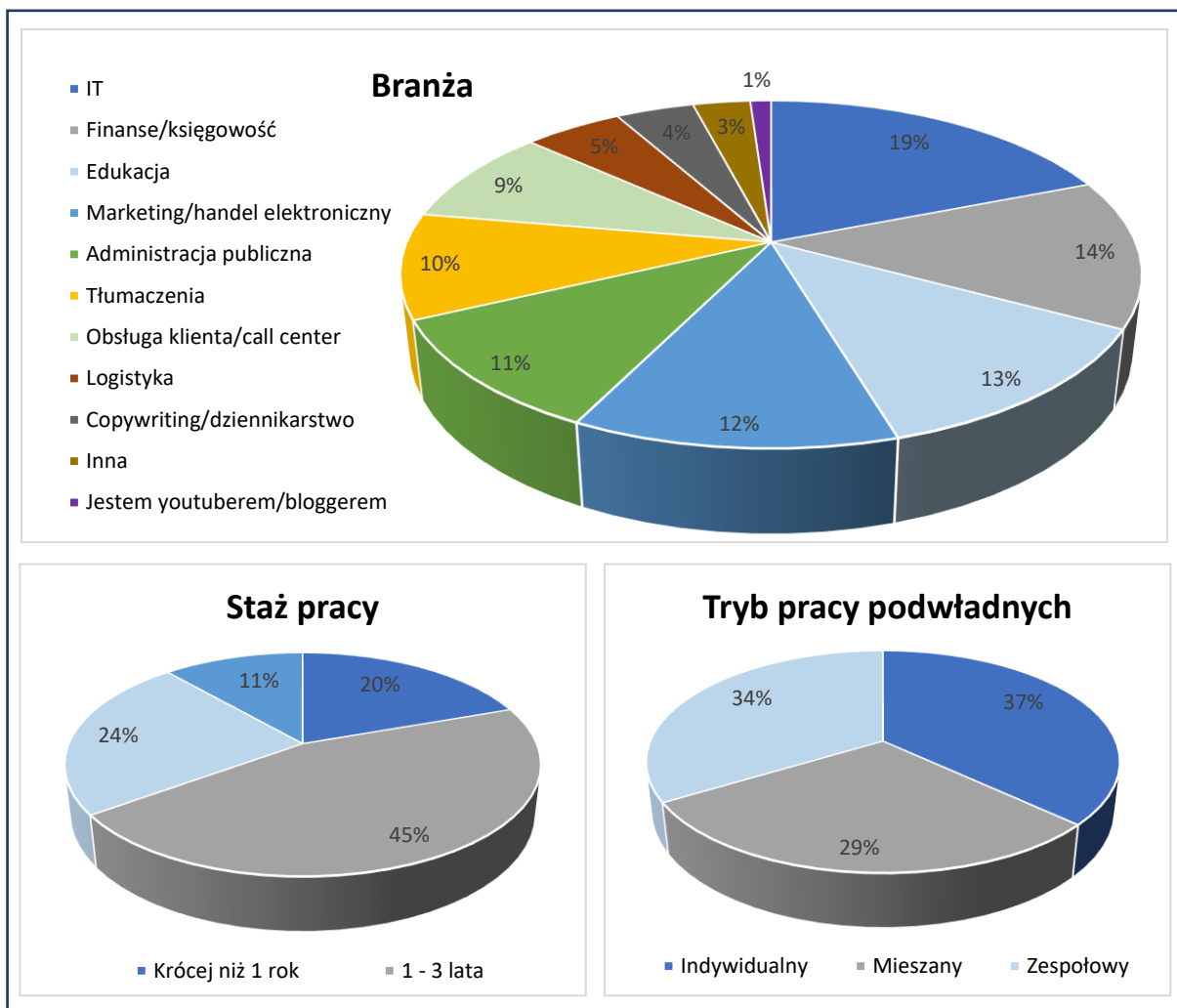
Na rysunku 5.1 przedstawiono dane demograficzne grupy menedżerów. Wśród respondentów było 54% kobiet i 46% mężczyzn. 43% badanych znajdowało się pomiędzy 20 a 35 rokiem życia, 40% miało 36 – 50 lat, a 16% to osoby w wieku 51 lub więcej. Zaledwie 1% badanych miało mniej niż 20 lat. Zdecydowana większość menedżerów posiadała wykształcenie wyższe: 63% z nich uzyskało tytuł licencjata, inżyniera lub magistra, a 6% stopień doktora lub profesora. 31% badanych to osoby z wykształceniem średnim. Badanie miało charakter międzynarodowy, jednak aż 74% respondentów pochodziło z Europy. Nie jest to zaskakujące, zważywszy na fakt, że jako słowa klucze wybrano zarówno angielskie słowo *manager*, jak i polskie *menedżer*. Dodatkowo w algorytmach wyszukiwania portalu www.facebook.com uwzględnione zostały powiązania i aktywności osoby wyszukującej (w tym wypadku autorki badania, mieszkającej w Europie). Można domniemywać, że gdyby autorka była mieszkanką np. Australii, to w wynikach wyszukiwania po wpisaniu słowa klucza *manager* znalazłyby się inne grupy społecznościowe. W dalszej kolejności znaleźli się mieszkańcy Ameryki Północnej (8%), Ameryki Południowej (7%), Azji (6%), Afryki (4%) i Australii (2%).

Rysunek 5.1. Dane demograficzne grupy menedżerów



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 5.2. zebrano informacje dotyczące sytuacji zawodowej menedżerów. Na podstawie przeprowadzonego w listopadzie 2021 r. zogniskowanego wywiadu grupowego zidentyfikowano 10 głównych branż, w których występuje praca zdalna. W badaniu ankietowym znaleźli się przedstawiciele wszystkich wybranych branż: IT (19% ankietowanych), finanse/księgowość (14%), edukacja (13%), marketing/handel elektroniczny (12%), administracja publiczna (11%), tłumaczenia (10%), obsługa klienta/call center (9%), logistyka (5%), copywriting/dziennikarstwo (4%), youtuber/blogger (1%). Zaledwie 3% respondentów to przedstawiciele innych branż. Zdecydowana większość badanych osób pracuje jako menedżer zdalny od 1 do 3 lat (45%). Mniej, bo 24% osób posiada staż na badanym stanowisku z przedziału 3 – 5 lat, a 20% - poniżej 1 roku. Dłużej niż 5 lat na stanowisku menedżera pracowników zdalnych pracuje 11%.



Rysunek 5.2. Menedżerowie – branża, staż pracy oraz tryb pracy podwładnych

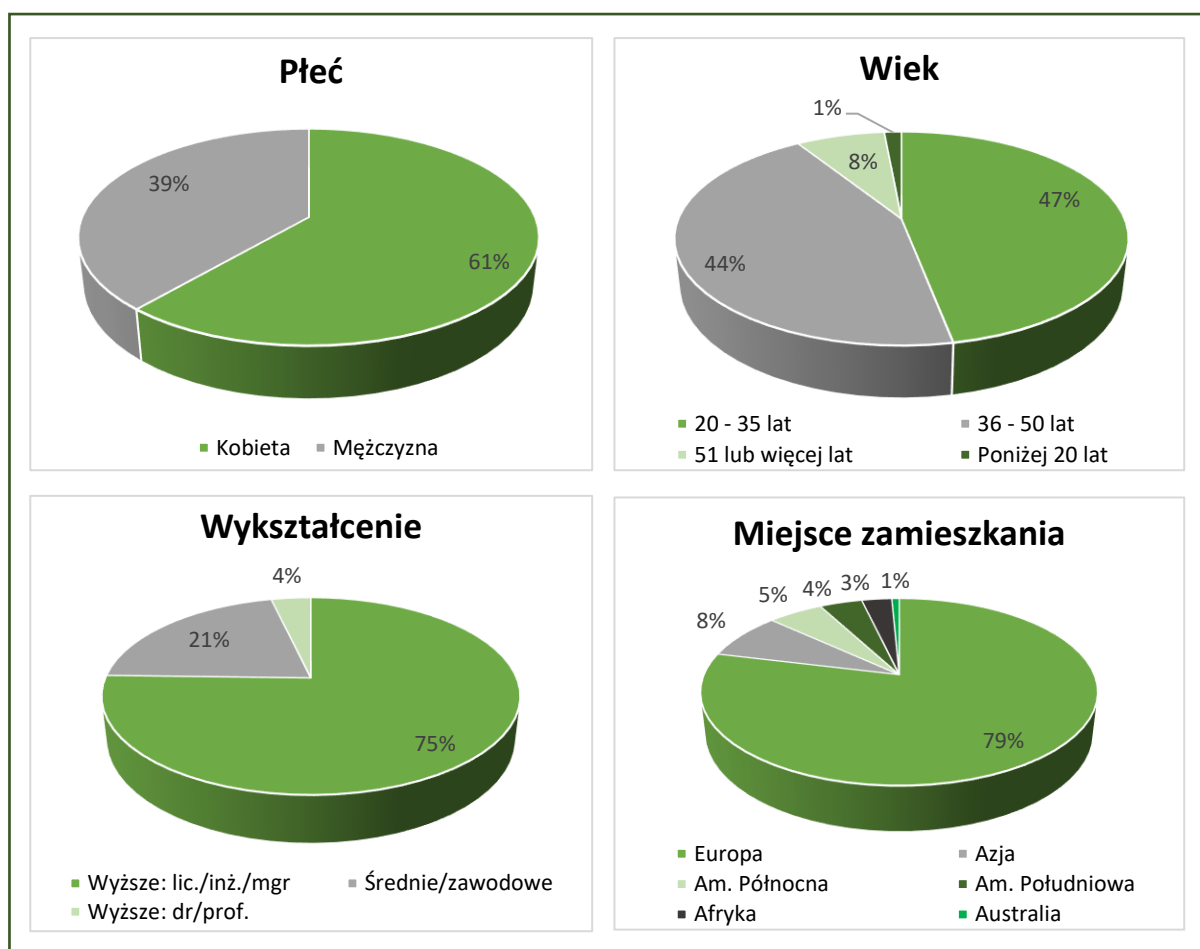
Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z celem niniejszej dysertacji skupiono się na trybie pracy pracowników. Wyróżniono tryb indywidualnym, mieszany oraz zespołowy. W przypadku grupy menedżerów odnosi się on do trybu pracy podwładnych nadzorowanych przez danego menedżera, nie do trybu pracy samego menedżera. Aby ułatwić rozróżnianie odpowiedzi menedżerów i pracowników, w dalszej części dysertacji wprowadzono następujące nazewnictwo:

- **MI** – grupa menedżerów zarządzających pracą pracowników wykonujących zadania indywidualne (37% ogółu),
- **MZ** – grupa menedżerów zarządzających pracą pracowników wykonujących zadania zespołowe (34% ogółu),
- **MM** – grupa menedżerów zarządzających pracą pracowników wykonujących zadania w trybie mieszanym (29% ogółu).

Menedżerów zarządzających pracą zarówno podwładnych wykonujących zadania indywidualne, jak i podwładnych wykonujących zadania w innym trybie, poproszono o skupienie się na tym trybie, który najczęściej występuje wśród ich podwładnych.

W analogiczny sposób dokonano charakterystyki grupy pracowników zdalnych. W pierwszej kolejności określono płeć, wiek, wykształcenie i miejsce zamieszkania ankietowanych. Wyniki przedstawiono na rysunku 5.3.



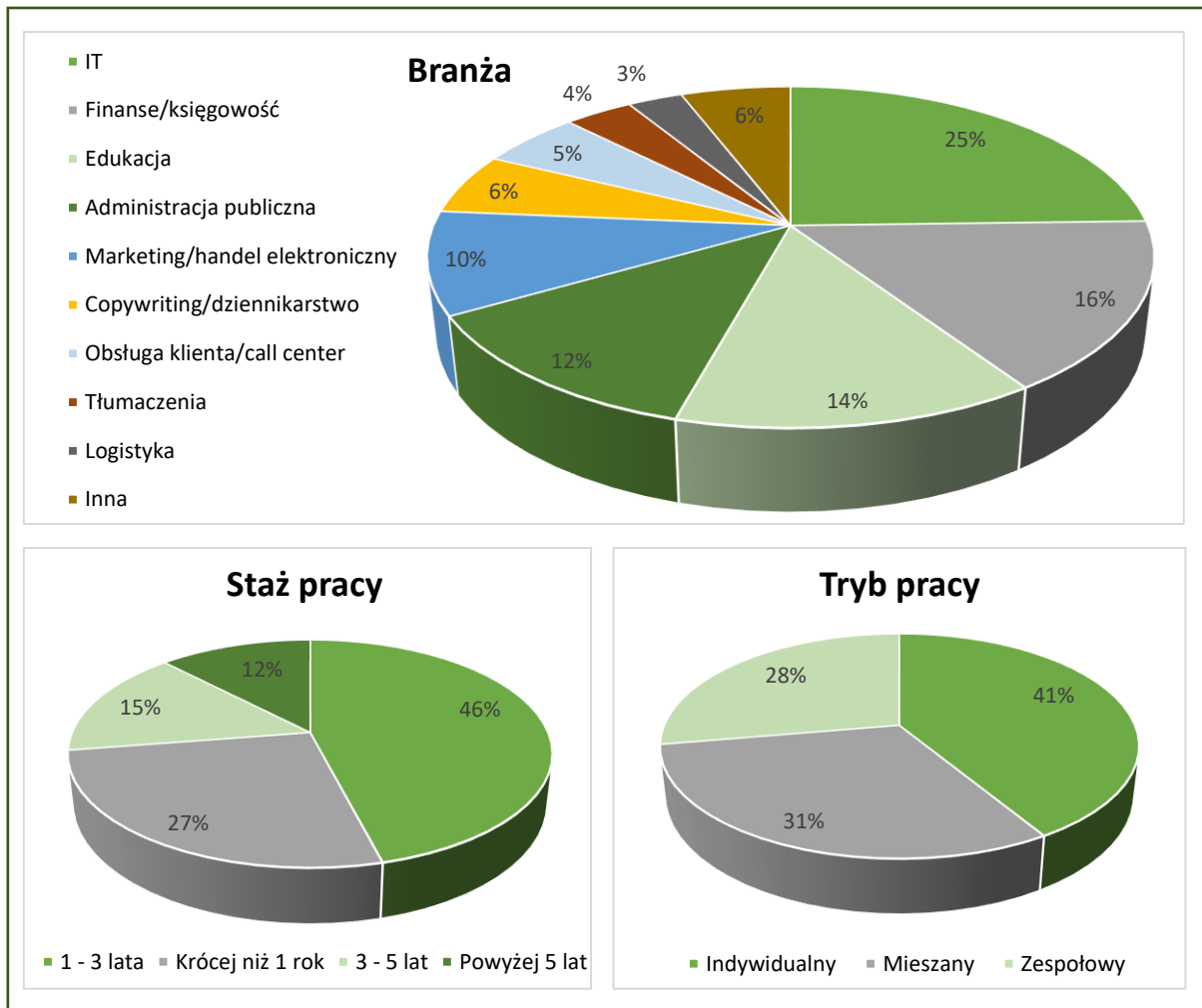
Rysunek 5.3. Dane demograficzne grupy pracowników zdalnych

Źródło: opracowanie własne

Zdecydowana większość pracowników zdalnych biorących udział w badaniu to kobiety (61%). Wśród respondentów przeważały dwie grupy wiekowe: 20 – 35 lat (47% badanych) oraz 36 – 50 lat (44%). Blisko 80% ankietowanych to osoby z wykształceniem wyższym: 75% posiada tytuł licencjata, inżyniera lub magistra, a 4% stopień doktora lub profesora. Przeważająca część respondentów mieszka w Europie (aż 79%). Azję zamieszkuje 8% badanych, Amerykę Północną 5%, Amerykę Południową 4%, Afrykę 3%, a Australię 1%. Podobnie jak w grupie menedżerów, możliwym powodem tak nierównomiernej struktury, jeśli

chodzi o miejsce zamieszkania, jest sposób wyszukiwania grup pracowników zdalnych na portalu facebook.com. Zwrócić tu należy uwagę zarówno na algorytmy wyszukiwania, uwzględniające sieć kontaktów osoby wyszukującej, jak i na włączeniu do angielskojęzycznych słów kluczy *remote work*, *online jobs* także polskich słów: *praca zdalna*.

Następnie skupiono się na branży, stażu oraz trybie pracy pracowników zdalnych. Przy stażu pytano o staż pracy jako pracownik zdalny. Wyniki zilustrowano na rysunku 5.4.



Rysunek 5.4. Pracownicy zdalni – branża, staż oraz tryb pracy

Źródło: opracowanie własne

Podobnie jak w grupie menedżerów, najliczniej reprezentowanymi branżami w ankiecie dla pracowników były: IT (25% respondentów), finanse/księgowość (16%) i edukacja (14%). Pozostałe branże nie wykazywały zbieżności z branżami wskazanymi przez menedżerów. Na czwartym miejscu pod względem liczebności znalazła się administracja publiczna (12% respondentów), a następnie: marketing/handel elektroniczny (10%), copywriting/dziennikarstwo (6%), obsługa klienta/call center (5%), tłumaczenia (4%),

logistyka (3%). Inną branżę zaznaczyło 6% badanych osób. Wśród tych branż znalazły się następujące wpisy: HR, hospitality industrial, energetyka, projektant, telekomunikacja, inżynieria, ochrona środowiska i skrót NGO, oznaczający organizację non-profit.

Przeważający odsetek ankietowanych pracuje zdalnie nie dłużej niż 3 lata: 46% wykazuje staż jako pracownik zdalny od 1 do 3 lat, a 27% - do 1 roku. Można podejrzewać, że część z tych osób nie pracowałaby zdalnie, gdyby nie pandemia koronawirusa COVID-19, która zwiększyła liczbę pracowników zdalnych w branżach uznawanych dotychczas za typowo stacjonarne (np. w administracji publicznej oraz edukacji). Staż od 3 do 5 lat posiada 15% badanych, a powyżej 5 lat – 12%.

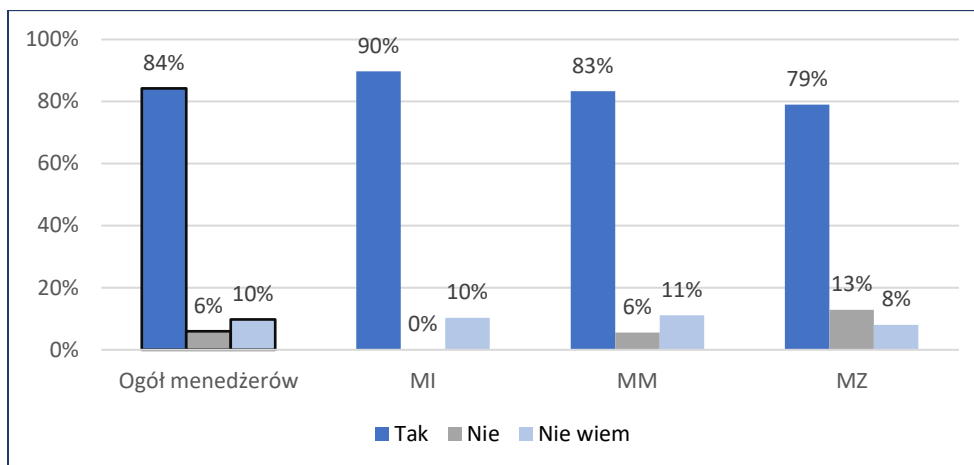
Ze względu na wyznaczony cel bardzo istotne było pytanie o tryb wykonywanych obowiązków. Podobnie jak w przypadku grupy menedżerów nazwano poszczególne grupy pracowników:

- **PI** – pracownicy wykonujący zadania indywidualne,
- **PM** – pracownicy wykonujący zadania w trybie mieszanym,
- **PZ** – pracownicy wykonujący zadania zespołowe.

Badanie wykazało, że 40% ankietowanych pracuje w trybie indywidualnym (165 osób). Tryb mieszany deklaruje 31% pracowników (127 osób), a tryb zespołowy: 29% (119 osób). Pracowników, którzy pracowali w przeszłości w kilku różnych trybach, poproszono o skupienie się na aktualnym trybie pracy.

5.2. Obszary występowania różnic w zarządzaniu pracownikami zdalnymi

Przed rozpoczęciem analizy wymienionych we wstępie do rozdziału 5 praktyk zarządzania, skupiono się na poglądach menedżerów na temat występowania różnic pomiędzy zarządzaniem pracownikami zdalnymi w zależności od opisywanych w niniejszej dysertacji trybów pracy. Odpowiedzi respondentów przedstawiono na rysunku 5.5.

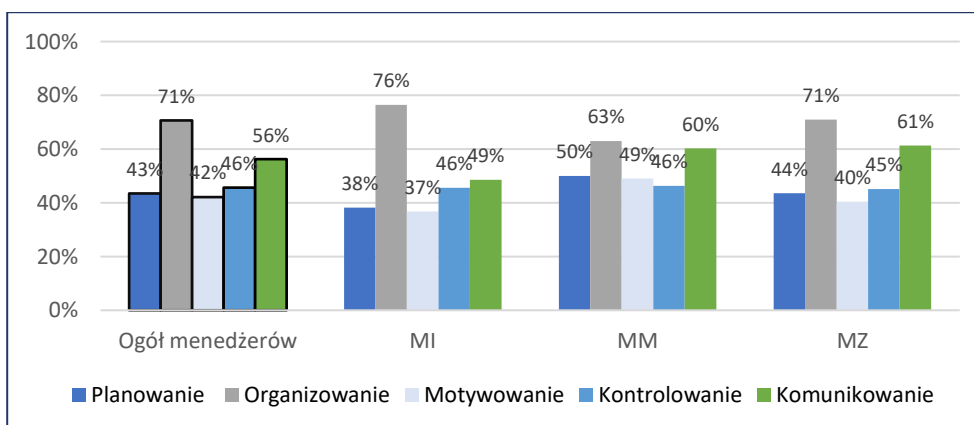


Rysunek 5.5. Różnice w zarządzaniu pracownikami pracującymi indywidualnie, zespołowo i w trybie mieszanym. Perspektywa menedżerów

Źródło: opracowanie własne

Według 84% ogółu menedżerów istnieją różnice pomiędzy zarządzaniem pracownikami wykonującymi zdania indywidualnie oraz pracujących w zespołach pracowniczych. Zaledwie 6% nie widzi takich różnic. Odpowiedź „nie wiem” wybrało 10%. Bardzo podobnie przedstawiają się wyniki w przypadku analizowania odpowiedzi poszczególnych grup menedżerów: MI, MM i MZ. Różnice w zarządzaniu widzi odpowiednio 90%, 83% oraz 79% osób z poszczególnych grup. Warto zauważyć, że w grupie MI nikt z ankietowanych nie zanegował faktu występowania tych różnic. Równocześnie w grupie MM brak różnic widzi 6% osób, a w MZ 13%. Podobny odsetek badanych w poszczególnych grupach nie wie, czy takowe różnice występują: 10% w MI, 11% w MM i 8% w MZ.

Menedżerów zapytano także o obszary występowania różnic w zarządzaniu pracownikami zdalnymi z różnych trybów. Odpowiedzi zebrano na rysunku 5.6.



Rysunek 5.6. Obszary występowania różnic w zarządzaniu pracownikami pracującymi indywidualnie, zespołowo i w trybie mieszanym. Perspektywa menedżerów

Źródło: opracowanie własne

Jak pokazano na rysunku 5.6, wyniki w odniesieniu do ogółu menedżerów i do poszczególnych grup są bardzo zbliżone. Jako główny obszar występowania różnic w zarządzaniu pracownikami z różnych trybów określono proces organizowania. Wskazało na niego 76% MI, 63% MM i 71% MZ. Na drugim miejscu znalazł się proces komunikacji: 49% MI, 60% MM i 61% MZ. Różnice w obszarze planowania widzi od 38% do 50% menedżerów (w zależności od grupy), w procesie motywowania od 37% do 49%, a w procesie kontrolowania od 45 % do 46% menedżerów.

W grupie pracowników zrezygnowano z pytania o kwestię występowania różnic w poszczególnych procesach zarządczych. Uznano, że pracownik może nie mieć doświadczenia w wykonywaniu zadań zarządczych, stąd jego odpowiedzi mogłyby nie być wiarygodne.

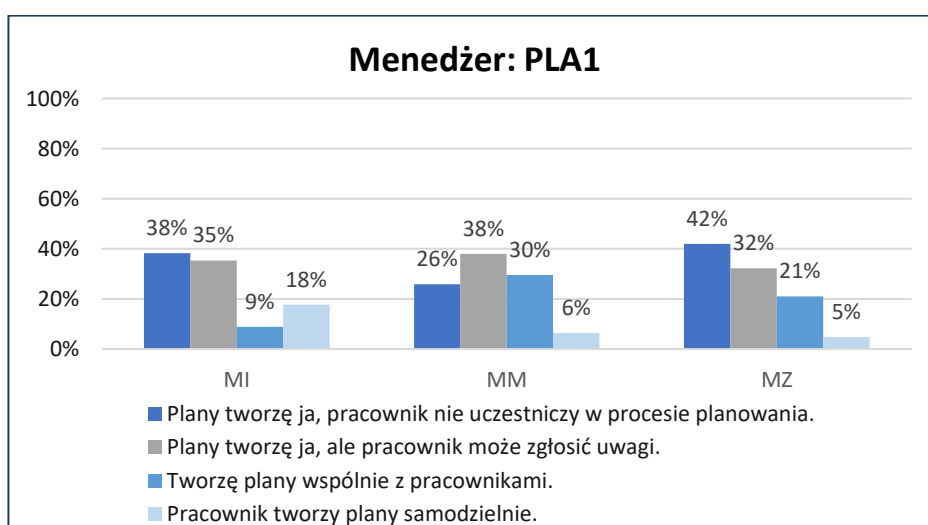
5.3. Procesy zarządzania pracownikami zdalnymi w praktyce

5.3.1. Praktyki stosowane w procesie planowania pracy zdalnej

W procesie planowania skupiono się na dwóch praktykach:

- PLA1: sposób tworzenia planów w firmie
- PLA2: uwzględnianiu różnorodności kulturowej w procesie planowania.

Na rysunku 5.7 przedstawiono odpowiedzi menedżerów dotyczące praktyki PLA1.



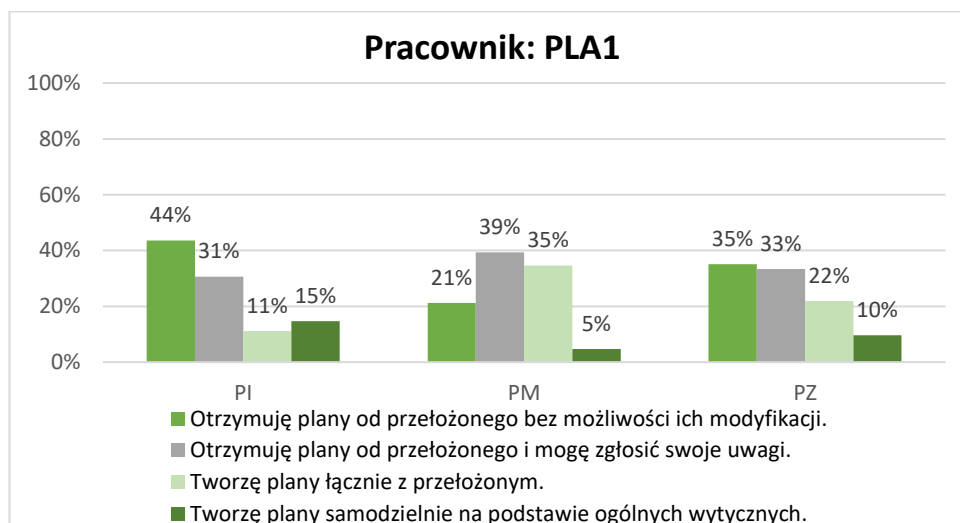
Rysunek 5.7. Sposób tworzenia planów w firmie. Perspektywa menedżerów

Źródło: opracowanie własne

Zdaniem menedżerów najmniejszy udział w procesie tworzenia planów w firmie mają pracownicy wykonujący zadania zespołowe: aż 42% menedżerów z grupy MZ przyznaje, że ich podwładni nie uczestniczą w procesie planowania. W grupie MI 38% menedżerów tworzy plany bez jakiegokolwiek udziału podwładnych. W grupie MZ odsetek ten jest znacznie niższy i wynosi 26%. W miarę zrównoważony w poszczególnych jest odsetek menedżerów, którzy co prawda sami tworzą plany, ale pozwalają pracownikom na zgłoszenie swoich uwag: 38% MM, 35% MI i 32% MZ. Wspólnie z podwładnymi tworzy plany 30% MM, 21% MZ i zaledwie 9% MI. Trybem, w którym wykazany został najwyższy poziom empowermentu w procesie planowania, jest tryb indywidualny: 18% menedżerów z MI pozwala pracownikom samodzielnie tworzyć plany związane z działalnością firmy (przy zaledwie 5% w MZ i 6% w MM).

Test normalności W Shakiro-Wilka wykazał brak rozkładu normalnego. Wobec tego przeprowadzono test chi², zgodnie z którym $\chi^2=31,5966$. Odczytano obszar krytyczny dla poziomu istotności 0,05 oraz 6 stopni swobody (=12,5916). Tym samym możemy odrzucić hipotezę, że zmienne są niezależne i stwierdzić, że pomiędzy trybem pracy pracowników zdalnych a sposobem tworzenia planów w firmie istnieje zależność. Dane są istotne statystycznie ($p<0,05$).

Z kolei pracowników zdalnych w ramach praktyki PLA1 zapytano, jaki jest ich udział w procesie planowania. Było to pytanie jednokrotnego wyboru. Wyniki pokazano na rysunku 5.8.



Rysunek 5.8. Sposób tworzenia planów w firmie. Perspektywa pracowników zdalnych
Źródło: opracowanie własne

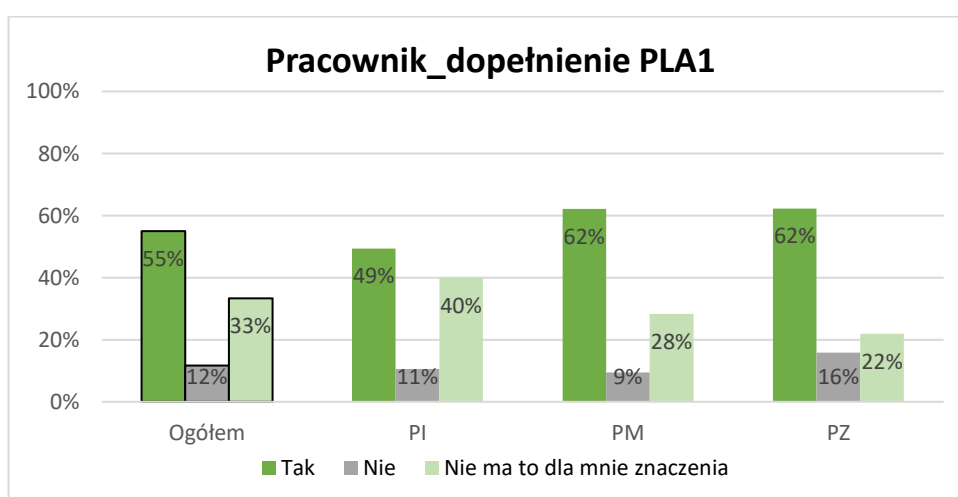
W grupie PI najwięcej pracowników otrzymuje plany od przełożonego bez możliwości ich modyfikacji (44%). Blisko jedna trzecia otrzymuje plany, ale może zgłosić swoje uwagi (31%). Samodzielne tworzenie planów na podstawie ogólnych wytycznych deklaruje 15%, a 11% tworzy plany łącznie z przełożonym.

Pracownicy z PM najczęściej otrzymują plany od przełożonego z możliwością zgłaszania swoich uwag (39%). Na drugim miejscu znalazła się odpowiedź *Tworzę plany łącznie z przełożonym* – wybrało ją 35% respondentów. Nieco ponad jedna piąta badanych (21%) otrzymuje plany od przełożonego bez możliwości ich modyfikacji, a zaledwie jedna dwudziesta tworzy plany samodzielnie (5%).

Z kolei w grupie PZ zaobserwowano układ schodkowy od najmniejszego stopnia zaangażowania w tworzenie planów do najmniejszego. Najwięcej osób wybrało odpowiedź *Otrzymuję plany od przełożonego bez możliwości ich modyfikacji* (35%), a najmniej *Tworzę plany samodzielnie na podstawie ogólnych wytycznych* (10%). Pomędzy znalazły się odpowiedzi *Otrzymuję plany i mogę zgłosić swoje uwagi* (33%) oraz *Tworzę plany łącznie z przełożonym* (22%).

Testy normalności wykazały brak rozkładu normalnego. Wykonano test chi² korzystając z funkcji tabeli wielodzielcze w programie Statistica. Test wykazał zależność pomiędzy trybem pracy pracowników zdalnych a sposobem tworzenia planów w firmie z ich perspektywy (chi²=38,0647). Dane są istotne statystycznie (p<0,05).

Pracowników zapytano dodatkowo, czy chcą uczestniczyć w procesie planowania w firmie. Wyniki przedstawia rysunek 5.9.

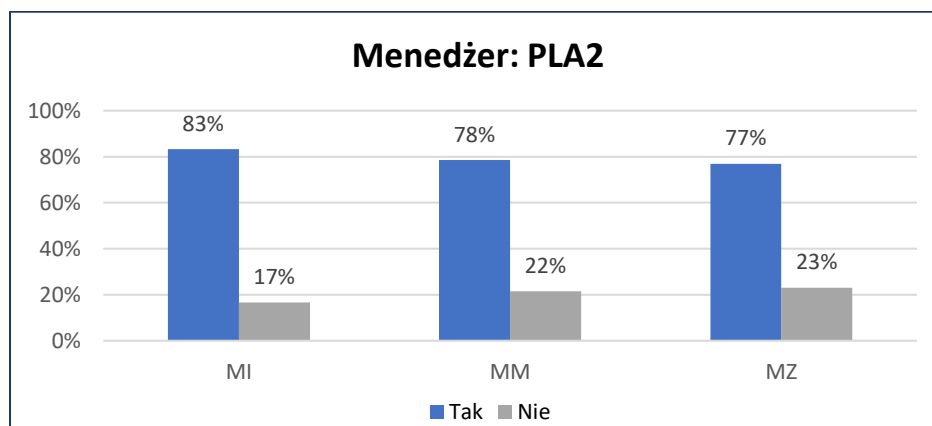


Rysunek 5.9. Chęć partycypacji pracowników zdalnych w procesie planowania jako dopełnienie praktyki PLA1

Źródło: opracowanie własne

Jak widać powyżej, ponad połowa ogółu pracowników zdalnych chciałaby uczestniczyć w procesie planowania (55%). Dla jednej trzeciej respondentów nie ma to znaczenia, a wyraźnie nie chciałoby uczestniczyć w planowaniu 12% badanych. W rozbiciu na podgrupy PI, PM i PZ rozkład odpowiedzi ma podobny schemat: najczęściej osób wyraża chęć partycypacji w procesie planowania (49% w PI, 62% w PM i PZ). Brak takiej chęci deklaruje od 9% do 16% ankietowanych z poszczególnych podgrup. Obojętny stosunek do udziału w procesie planowania wykazuje 40% PI, 28% PM i 22% PZ.

W wielu organizacjach zatrudniających pracowników zdalnych występuje różnorodność kulturowa. Szczególnie widoczna jest ona w tych firmach, które korzystają z offshoringu w trakcie prowadzenia działalności. Stąd jako drugą praktykę przeanalizowano poziom uwzględniania różnorodności kulturowej podczas tworzenia planów w firmie. Badanie wykazało, że 44% menedżerów z MI zarządza pracownikami zdalnymi z różnych kultur. W grupie MZ ich odsetek wynosi 63%, a w MM: aż 86%. Na rysunku 5.10 pokazano odpowiedzi na pytanie, czy menedżerowie uwzględniają w procesie planowania różnorodność kulturową swoich podwładnych.



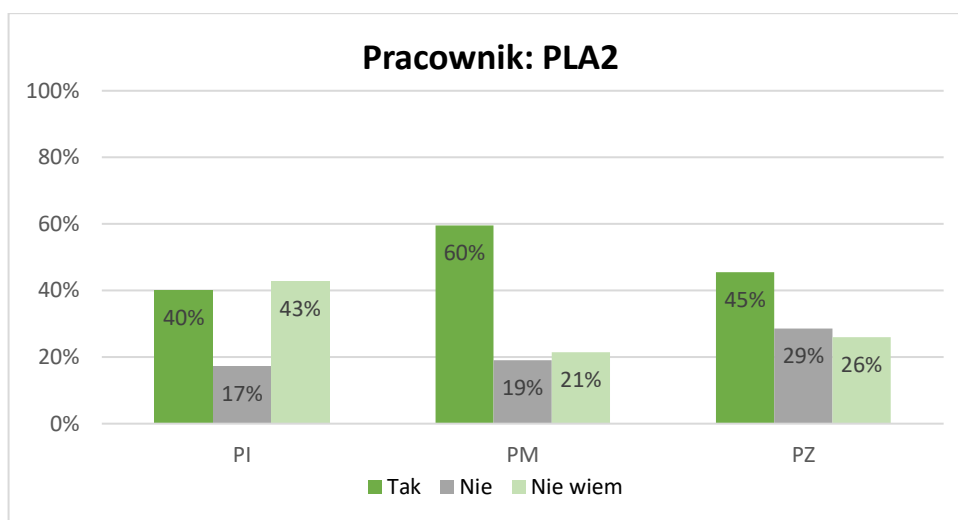
Rysunek 5.10. Uwzględnianie różnorodności kulturowej w procesie planowania. Perspektywa menedżerów

Źródło: opracowanie własne

Zdecydowana większość menedżerów, którzy zarządzają pracownikami zdalnymi z różnych kultur, bierze ten fakt pod uwagę w procesie planowania. Najwyższy odsetek odpowiedzi twierdzących występuje w grupie MI (83%), a następnie MM (78%) i MZ (77%). Już na podstawie powyższego wykresu zaobserwowano, że wyniki w MI, MM i MZ są bardzo zbliżone i nie pozwalają one na jednoznaczne ustalenie korelacji pomiędzy trybem pracy pracownika zdalnego a uwzględnianiem przez menedżera różnorodności kulturowej w procesie planowania. W celu potwierdzenia przeprowadzono test χ^2 , który wykazał, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o niezależności zmiennych ($\chi^2=0,8964$, $p=0,6387$).

Tym samym można stwierdzić, że pomiędzy trybem pracy a uwzględnianiem różnorodności kulturowej w procesie planowania nie występuje korelacja.

Z ogółu badanych pracowników zdalnych aż 66% deklaruje, że w ich firmie występuje różnorodność kulturowa. W ramach praktyki PLA2 zapytano pracowników, czy różnorodność kulturowa jest uwzględniana przez ich menedżerów w procesie planowania. Odpowiedzi osób z tej grupy przedstawia rysunek 5.11.



Rysunek 5.11. Uwzględnianie różnorodności kulturowej w procesie planowania. Perspektywa pracowników zdalnych

Źródło: opracowanie własne

W PI 43% badanych przyznaje, że nie wie, czy w ich firmie uwzględnia się różnorodność kulturową w procesie planowania. Nieco mniej, bo 40%, twierdzi, że różnorodność kulturowa jest uwzględniana podczas planowania, a 17% uważa, że jest ona pomijana. W PM układ jest całkiem inny: 60% uważa, że ich menedżerowie biorą pod uwagę kulturę, z której pochodzą pracownicy. Przeciwnego zdania jest 19% ankietowanych z PM, a brak wiedzy na ten temat wskazuje 21%. W grupie PZ blisko połowa potwierdza, że różnorodność kulturowa jest w ich firmie brana pod uwagę podczas planowania. Odwrotnie myśli 29%, a 26% nie posiada wiedzy na ten temat.

Test normalności W Shapiro-Wilka wykazał brak rozkładu normalnego. Przeprowadzony test chi² udowodnił istnienie zależności pomiędzy trybem pracy pracowników zdalnych a poglądami pracowników na temat tego, czy menedżerowie uwzględniają w procesie planowania różnorodność kulturową (chi²=14,7807). Dane są istotne statystycznie (p=0,0052).

Czynności opisane w niniejszym podrozdziale pozwoliły na osiągnięcie celu szczegółowego nr 1 (C1): *Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie planowania pracy pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe*

w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym Zidentyfikowane praktyki zaprezentowano w tabeli zbiorczej 5.2.

Tabela 5.2. Praktyki stosowane w procesie planowania pracy zdalnej

PLA1	Pytanie: <i>W jaki sposób tworzone są plany w firmie?</i>					
	Odpowiedzi: <i>1. Otrzymywanie planów od przełożonego bez możliwości ich modyfikacji, 2. Otrzymywanie planów od przełożonego z możliwością zgłoszenia uwag, 3. Tworzenie planów łącznie z przełożonym, 4. Samodzielne tworzenie planów przez pracownika na podstawie wytycznych.</i>					
	MI	PI	MM	PM	MZ	PZ
	1-2-4-3	1-2-4-3	2-3-1-4	2-3-1-4	1-2-3-4	1-2-3-4
	1-2-4		2-3-1		1-2-3	
	Różnice istotne statystycznie we wszystkich grupach.					
	Uwagi: Większość pracowników zdalnych chce uczestniczyć w procesie planowania.					
PLA2	Pytanie: Czy w procesie planowania menedżerowie uwzględniają różnorodność kulturową pracowników zdalnych?					
	Odpowiedzi: <i>1. Tak, 2. Nie, 3. Nie wiem (odp. 3 tylko w PI, PM i PZ)</i>					
	MI	PI	MM	PM	MZ	PZ
	1-2	1-3-2	1-2	1-3-2	1-2	1-3-2
	1		1		1	
	Różnice między trybem pracy a procentowym wyborem poszczególnych odpowiedzi nieistotne statystycznie w grupie menedżerów i istotne statystycznie w grupie pracowników . Charakter pytania pozwala na skupienie się jedynie na opinii menedżerów.					
Uwagi: konieczne potwierdzenie w trakcie wywiadu eksperckiego.						

Zródło: opracowanie własne

W tabeli 5.2 przedstawiono pytania dotyczące danych praktyk, odpowiedzi, rozkład odpowiedzi (bez rozkładu procentowego), wspólne elementy w grupie menedżerów i pracowników z danego trybu, informację o istotności statystycznej wyników oraz dodatkowe uwagi.

Porównując wyniki ankiety wśród menedżerów i pracowników zdalnych, widoczny jest ten sam rozkład poszczególnych odpowiedzi. Wybierane odpowiedzi od największej liczby głosów do najmniejszej to (forma odpowiedzi została zmodyfikowana tak, aby pasowała do obu grup):

- w MI i PI: *Otrzymywanie planów od przełożonego bez możliwości ich modyfikacji, Otrzymywanie planów od przełożonego z możliwością zgłoszenia uwag, Samodzielne tworzenie planów przez pracownika na podstawie wytycznych, Tworzenie planów łącznie z przełożonym;*
- w MM i PM: *Otrzymywanie planów od przełożonego z możliwością zgłoszenia uwag, Tworzenie planów łącznie z przełożonym, Otrzymywanie planów od przełożonego bez możliwości ich modyfikacji, Samodzielne tworzenie planów przez pracownika na podstawie wytycznych;*

- w MZ i PZ: *Otrzymywanie planów od przełożonego bez możliwości ich modyfikacji, Otrzymywanie planów od przełożonego z możliwością zgłoszenia uwag, Tworzenie planów łącznie z przełożonym, Samodzielne tworzenie planów przez pracownika na podstawie wytycznych.*

Porównując wyniki badania dotyczącego PLA2 w grupie menedżerów i pracowników, widzimy sprzeczność: wyniki w grupie menedżerów pokazują brak korelacji pomiędzy trybem a uwzględnianiem różnorodności kulturowej w procesie planowania, podczas gdy wyniki w grupie pracowników potwierdzają istnienie takiej zależności. Ponieważ pytanie dotyczy działania/sposobu myślenia przełożonych, uznano za zasadne skupienie się jedynie na wynikach badania menedżerów. Kwestię tę postanowiono jednak oznaczyć jako konieczną do omówienia podczas wywiadów eksperckich. Potwierdzone zależności uwypuklono poprzez wytłuszczenie danego numeru odpowiedzi.

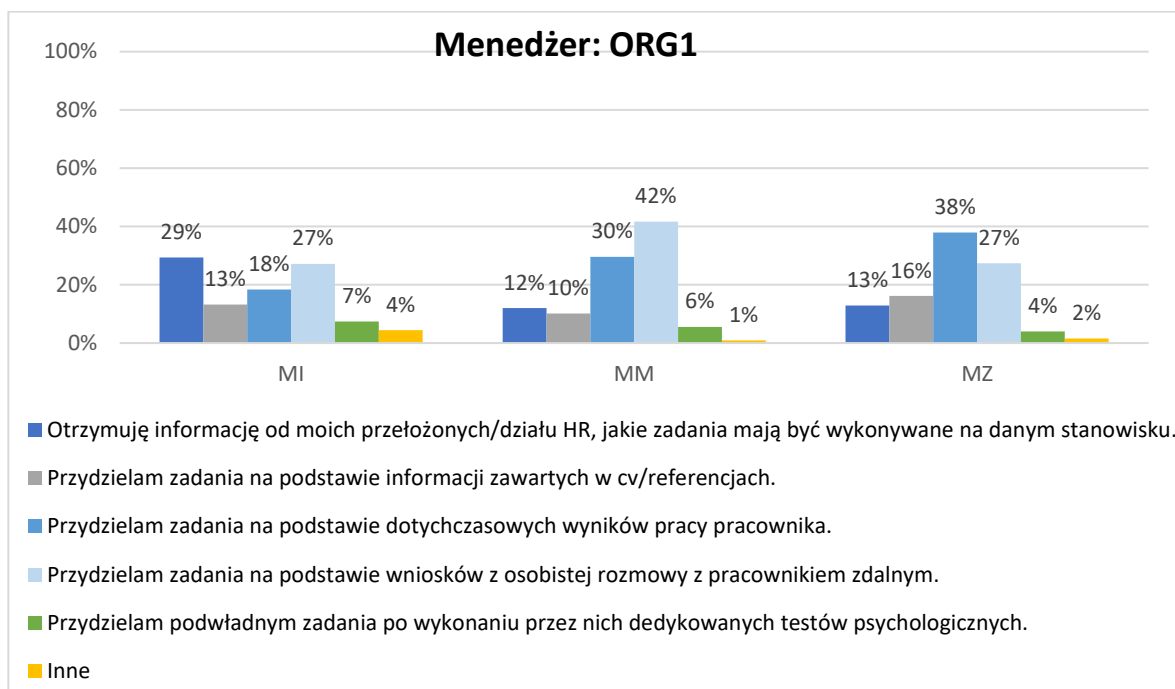
5.3.2. Praktyki stosowane w procesie organizowania pracy zdalnej

W zakresie funkcji organizowania przeanalizowano następujące praktyki:

- ORG1: przydział zadań pracownikom zdalnym,
- ORG2: narzędzia ICT wspomagające pracę zdalną,
- ORG3: organizowanie spotkań pracowniczych,
- ORG4: forma szkoleń.

Na rysunku 5.12 przedstawiono sposoby rozdzielania zadań służbowych stosowane przez menedżerów. W grupie MI menedżerowie przydzielają zadania pracownikom zdalnym głównie na podstawie informacji otrzymanych od przełożonych/działu HR (29%) lub na podstawie wniosków z osobistej rozmowy z podwładnym (27%). Dotychczasowe wyniki pracy znalazły się na trzecim miejscu (18%). Inny sposób planowania zadań preferują menedżerowie zarządzający zespołami pracowników zdalnych. Aż 38% menedżerów z tej grupy przydziela zadania głównie na podstawie dotychczasowych wyników pracownika. Na drugim miejscu znajduje się, podobnie jak w przypadku MI, rozmowa z pracownikiem (27%), a w dalszej kolejności informacje zawarte w cv/referencjach (16%) oraz informacje uzyskane od przełożonych menedżera lub działu HR (13%). Menedżerowie z MM jako najważniejsze praktyki uznali osobistą rozmowę z pracownikiem (42%) i dotychczasowe wyniki pracy (30%). Praktyki te są tożsame z dwiema kluczowymi praktykami w MZ, jednak występują w odwrotnej kolejności. Znacznie mniejsze znaczenie w zakresie rozdzielania zadań mają w MM informacje od przełożonych/HR oraz cv/referencje. We wszystkich grupach testy

psychologiczne zostały uznane za czynnik najmniej ważny w procesie przydziału obowiązków: 7% w MI, 6% w MM i 4% w MZ.



Rysunek 5.12. Przydział zadań pracownikom zdalnym. Perspektywa menedżerów

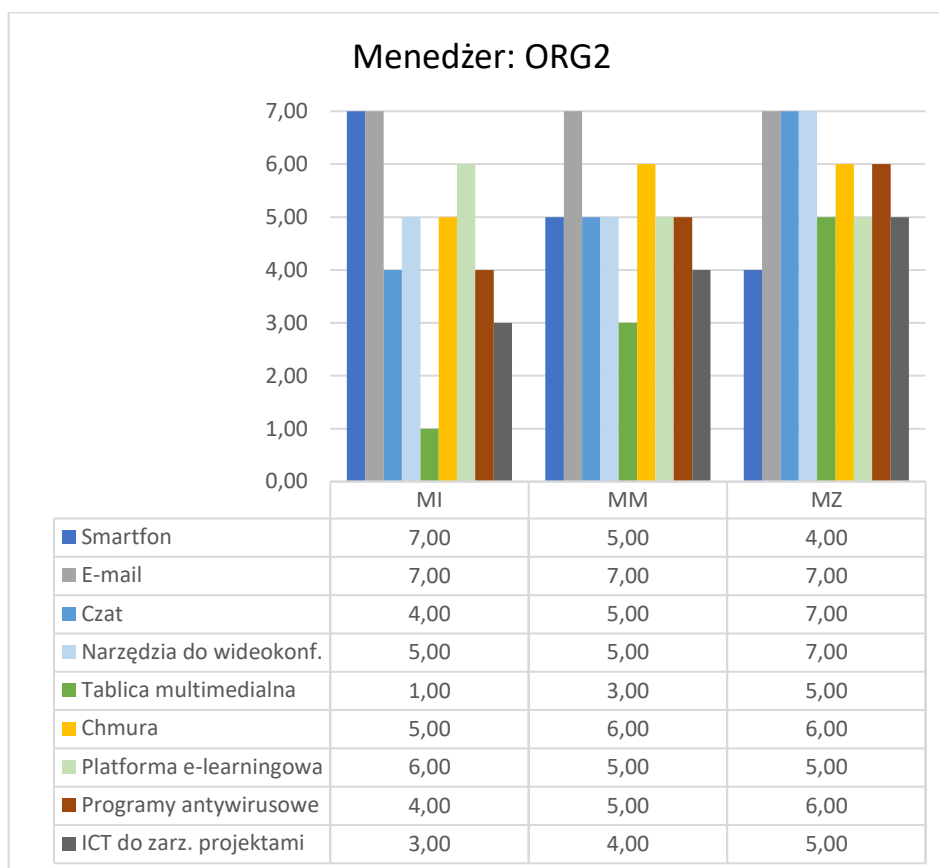
Źródło: opracowanie własne

Wykonano test normalności W Shapiro-Wilka, który wykazał brak rozkładu normalnego. W związku z tym przeprowadzono test chi², zgodnie z którym chi² Pearsona wynosi 33,2538, a p=003. Wartość krytyczna rozkładu chi² przy poziomie istotności 0,05 i 10 stopniach swobody wynosi 18,3070. Tym samym test potwierdził zależność pomiędzy trybem wykonywanej pracy zdalnej a sposobem przydziału zadań pracownikom. Wyniki są istotne statystycznie.

Grupy pracowników nie zapytano o sposób przydziału zadań służbowych. Powodem był fakt, że pracownik niekoniecznie może wiedzieć, na jakiej podstawie menedżer przydziela mu zadania służbowe. Do tworzenia modelu w obszarze ORG1 postanowiono skupić się jedynie na wynikach badania w grupie menedżerów.

W ramach praktyki ORG2 skupiono się na narzędziach ICT. Menedżerowie oceniali, jak ważne w procesie zarządzania pracownikami zdalnymi są dla nich następujące narzędzia: smartfon, e-mail, czat, programy do wideokonferencji, tablica multimedialna, chmura, platforma e-learning, programy antywirusowe, programy do zarządzania projektami oraz programy do bieżącego monitorowania pracy zdalnych podwładnych. Menedżerowie podawali ocenę od 1 do 7, gdzie 1 oznaczało „zupełnie nieważne”, a 7 – „bardzo ważne”. Ponieważ dane

nie mają rozkładu normalnego (test W Shapiro Wilka), zdecydowano się porównanie mediany poszczególnych ocen. Wyniki zaprezentowano na rysunku 5.13.



Rysunek 5.13. Mediana ocen poszczególnych narzędzi ICT wspomagających pracę zdalną. Perspektywa menedżerów

Źródło: opracowanie własne

W grupie MI najwyżej ocenianymi narzędziami były e-mail i smartfon (w obu przypadkach mediana=7,00). Na dalszym miejscu pojawiały się: platforma e-learningowa (mediana=6,00), chmura (mediana=5,00) oraz narzędzia do wideokonferencji (mediana=5,00). Programy antywirusowe i czat większość osób z MI określiła jako ani ważne ani nieważne (mediana=4,00). Jako nieważne menedżerowie z tej grupy uznali ICT do zarządzania projektami (mediana=3,00) oraz tablice multimedialne (mediana=1,00).

Wśród menedżerów pracowników wykonujących obowiązki w trybie mieszanym MM najwyższą notę osiągnął e-mail (mediana=7,00) i chmura (mediana=6,00). Za ważne narzędzia w tym trybie respondenci uznali także czat, smartfona, programy antywirusowe oraz platformę e-learningową oraz narzędzia do wideokonferencji (mediana dla wymienionych narzędzi=5,00). Obojętną ocenę uzyskały programy do zarządzania projektami (mediana=4,00). Za nieważną uznano tablicę multimedialną (mediana=3,00).

Inny rozkład miał miejsce w MZ. Najwyższą medianę osiągnęły tu e-mail, czat oraz narzędzia do wideokonferencji (mediana=7,00). Wysoko oceniono także chmurę i programy antywirusowe (mediana=6,00). Większość respondentów z tej grupy jako raczej ważne oceniła także programy do zarządzania projektami, tablicę multimedialną oraz platformę e-learningową (mediana=5,00). Zdecydowanie mniej zależy im na smartfonie niż w MI (mediana=4,00).

Jak wspomniano powyżej testy normalności w przypadku praktyki ORG2 wykazały brak rozkładu normalnego. Ponieważ ocena poszczególnych narzędzi ICT miała formę punktową, zależność pomiędzy trybem pracy pracownika (MI, MM, MZ) a tą oceną przeprowadzono, korzystając z korelacji rang Spearmana (obliczenia w programie Statistica). Wyniki przedstawiono w tabeli 5.3.

Tabela 5.3. Współczynnik korelacji i istotność statystyczna pomiędzy trybem pracy a narzędziami ICT

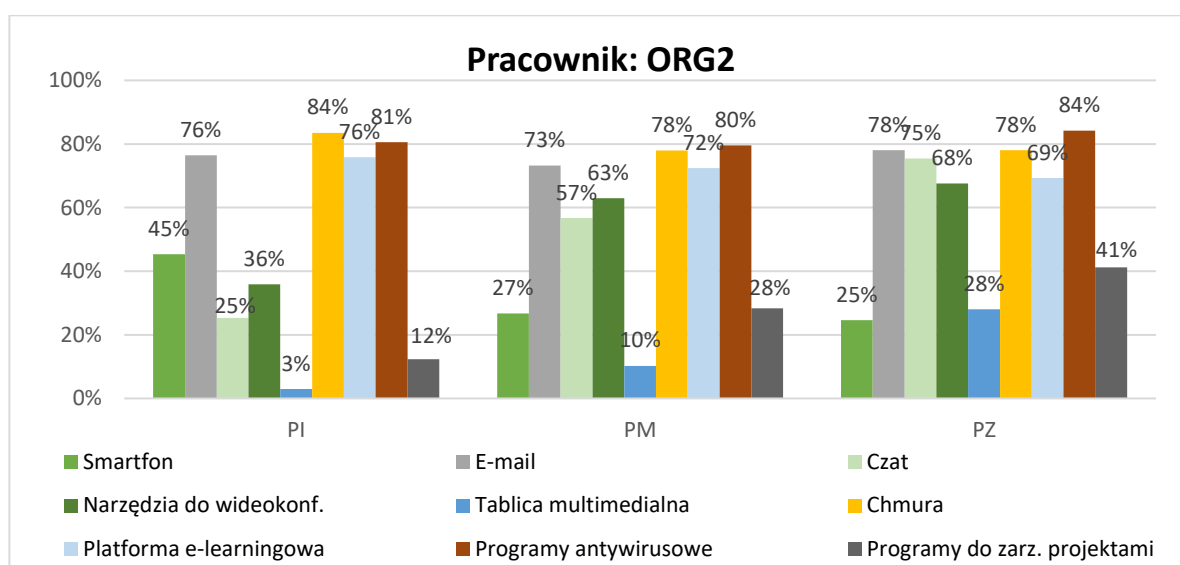
Narzędzie	R Spearmana	p
Smartfon	-0,507932	0,000000
E-mail	-0,293309	0,000000
Czat	0,703077	0,000000
Narzędzia do wideokonferencji	0,433457	0,000000
Tablica multimedialne	0,700419	0,000000
Chmura	0,369160	0,000000
Platforma e-learningowa	-0,109107	0,036424
Programy antywirusowe	0,236901	0,000004
Programy do zarządzania projektami	0,549251	0,000000

Źródło: opracowanie własne

Silną zależność wykazano pomiędzy trybem pracy a wykorzystaniem czatu oraz tablicy multimedialnej ($|R \text{ Spearmana}| > 0,7$). Narzędzia te najniżej były ocenione w MI, a najwyżej – w MZ. Umiarkowany poziom korelacji występuje w przypadku programów do zarządzania projektami, smartfona oraz narzędzi do wideokonferencji ($0,4 < |R \text{ Spearmana}| < 0,7$). Narzędzia do wideokonferencji oraz programy do zarządzania projektami ocenione zostały najwyżej przez menedżerów z MZ. Niższą ocenę wystawili menedżerowie z MM, a najniższą z MI. Odwrotne powiązanie występuje w przypadku smartfona: najwyżej oceniła go grupa MI, a niżej odpowiednio w MM i MZ. Znikomą zależność ($|R \text{ Spearmana}| < 0,4$) stwierdzono w przypadku chmury, programów antywirusowych, e-maila oraz platformy e-learningowej. Prawdopodobną przyczyną takiego stanu rzeczy jest fakt, że narzędzia te można określić jako niezbędne do funkcjonowania organizacji wykorzystującej technologie informatyczne. Bez względu na tryb pracy pracowników, firma musi zadbać o miejsce do przechowywania

danych, a chmura jest obecnie coraz częściej wybieranym narzędziem. Bezwzględnie należy też korzystać z wysokiej jakości programów antywirusowych, bez względu na formę i tryb wykonywanej pracy. Jako jeden z podstawowych kanałów komunikacji traktowany jest e-mail, także w przypadku pracowników stacjonarnych. Codziennie dla wielu firm stał się w ciągu kilkunastu lat e-learning, dzięki któremu proces szkolenia pracownika bez względu na tryb jego pracy jest szybszy i tańszy niż w przypadku szkolenia stacjonarnego.

Grupy pracowników zdalnych w ramach praktyki ORG2 nie poproszono o ocenę poszczególnych narzędzi ICT w kontekście zarządzania podwładnymi. Pracowników zapytano jedynie o to, jakie narzędzia ICT są wykorzystywane w ich miejscu pracy. Wyniki przedstawiono na rysunku 5.14.



Rysunek 5.14. Narzędzia ICT wykorzystywane w pracy zdalnej. Perspektywa pracowników

Źródło: opracowanie własne

Najczęściej wymienianymi narzędziami ICT we wszystkich grupach były: programy antywirusowe (84% w PZ, 81% w PI i 80% w PM), chmura (84% w PI oraz po 78% w PM i PZ) oraz e-mail (78% w PZ, 76% w PI i 73% w PM). Wysokie noty uzyskała także platforma e-learningowa (76% w PI, 72% w PM i 69% w PZ). Smartfon częściej wykorzystywany jest w PI (45%) niż w PM (27%) i PZ (25%). Odwrotna tendencja występuje w przypadku czatu (25% w PI, 57% w PM i aż 75% w PZ), narzędzi do wideokonferencji (36% w PI, 63% w PM i 68% w PZ), tablicy multimedialnej (3% w PI, 10% w PM i 28% w PZ) oraz programów do zarządzania projektami (12% w PI, 28% w PM i 41% w PZ).

Test normalności wykazał brak rozkładu normalnego. Przeprowadzono test chi², którego wyniki przedstawia tabela 5.4.

Tabela 5.4. Wyniki testu chi2: tryb pracy a wykorzystywane narzędzia ICT. Perspektywa pracowników

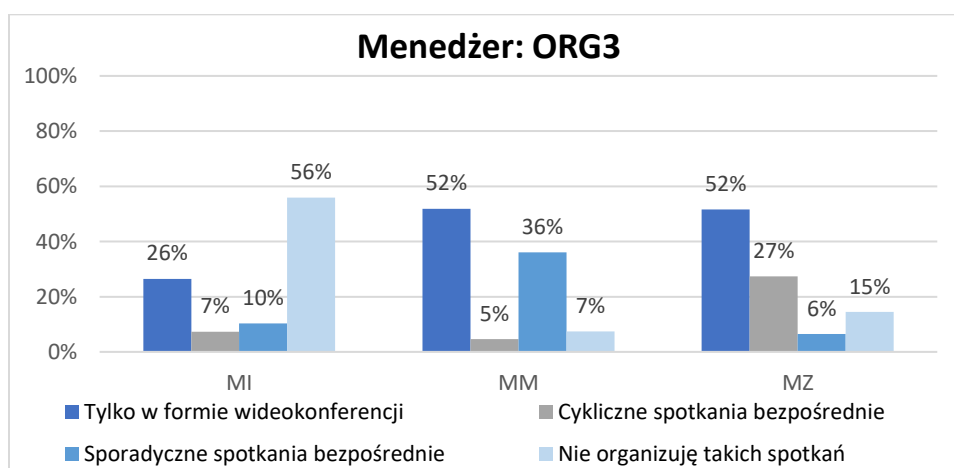
Narzędzia ICT wspomagające pracę zdalną	Chi2	p
Smartfon	17,1847	0,0002
E-mail	0,8196	0,6638
Czat	73,1282	0,0000
Narzędzia do wideokonferencji	34,7708	0,0000
Tablica multimedialna	40,9668	0,0000
Chmura	1,9207	0,3827
Platforma e-learningowa	1,5289	0,4656
Programy antywirusowe	0,9526	0,6211
Programy do zarządzania projektami	31,0020	0,0000

Źródło: opracowanie własne

Wartość krytyczna testu dla $df=2$ i $p=0,05$ wynosi 5,9915. Jak widać w tabeli 5.4, najsilniejsza korelacja występuje pomiędzy trybem pracy a wykorzystaniem czatu: $chi2=73,1282$. Silna zależność istnieje także w przypadku tablicy multimedialnej ($chi2=40,9668$), narzędzi do wideokonferencji ($chi2=34,7708$) oraz programów do zarządzania projektami ($chi2=31,0020$). Znacznie słabszą korelację stwierdzono w przypadku smartfona ($chi2=17,1847$). Wymienione przed chwilą zależności są istotne statystycznie ($p<0,05$).

Wartość niższą niż wartość krytyczną otrzymano w przypadku e-maila ($chi2=0,8196$), programów antywirusowych ($chi2=0,9526$), platformy e-learningowej ($chi2=1,5289$) oraz chmury ($chi2=1,9207$). Te dane nie są jednak istotne statystycznie ($p>0,05$).

Następnie przeanalizowano kwestię spotkań pracowników (ORG3). Wyniki uzyskane w grupie menedżerów zaprezentowano na rysunku 5.15.



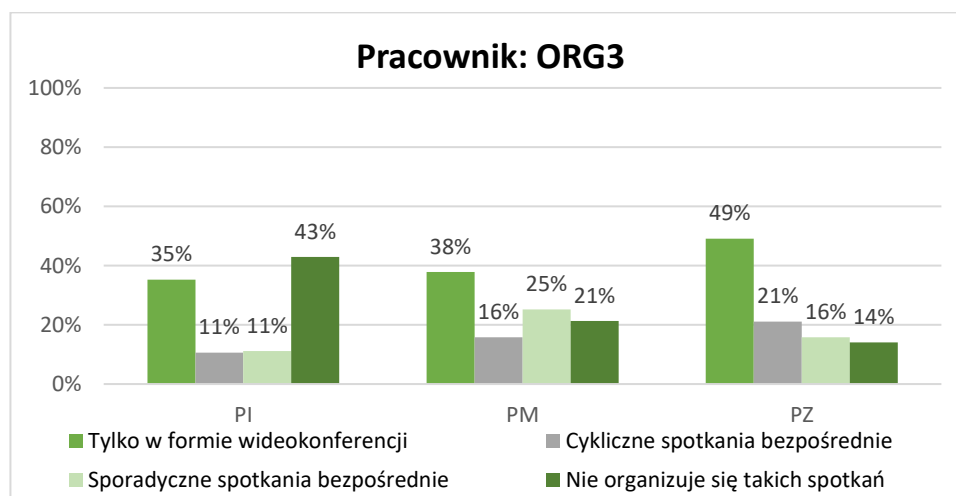
Rysunek 5.15. Forma spotkań pracowników zdalnych. Perspektywa menedżerów

Źródło: opracowanie własne

Większość menedżerów z grupy MI przyznaje, że wcale nie organizuje spotkań pracowników (56%). Większa część pozostałych menedżerów organizuje spotkania jedynie w formie wideokonferencji (26%). Sporadyczne spotkania pracowników organizuje 10% menedżerów z MI, a cykliczne: zaledwie 7%. W grupie MM i MZ spotkania są organizowane głównie w formie wideokonferencji (w obu grupach po 52%). Przy czym 36% menedżerów z MM organizuje sporadyczne, a 5% cykliczne spotkania bezpośrednie. Brak spotkań potwierdza 7% ankietowanych. W grupie MZ na drugim miejscu widnieją cykliczne spotkania bezpośrednie (27%). Brak spotkań deklaruje 15% menedżerów, a spotkania sporadyczne 6%.

Test W Shakiro-Wilka wykazał brak rozkładu normalnego. Chi² dla poziomu istotności 0,05 oraz 6 stopni swobody wyniósł 139,7366 (wartość krytyczna: 12,5916). Oznacza to, że występuje zależność pomiędzy trybem świadczonej pracy a formą spotkań. Wyniki są istotne statystycznie (p=0,0000).

Następnie przystąpiono do zbadania praktyki ORG3 w grupie pracowników. Ich także zapytano, w jakiej formie najczęściej organizowane są spotkania pracownicze (pytanie jednokrotnego wyboru). Wyniki przedstawiono na rysunku 5.16.



Rysunek 5.16. Forma organizowania spotkań pracowniczych. Perspektywa pracowników
Źródło: opracowanie własne

W grupie PI najczęściej spotkania pracowników albo nie są organizowane (43%), albo mają formę wideokonferencji (35%). Cykliczne spotkania mają miejsce w firmach 11% ankietowanych. Taki sam odsetek osób wybrał odpowiedź: sporadyczne spotkania bezpośrednie.

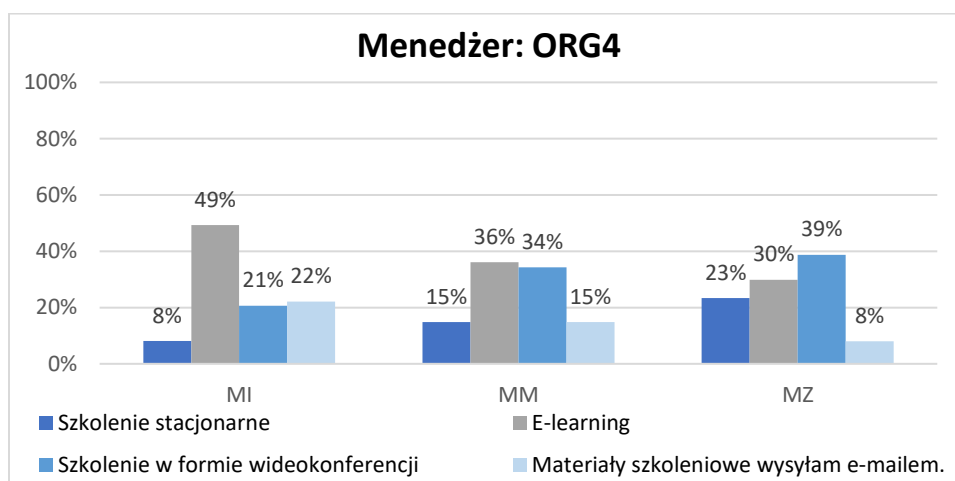
Wśród pracowników PM 38% przyznaje, że w ich firmie spotkania odbywają się najczęściej w formie wideokonferencji. Na drugim miejscu znalazły się sporadyczne spotkania bezpośrednie (25%). Ponad jedna piąta przyznaje, że ich przełożeni nie organizują spotkań

pracowniczych (21%). Cykliczne spotkania bezpośrednie mają miejsce w przypadku 16% badanych z tej podgrupy.

Blisko połowa grupy PZ (49%) przyznaje, że w ich firmie mają miejsce spotkania w formie wideokonferencji. Drugą lokatę zajęły cykliczne spotkania bezpośrednie (21%), a następnie sporadyczne spotkania bezpośrednie (16%). Brak spotkań tego typu deklaruje 14% PZ.

Dane nie mają rozkładu normalnego (test W Shakiro Wilka). Przeprowadzono test χ^2 , który potwierdził korelację pomiędzy trybem pracy a formą spotkań pracowników: $\chi^2=40,4476$ (wartość krytyczna dla $df=6$ i $p=0,05$ wynosi 12,5916). Obliczenia są istotne statystycznie ($p<0,05$).

Ostatnią badaną praktyką w ramach procesu organizowania była najczęściej wybierana forma szkoleń pracowników zdalnych. Wyniki zaprezentowano na rysunku 5.17.



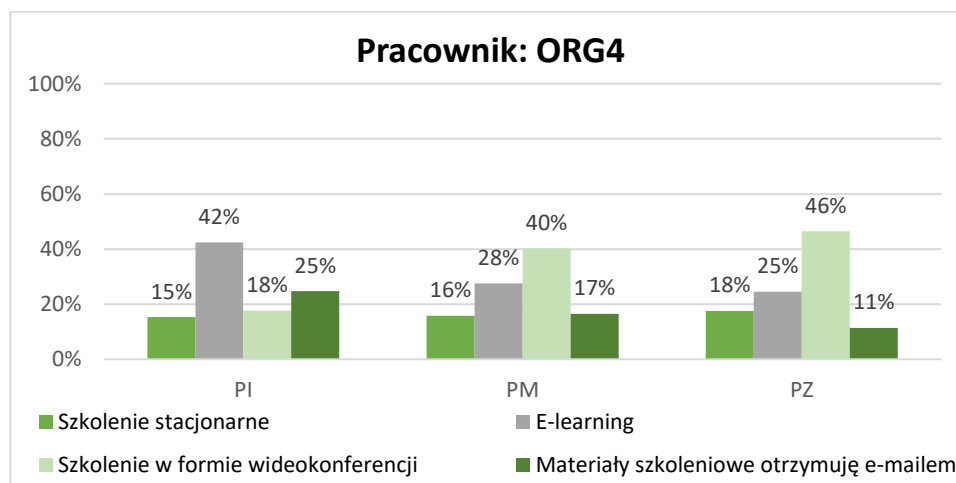
Rysunek 5.17. Forma szkoleń pracowników zdalnych. Perspektywa menedżerów

Źródło: opracowanie własne

W grupie MI 49% respondentów jako najczęściej praktykowaną formę wskazało e-learning. 22% menedżerów wysyła materiały szkoleniowe e-mailem, a 21% wybiera głównie wideokonferencję. Zaledwie 8% menedżerów przyznaje, że pracownicy zdalni są szkoleni w formie stacjonarnej. Wśród respondentów z MM wyniki są następujące: e-learning 36%, wideokonferencja 34%, szkolenie stacjonarne i wysyłanie materiałów głównie e-mailem: po 15%. Inny układ zaobserwowano w grupie MZ. Tutaj najczęściej wybierana forma szkoleniowa to wideokonferencja (39%). E-learning wskazało 30%, szkolenie stacjonarne 23%, a wysyłkę materiałów szkoleniowych e-mailem 8% ankietowanych.

Testy normalności wykazały brak rozkładu normalnego. Wynik testu χ^2 to $x^2=32,5169$. Po porównaniu z wartością krytyczną 12,5916 (dla $\alpha=0,05$ i $df=6$) potwierdzono występowanie zależności pomiędzy trybem pracy a najczęściej wybieraną przez menedżerów formą szkoleń pracowników zdalnych. Wyniki są istotne statystycznie ($p=0,0000$).

O formę szkoleń (ORG4) zapytano także grupę pracowników (pytanie jednokrotnego wyboru). Wyniki zaprezentowano na rysunku 5.18.



Rysunek 5.18. Forma organizowania szkoleń. Perspektywa pracowników

Źródło: opracowanie własne

W grupie PI najczęściej szkolenia organizowane są w formie e-learningu (42%) lub wysyłania e-mailem materiałów szkoleniowych (25%). Kolejne miejsca zajmują: szkolenie w formie wideokonferencji (18%) i szkolenia stacjonarne (15%). W przypadku PM i PZ najczęściej pracownicy zdalni szkoleni są w formie wideokonferencji (46% w PZ i 40% w PM) oraz e-learningu (28% w PM i 25% w PZ). Następnie widzimy różnicę: w grupie PM nieco częściej wysyłane są materiały szkoleniowe e-mailem (17%) niż organizowane szkolenia stacjonarne (16%). W grupie PZ z kolei częściej pracownicy szkoleni są stacjonarnie (18%) niż za pośrednictwem e-maila (11%).

Dane nie mają rozkładu normalnego. Wykonany test χ^2 potwierdził istnienie zależności pomiędzy trybem pracy a formą szkolenia pracowników: $\chi^2=35,9075$ dla $df=6$ i $p=0,05$. Obliczenia są istotne statystycznie ($p<0,05$).

Działania przedstawione w niniejszym podrozdziale pozwoliły na osiągnięcie celu szczegółowego nr 2 (C2): *Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie organizowania pracy pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym*. Zidentyfikowane praktyki zaprezentowano w tabeli zbiorczej 5.5. Numery odpowiedzi podano zgodnie z częstotliwością typowania przez ankietowanych: od największej do najmniejszej wartości procentowej. Symbol „-” oddziela odpowiedzi zajmujące następne miejsca w rankingu. Jeśli dwie lub więcej odpowiedzi oddzielone zostały przecinkiem, to oznacza, że zajmują one takie samo miejsce w rankingu (jak np. w przypadku odpowiedzi „2, 3” w grupie PI w praktyce ORG3).

Tabela 5.5. Praktyki stosowane w procesie organizowania pracy zdalnej

ORG1	Pytanie: <i>Na jakiej podstawie menedżer najczęściej przydziela zadania pracownikom zdalnym?</i>					
	Odpowiedzi: <i>1. Na podstawie informacji o zadaniach wykonywanych na danym stanowisku otrzymywanych od przełożonych menedżera lub działu HR, 2. Na podstawie informacji zawartych w cv/referencjach, 3. Na podstawie dotychczasowych wyników pracy pracownika, 4. Na podstawie wniosków z osobistej rozmowy z pracownikiem zdalnym, 5. Na podstawie wyników wykonanych przez pracowników zdalnych testów psychologicznych, 6. Inne.</i>					
	MI		MM		MZ	
	1 – 4 – 3 – 2 – 5 – 6		4 – 3 – 1 – 2 – 5 – 6		3 – 4 – 2 – 1 – 5 – 6	
	Najczęściej (3 odp.): 1 – 4 – 3		Najczęściej (3 odp.): 4 – 3 – 1		Najczęściej (3 odp.): 3 – 4 – 2	
	Potwierdzono zależności pomiędzy trybem pracy a sposobem przydzielaniem zadań pracownikom zdalnym. Różnice są istotne statystycznie .					
Uwagi: Praktykę ORG1 ze względu na charakter pytania analizowano tylko w grupie menedżerów.						
ORG2	Pytanie: <i>Jakie narzędzia ICT wykorzystywane są w procesie zarządzania pracownikami zdalnymi?</i>					
	Odpowiedzi: <i>1. Smartfon, 2. E-mail, 3. Czat, 4. Narzędzia do wideokonferencji, 5. Tablica multimedialna, 6. Chmura, 7. Platforma e-learningowa, 8. Programy antywirusowe, 9. ICT do zarządzania projektami</i>					
	MI	PI	MM	PM	MZ	PZ
	1, 2 – 7 – 4, 6 – 3, 8 – 9 – 5	6 – 8 – 2, 7 – 1 – 4 – 3 – 9 – 5	2 – 6 – 1, 3, 4, 7, 8 – 9 – 5	8 – 6 – 2 – 7 – 4 – 3 – 9 – 1 – 5	2, 3, 4 – 6, 8 – 5, 7, 9 – 1	8 – 2, 6 – 3 – 7 – 4 – 9 – 5 – 1
	Wspólne z 5 najczęstszych: 2, 1, 6, 7		Wspólne z 5 najczęstszych: 2, 6, 4		Wspólne z 5 najczęstszych: 2, 3, 8	
	Różnice między trybem a oceną narzędzi ICT w grupie menedżerów istotne statystycznie: 1-6, 8-9. Różnice między trybem a oceną narzędzi ICT w grupie menedżerów nieistotne statystycznie: 7. Różnice między trybem a narzędziami ICT w grupie pracowników istotne statystycznie: 1, 3-5, 9. Różnice między trybem a narzędziami ICT w grupie pracowników nieistotne statystycznie: 2, 6-8. Uwagi: Ze względu na różnice między oceną narzędzi ICT przez menedżerów a wykorzystywanymi narzędziami określonymi przez pracowników praktyka ORG2 wymaga dokładnego omówienia w trakcie wywiadu eksperckiego.					
ORG3	Pytanie: <i>W jakiej formie najczęściej są organizowane spotkania pracowników zdalnych?</i>					
	Odpowiedzi: <i>1. W formie wideokonferencji, 2. Cykliczne spotkania bezpośrednie, 3. Sporadyczne spotkania bezpośrednie, 4. Brak spotkań pracowników zdalnych.</i>					
	MI	PI	MM	PM	MZ	PZ
	4 – 1 – 3 – 2	4 – 1 – 2, 3	1 – 3 – 4 – 2	1 – 3 – 4 – 2	1 – 2 – 4 – 3	1 – 2 – 3 – 4
4 – 1 – 3		1 – 3 – 4		1 – 2 – 4/3		
We wszystkich grupach potwierdzono zależność pomiędzy trybem pracy a formą spotkań pracowników zdalnych. Wyniki są istotne statystycznie .						
Uwagi: Do stworzenia modelu przyjęte zostaną 3 z 4 możliwych odpowiedzi.						
ORG4	Pytanie: <i>W jakiej formie najczęściej są organizowane szkolenia pracowników zdalnych?</i>					
	Odpowiedzi: <i>1. W formie stacjonarnej, 2. E-learning, 3. W formie wideokonferencji, 4. Materiały szkoleniowe wysyłane są e-mailem.</i>					
	MI	PI	MM	PM	MZ	PZ
	2 – 4 – 3 – 1	2 – 4 – 3 – 1	2 – 3 – 1, 4	3 – 2 – 4 – 1	3 – 2 – 1 – 4	3 – 2 – 1 – 4
2 – 4 – 3		2/3 – 4		3 – 2 – 1		
We wszystkich grupach potwierdzono zależność pomiędzy trybem pracy a formą spotkań pracowników zdalnych. Wyniki są istotne statystycznie .						
Uwagi: Do stworzenia modelu przyjęte zostaną 3 z 4 możliwych odpowiedzi.						

Zródło: opracowanie własne

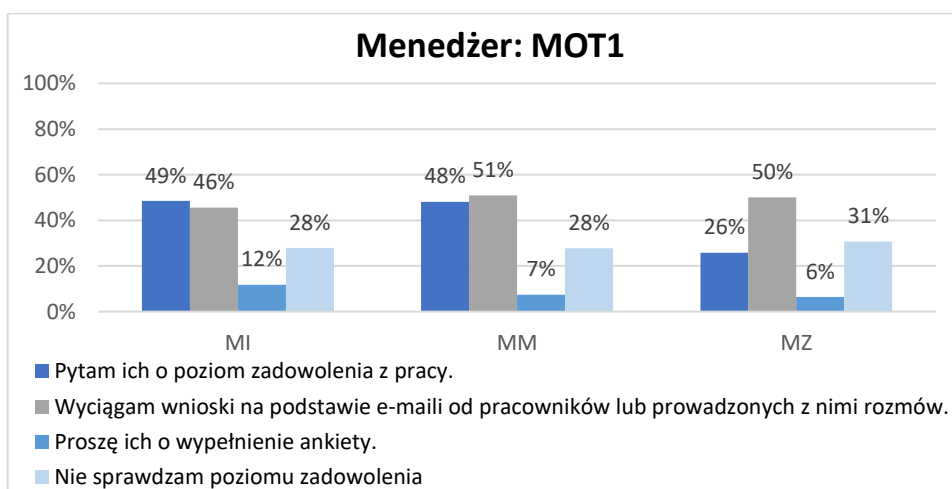
Po określeniu rankingu odpowiedzi wyselekcjonowano trzy najczęściej występujące w ramach danej praktyki i danego trybu odpowiedzi. W praktyce ORG2, ze względu na dużą liczbę możliwych opcji, wyselekcjonowano powtarzające się w grupie menedżerów i pracowników odpowiedzi z pięciu najczęściej wybieranych. Ze względu na rozbieżności pomiędzy grupą menedżerów i pracowników praktyka ORG2 wymaga dodatkowego potwierdzenia podczas wywiadów eksperckich. W tabeli zawarto także informację, czy różnice między trybami zostały potwierdzone statystycznie.

5.3.3. Praktyki stosowane w procesie motywowania pracowników zdalnych

Kolejna grupa pytań dotyczyła procesu motywowania pracowników zdalnych. Respondentów zapytano o:

- MOT1 – weryfikacja poziomu zadowolenia pracowników zdalnych z pracy,
- MOT2 – sposób określania czynników motywujących pracowników zdalnych do pracy,
- MOT3_1 i MOT3_2 – wykorzystywane w praktyce menedżerskiej bodźce motywacyjne oraz ocenę ich skuteczności.

Analizę rozpoczęto od praktyki MOT1. W przypadku grupy menedżerów postanowiono sprawdzić, jaka jest forma sprawdzania przez nich poziomu zadowolenia zdalnych podwładnych. Odsetek osób wykorzystujących poszczególne formy sprawdzania zadowolenia pracowników zdalnych w omawianych trybach prezentuje rysunek 5.19.



Rysunek 5.19. Forma sprawdzania poziomu zadowolenia pracowników zdalnych. Perspektywa menedżerów

Źródło: opracowanie własne

W grupie MI 49% respondentów pyta podwładnych o stopień zadowolenia. Niewiele mniej, bo 46%, wyciąga wnioski na podstawie sygnałów wysyłanych przez pracownika podczas rozmowy lub w korespondencji e-mailowej. O wypełnienie ankiety satysfakcji z pracy prosi 12% przełożonych. W grupach MM i MZ połowa menedżerów przyznaje, że określa czynniki motywacyjne poprzez wyciąganie wniosków z rozmów/e-maili od pracowników. Na drugim miejscu znalazło się bezpośrednie pytanie o poziom zadowolenia (48% w MM i 26% w MZ). Ankietę satysfakcji z pracy przekazuje pracownikom zaledwie 7% menedżerów z MM oraz 6% z MZ. Badanie wykazało, że blisko jedna trzecia wszystkich menedżerów zupełnie nie sprawdza poziomu zadowolenia z pracy swoich zdalnych podwładnych: MI – 28%, MM – 28% i MZ – 31%.

Ze względu na fakt, że menedżerowie mogli w przypadku powyższego pytania wybrać równocześnie kilka odpowiedzi (pytanie wielokrotnego wyboru), postanowiono potraktować każdą odpowiedź jako odrębną zmienną. Jeśli menedżer korzysta z danej praktyki, to dla celów testowania statystycznego wstawiono wartość „TAK”, jeśli nie korzysta, wybierano „NIE”. Przeprowadzono test chi2 dla każdej zmiennej (tabela 5.6).

Tabela 5.6. Wyniki testu chi2: tryb świadczonych obowiązków a forma sprawdzania zadowolenia z pracy pracowników zdalnych

Forma sprawdzania zadowolenia z pracy	Chi2	P
Pytanie o poziom zadowolenia	17,3244	0,0002
Wyciąganie wniosków (rozmowy/e-maile)	0,8247	0,6621
Ankieta satysfakcji z pracy	2,6257	0,2691
Menedżer nie sprawdza zadowolenia	0,3098	0,8565

Źródło: opracowanie własne

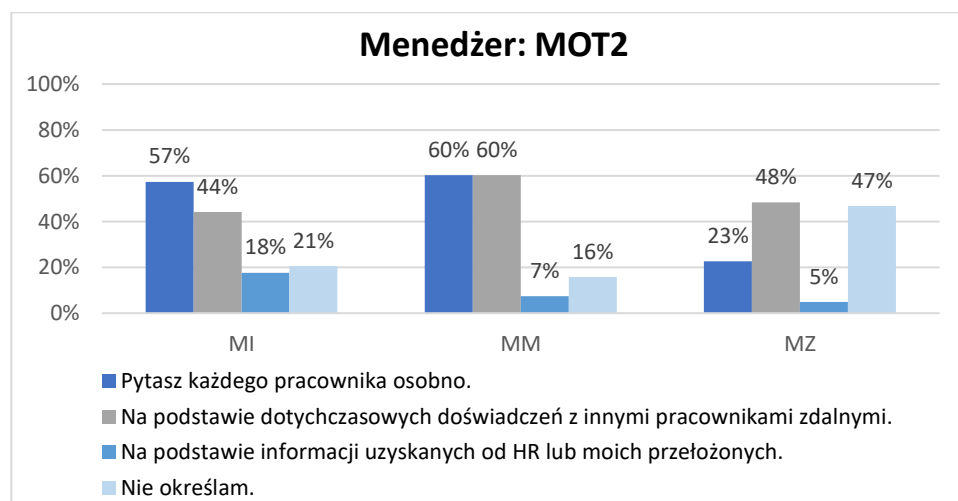
Jak widać w tabeli, zależność stwierdzono jedynie pomiędzy trybem pracy a pytaniem o poziom zadowolenia ($\chi^2=17,3244$, $p=0,0002$). W pozostałych przypadkach badanie wykazało brak zależności (χ^2 mniejsze od wartości krytycznej 5,9915, $p>0,05$).

W grupie pracowników zdalnych zbadano praktykę MOT1 pytając, na ile czują się oni zmotywowani do pracy. Pracownicy wstawiali ocenę od 1 do 7 (1 – *zdecydowanie nie czuję się zmotywowany*, a 7 – *zdecydowanie czuję się zmotywowany*). Ze względu na brak rozkładu normalnego w celu porównania wyników w poszczególnych grupach skupiono się głównie na medianie. W grupie PI mediana wyniosła 5,0000 (średnia ocen=4,4765, moda=5,0000, liczność mody=42). W grupie PM mediana wynosi także 5,0000 (średnia=4,3465, moda=5,0000, liczność mody=29). Z kolei najwyższa ocena wystąpiła w grupie PZ: mediana=6,0000 (średnia=5,4737, moda=7,0000, liczność mody=41).

W celu sprawdzenia istotności statystycznej wykonano test nieparametryczny ANOVA Kruskala-Wallisa. Otrzymano wynik $H(2, N=411)=29,17066$ przy $p<0,05$. Oznacza to, że poziom poczucia docenienia w pracy przynajmniej jednej z badanych podgrup (PI, PM, PZ) różni się statystycznie istotnie od innej podgrupy. Po wykonaniu wielokrotnego porównania rang dla wszystkich prób stwierdzono, że poziom zmotywowania pracowników w firmie różni się statystycznie istotnie pomiędzy grupą PZ a PI oraz grupą PZ a PM. Brak istotnych statystycznie różnic pomiędzy grupą PI a PM.

Następnie przystąpiono do sprawdzenia praktyki MOT2, czyli sposobu określania czynników motywujących pracowników zdalnych do pracy. Praktykę tę weryfikowano jedynie w grupie menedżerów. Powodem był fakt, że pracownik zdalny może nie wiedzieć, na jakiej podstawie jego przełożony określa czynniki motywacyjne. Wyniki praktyki MOT2 przedstawiono na rysunku 5.20.

Ponad połowa menedżerów z MI i MM pyta swoich podwładnych o czynniki motywujące do pracy (57% w MI i 60% w MM). W grupie MZ tę formę stosuje zaledwie 23% ankietowanych. Na dotychczasowych doświadczeniach bazuje 60% ankietowanych z MM, 57% z MI oraz 48% z MZ. Informacje uzyskane od HR lub przełożonych wyższego szczebla wykorzystuje 18% w grupie MI, 7% w MM i 5% w MZ. Dość zróżnicowane są wyniki, jeśli chodzi o nieokreślenie bodźców motywujących pracowników do pracy. Najwięcej menedżerów nie określa czynników motywacyjnych w MZ (47%). W grupie MI jest ich 21%, a w MM 16%.



Rysunek 5.20. Określanie czynników motywujących pracowników zdalnych do pracy. Perspektywa menedżerów
Źródło: opracowanie własne

Podobnie jak przy praktyce MOT1, praktyka MOT2 także była weryfikowana na podstawie pytania wielokrotnego wyboru. Na potrzeby obliczeń statystycznych odpowiedzi *Pytasz każdego pracownika osobno*, *Na podstawie dotychczasowych doświadczeń z innymi*

pracownikami zdalnymi, Na podstawie informacji uzyskanych od HR lub przełożonych oraz Nie określłam potraktowano jako odrębne zmienne. Przebadano zależność pomiędzy trybem pracy a poszczególnymi zmiennymi, korzystając z testu chi2 (wyniki w tabeli 5.7).

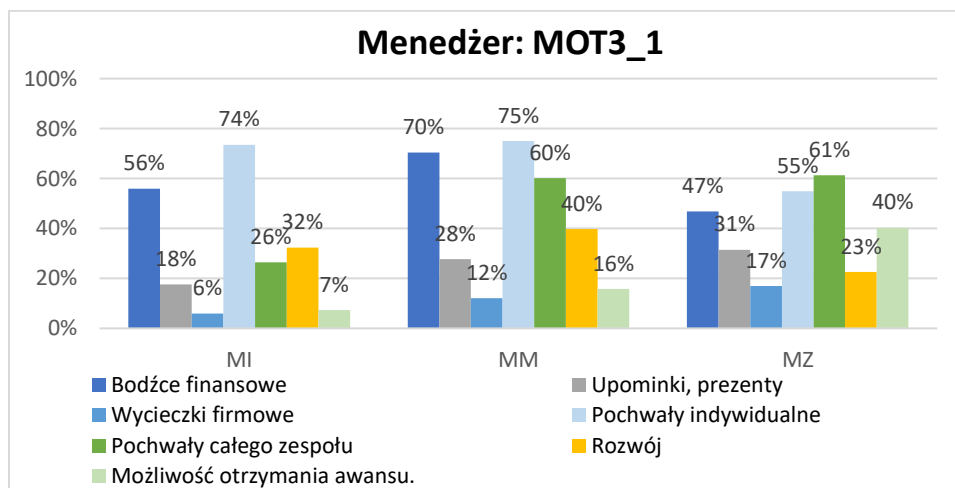
Tabela 5.7. Wyniki testu chi2: tryb pracy a określanie bodźców motywacyjnych

Forma sprawdzania zadowolenia z pracy	Chi2	P
Bezpośrednie pytanie pracowników	43,0911	0,0000
Na podstawie doświadczeń	6,4822	0,0391
Informacje z HR lub od przełożonych	12,8976	0,0016
Menedżer nie sprawdza zadowolenia	33,4447	0,0000

Źródło: opracowanie własne

Po porównaniu otrzymanych wyników z wartością krytyczną rozkładu chi2 stwierdzono zależność pomiędzy trybem pracy a badanymi zmiennymi. Chi2 wyniosło od 6,4822 przy odpowiedzi *Na podstawie dotychczasowych doświadczeń z innymi pracownikami* do 43,0911 przy *Bezpośrednie pytanie pracowników*. Warto zauważyć, że większy odsetek menedżerów pyta bezpośrednio pracowników o zdanie przede wszystkim w MI i MM niż w MZ. We wszystkich przypadkach wyniki są istotne statystycznie ($p < 0,05$).

Po analizie MOT1 i MOT2 kluczowe było sprawdzenie, jak menedżerowie motywują swoich podwładnych w praktyce (MOT3). Menedżerów poproszono o zaznaczenie najczęściej wybieranych przez nich bodźców motywacyjnych (pytanie wielokrotnego wyboru) oraz o ocenę, na ile poszczególne bodźce są skuteczne w procesie motywowania pracowników zdalnych. Najczęściej wybierane bodźce przedstawiono na rysunku 5.21.



Rysunek 5.21. Najczęściej wybierane czynniki motywujące pracowników zdalnych do pracy. Perspektywa menedżerów

Źródło: opracowanie własne

Jak widać na wykresie powyżej, najczęściej wykorzystywane przez menedżerów MI bodźce motywacyjne to pochwały indywidualne (74%). W grupie MZ na pierwszym miejscu znalazły się pochwały zespołowe (61%), ale indywidualne zaklasyfikowały się tuż za nimi (55%). Menedżerowie MM, podobnie jak MI, także wybierają głównie pochwały indywidualne (75%). Bodźce finansowe wybiera odpowiednio 56% menedżerów z MI, 70% z MM oraz 46% z MZ. Nagrody rzeczowe i wycieczki najwięcej głosów otrzymały w grupie MZ (odpowiednio 31% i 17%). Możliwości rozwoju są wykorzystywane w większym stopniu przez zarządzających w MI i MM niż w MZ. Na uwagę zasługuje możliwość otrzymania awansu jako czynnik motywacyjny: najwięcej głosów zyskał on w grupie MZ (40%), a następnie MM (16%) i MI (7%).

Sprawdzono zależność między trybem pracy poszczególnymi czynnikami motywacyjnymi. Wyniki przedstawia tabela 5.8.

Tabela 5.8. Wyniki testu chi2: tryb pracy a najczęściej wybierane czynniki motywacyjne

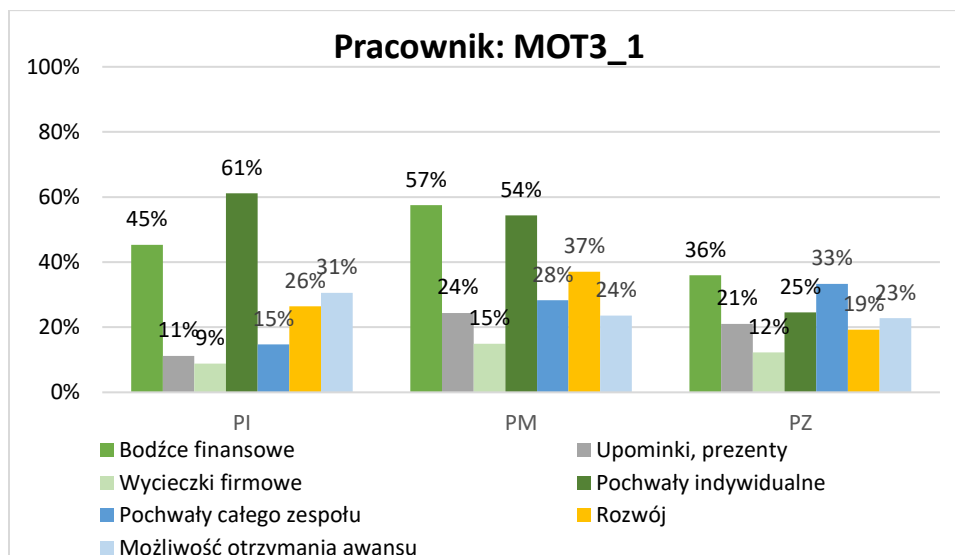
Czynnik motywacyjny	Chi2	p
Bodźce finansowe	13,2410	0,0013
Upominki, prezenty	7,0533	0,0294
Wycieczki firmowe	7,5578	0,0229
Pochwały indywidualne	14,1167	0,0009
Pochwały całego zespołu	40,4476	0,0000
Dodatkowe możliwości rozwoju	8,1024	0,0174
Możliwość otrzymania awansu	45,0936	0,0000

Źródło: wykonanie własne

Po odczytaniu wartości krytycznej w tablicy rozkładu chi2 (5,9915) stwierdzono istnienie istotnej statystycznie zależności pomiędzy trybem pracy a wykorzystywanymi przez menedżerów bodźcami motywacyjnymi. Chi2 wyniósł od 7,0533 w przypadku czynnika *Upominki, prezenty* do 45,0936 w przypadku *Możliwość otrzymania awansu*. Dane są istotne statystycznie dla wszystkich czynników motywacyjnych ($p < 0,05$).

O występujące w firmie bodźce motywacyjne zapytano także grupę pracowników. Wyniki przedstawiono na rysunku 5.22.

W firmach pracowników wykonujących zadania indywidualne (PI) najczęściej wykorzystywanymi bodźcami motywacyjnymi są pochwały indywidualne (61%) oraz bodźce finansowe (45%). Blisko jedna trzecia ankietowanych z tej grupy przyznaje, że ich przełożeni dają także możliwość otrzymania awansu (31%), a 26% - możliwość rozwoju. Pochwały całego zespołu, upominki i prezenty oraz wycieczki firmowe wykorzystywane są rzadko (odpowiednio: 15%, 11% i 9%).



Rysunek 5.22. Wykorzystywane w firmie bodźce motywacyjne. Perspektywa pracowników

Źródło: opracowanie własne

W grupie PM najwięcej osób wybrało bodźce finansowe (57%) i pochwały indywidualne (54%). Więcej niż jedna trzecia osób z tej grupy wskazało możliwości rozwoju (37%). Pochwały całego zespołu zaznaczyło 28% PM, a upominki i prezenty oraz możliwość otrzymania awansu po 24%. Najmniej osób wybrało wycieczki firmowe (15% PM).

Z kolei w grupie PZ najczęściej zaznaczanymi czynnikami motywacyjnymi były bodźce finansowe (36%) i pochwały całego zespołu (33%). Co czwarty respondent z PZ przyznaje, że w jego firmie występują pochwały indywidualne (25%). Nieco mniej osób wybrało możliwość otrzymania awansu (23%), upominki i prezenty (21%) i możliwość rozwoju (19%). Na końcu znalazły się wycieczki firmowe (12%).

Dane nie mają rozkładu normalnego (test W Shapiro Wilka). Przeprowadzono test chi² w celu sprawdzenia, czy istnieją istotne różnice pomiędzy trybem pracy a występującymi w firmie bodźcami motywacyjnymi. Wyniki zebrano w tabeli 5.9.

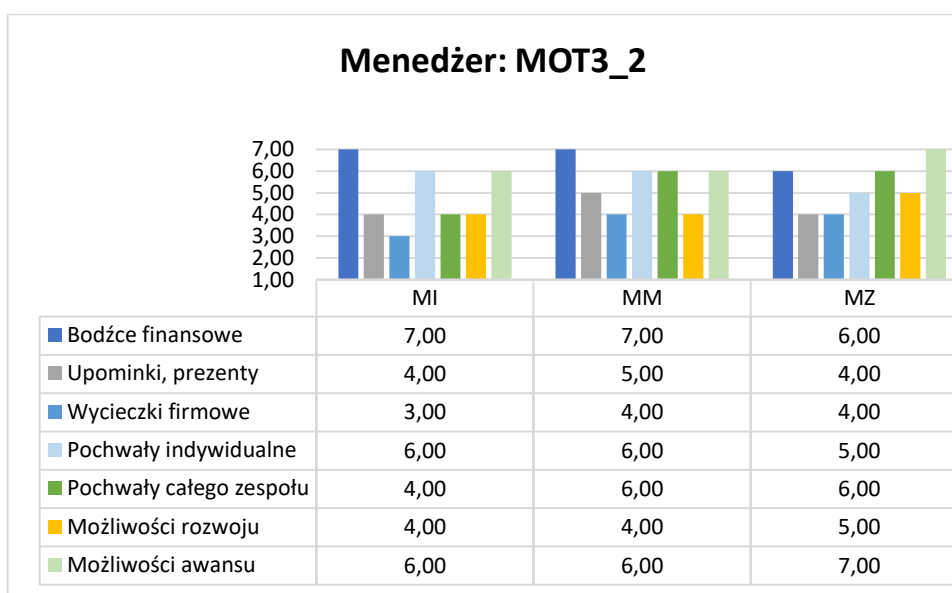
Tabela 5.9. Wyniki testu chi²: tryb pracy a występujące w firmie bodźce motywacyjne z perspektywy pracownika

Bodziec finansowy	Chi ²	p
Bodźce finansowe	11,3411	0,0035
Upominki, prezenty	9,6151	0,0082
Wycieczki firmowe	2,7098	0,2580
Pochwały indywidualne	38,7771	0,0000
Pochwały całego zespołu	14,7721	0,0006
Dodatkowe możliwości rozwoju	9,6322	0,0081
Możliwość otrzymania awansu	2,8017	0,2464

Źródło: opracowanie własne

Wartość krytyczna χ^2 dla $df=2$ i $p=0,05$ wynosi 5,9915. Jak widać na podstawie tabeli, istnieje zależność pomiędzy trybem pracy a występowaniem w firmie pochwał indywidualnych ($\chi^2=38,7771$), trybem a pochwałami całego zespołu ($\chi^2=14,7721$), trybem a bodźcami finansowymi (11,3411), trybem a możliwościami rozwoju ($\chi^2=9,6322$) oraz trybem a upominkami i prezentami ($\chi^2=9,6151$). Dla tych bodźców dane są istotne statystycznie ($p<0,05$). Nie stwierdzono zależności pomiędzy trybem a możliwościami otrzymania awansu ($\chi^2=2,8017$, $p=0,2464$) oraz trybem a wycieczkami firmowymi ($\chi^2=2,7098$, $p=0,2580$).

Poza wskazaniem występujących w firmie bodźców motywacyjnych, zarówno menedżerowie, jak i pracownicy zostali poproszeni o ocenę, na ile dany bodziec motywuje do pracownika do wydajnej pracy. Skala oceny to od 1 do 7, gdzie 1 – *zdecydowanie nie zwiększa motywacji do pracy*, a 7 – *zdecydowanie zwiększa motywację do pracy*. Po przeprowadzeniu testu normalności W Shapiro Wilka i stwierdzeniu braku rozkładu normalnego zdecydowano się na zestawienie wysokości mediany w poszczególnych trybach. Wyniki prezentuje rysunek 5.23.



Rysunek 5.23. Mediana ocen najczęściej wybieranych czynników motywujących do pracy. Perspektywa menedżerów

Źródło: opracowanie własne

We wszystkich trzech grupach wysoko oceniono bodźce finansowe (mediana w MI i MM wynosi 7,00, a w MZ 6,00). Wysoką notę uzyskała także możliwość otrzymania awansu (mediana w MI i MM to 6,00, a w MZ 7,00). Jako skuteczne lub raczej skuteczne ankietowani ocenili również pochwały indywidualne (mediana w MI i MM wynosi 6,00, mediana w MZ wynosi 5,00) oraz pochwały całego zespołu w MM i MZ (mediana=6,00). Mediana oceny upominków i prezentów jedynie w MM wyniosła 5,00 (raczej skuteczne), w pozostałych

trybach te bodźce motywacyjne zostały uznane za obojętne (mediana=4,00). Możliwość rozwoju uznano za raczej skuteczny bodziec w MZ (mediana=5,00) i obojętny w MI i MM (mediana=4,00). Wycieczki firmowe znalazły się na ostatnim miejscu w klasyfikacji (mediana w MI wyniosła 3,00; mediana w MM i MZ wyniosła 4,00).

W celu określenia istotności badania, przeprowadzono test nieparametryczny ANOVA rang Kruskala-Wallisa. Wartość H (2, N=368) oraz p zaprezentowano w tabeli 5.10.

Tabela 5.10. Wyniki testu Kruskala-Wallisa: tryb pracy a ocena czynników motywacyjnych. Perspektywa menedżerów

Czynnik motywacyjny	H	p
Bodźce finansowe	16,4964	0,0003
Upominki, prezenty	7,7506	0,0207
Wycieczki firmowe	16,3130	0,0011
Pochwały indywidualne	33,1551	0,0000
Pochwały całego zespołu	40,8097	0,0000
Możliwości rozwoju	7,6100	0,0223
Możliwości awansu	16,4572	0,0003

Źródło: opracowanie własne

Dla każdego badanego narzędzia $p < 0,05$, co oznacza, że ocena poszczególnych narzędzi przez ankietowanych z przynajmniej jednego trybu różni się statystycznie istotnie od oceny udzielonej przez respondentów z innych trybów. W celu dokładnego określenia, które grupy różnią się od których, dokonano wielokrotnego porównania średnich rang dla wszystkich prób. Ocena skuteczności poszczególnych narzędzi udzielona przez respondentów różni się statystycznie istotnie:

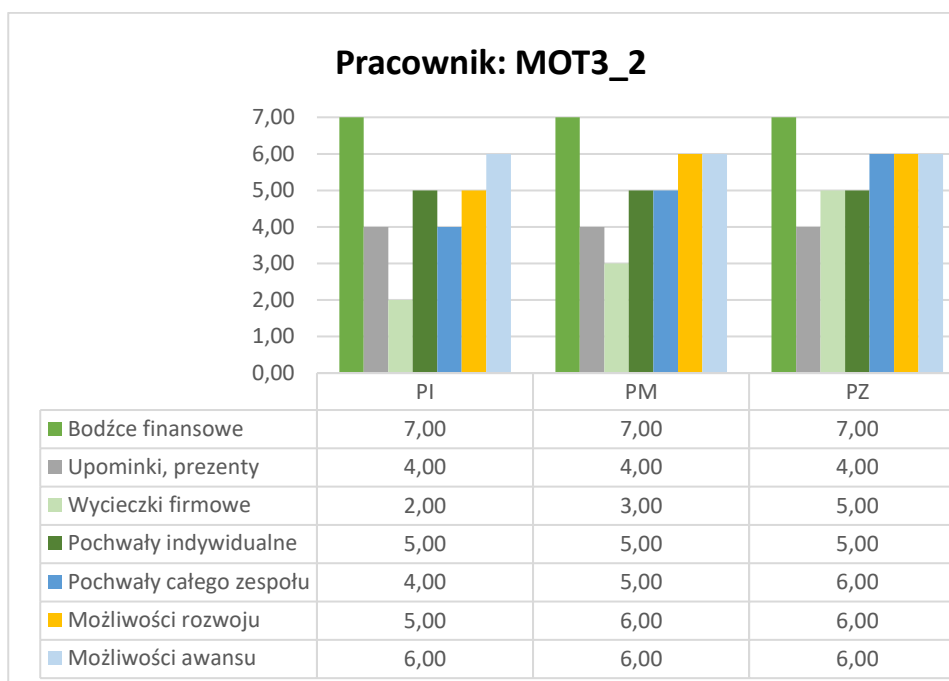
- dla bodźców finansowych: pomiędzy MI a MZ i MM a MZ;
- dla upominków, prezentów: pomiędzy MI a MM;
- dla wycieczek firmowych: pomiędzy MI a MZ;
- dla pochwał indywidualnych: pomiędzy MI a MM i MI a MZ;
- dla pochwał całego zespołu: pomiędzy MI a MM i MI a MZ;
- dla możliwości rozwoju: pomiędzy MI a MZ;
- dla możliwości awansu: pomiędzy MI a MZ.

Podsumowując, pracownicy zdalni wykonujący zadania służbowe w trybie indywidualnym są zdaniem menedżerów silniej niż pozostałe grupy motywowani poprzez pochwały indywidualne. Im większy udział zadań zespołowych, tym silniej motywuje pracowników możliwość rozwoju i uzyskania awansu. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku wycieczek firmowych. Zdaniem przełożonych z MI i MM najskuteczniejszym czynnikiem motywacyjnym

są bodźce finansowe. W grupie MZ bodziec ten znalazł się łącznie z pochwałami całego zespołu na drugim miejscu, tuż za możliwościami otrzymania awansu.

Pracowników poproszono także o ocenę skuteczności powyższych bodźców motywacyjnych w ramach MOT3_2. Ankietowani wstawiali ocenę od 1 do 7, gdzie 1 – *bodziec zdecydowanie nie zwiększa mojej motywacji*, 7 – *bodziec zdecydowanie zwiększa moją motywację*. Ponieważ dane nie mają rozkładu normalnego (test W Shapiro Wilka), podczas analizy skupiono się więc nie na średniej ocenie, tylko na medianie. Wyniki przedstawiono na rysunku 5.24.

We wszystkich trzech grupach najsilniej motywują bodźce finansowe (mediana=7,00). Brak różnic między grupami zaobserwowano także w przypadku możliwości awansu (mediana=6,00), pochwał indywidualnych (mediana=5,00) i upominków, prezentów (mediana=4,00). Możliwości rozwoju silniej motywują przedstawicieli grup PM i PZ (mediana=6,00) niż PI (mediana=5,00). Mediana ocen pochwał całego zespołu przyjęła wartość skokową: od najniższej w PI (mediana=4,00), poprzez PM (mediana=5,00) do najwyższej w PZ (mediana=6,00). Podobnie wygląda kwestia wycieczek firmowych: w grupie PI mediana osiągnęła poziom 2,00 (*nie motywuje*), w PM 3,00 (*raczej nie motywuje*), a w grupie PZ 5,00 (*raczej motywuje*).



Rysunek 5.24. Mediana ocen skuteczności bodźców motywujących do pracy. Perspektywa pracowników

Źródło: opracowanie własne

Dane nie mają rozkładu normalnego (test W Shapiro Wilka). W celu potwierdzenia istotności statystycznej i sprawdzenia zależności pomiędzy trybem pracy a oceną

poszczególnych bodźców, przeprowadzono test ANOVA Kruskala-Wallisa. Wyniki zebrano w tabeli 5.11.

Tabela 5.11. Test ANOVA Kruskala-Wallisa: tryb pracy a ocena bodźców motywacyjnych. Perspektywa pracowników

Bodziec finansowy	H (2, N=411)	P
Bodźce finansowe	0,9501	0,6218
Upominki, prezenty	2,0585	0,3573
Wycieczki firmowe	32,2080	0,0000
Pochwały indywidualne	3,3316	0,1890
Pochwały całego zespołu	49,4187	0,0000
Dodatkowe możliwości rozwoju	24,0151	0,0000
Możliwość otrzymania awansu	11,6155	0,0006

Źródło: opracowanie własne

Dodatkowo po wykonaniu wielokrotnego porównania średnich rang dla wszystkich prób ustalono, że różnice występują:

- w przypadku bodźca *wycieczki firmowe*: pomiędzy PI a PZ oraz PM a PZ;
- w przypadku bodźca *pochwały całego zespołu*: pomiędzy PI a PZ oraz PM a PZ;
- w przypadku bodźca *dodatkowe możliwości rozwoju*: pomiędzy PI a PM oraz PI a PZ;
- w przypadku bodźca *możliwość otrzymania awansu*: pomiędzy PI a PZ.

Analiza wyników związanych z procesem motywowania pracowników zdalnych pozwoliła na osiągnięcie celu szczegółowego nr 3 (C3): *Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie motywowania pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym*. Zidentyfikowane praktyki zaprezentowano w tabeli zbiorczej 5.12.

Tabela 5.12. Praktyki stosowane w procesie motywowania pracowników zdalnych

MOT1	Pytanie główne (do menedżerów): <i>Jak weryfikowany jest poziom zadowolenia pracowników zdalnych?</i>		
	Pytanie dodatkowe (do pracowników): <i>Jaki jest poziom zadowolenia pracowników zdalnych?</i>		
	Odpowiedzi: 1. <i>Menedżer pyta pracownika o poziom zadowolenia, 2.</i> <i>Menedżer wyciąga wnioski na podstawie otrzymanych od pracowników zdalnych e-maili lub prowadzonych z nimi rozmów, 3.</i> <i>Menedżer prosi pracowników o wypełnienie ankiety, 4.</i> <i>Menedżer nie sprawdza poziomu zadowolenia, 5.</i> <i>Inna odp.</i>		
	MI	MM	MZ
	1 – 2 – 4 – 3	2 – 1 – 4 – 3	2 – 1 – 4 – 3
	Potwierdzono jedynie różnice między trybem pracy a wyborem odpowiedzi nr 1. W pozostałych przypadkach różnice nie zostały potwierdzone. Dane są istotne statystycznie .		
Uwagi: Ze względu na potwierdzenie różnic jedynie w przypadku zmiennej nr 1, do tworzenia modeli zarządzania wzięta zostanie właśnie ta zmienna. O sposób weryfikacji poziomu motywacji do pracy pracowników zdalnych należy dopytać podczas wywiadu eksperckiego. Badanie poziomu zmotywowania wśród pracowników zdalnych wykazało, że pracownicy zazwyczaj są raczej zmotywowani do pracy.			

MOT2	Pytanie: <i>W jaki sposób menedżer określa czynniki motywujące pracowników do wydajnej pracy?</i>					
	Odpowiedzi: 1. Menedżer pyta każdego pracownika osobno, 2. Menedżer określa bodźce motywacyjne na podstawie swoich doświadczeń z innymi pracownikami zdalnymi, 3. Menedżer określa czynniki motywacyjne na podstawie informacji uzyskanych od HR lub przełożonych, 4. Menedżer nie określa bodźców motywacyjnych.					
	MI		MM		MZ	
	1 – 2 – 4 – 3		1, 2 – 4 – 3		2 – 4 – 1 – 3	
	Główne trzy: 1 – 2 – 4		Główne trzy: 1, 2 – 4		Główne trzy: 2 – 4 – 1	
	Potwierdzono zależność pomiędzy trybem pracy a sposobem określania bodźców motywacyjnych. Dane są istotne statystycznie .					
Uwagi: Ze względu na charakter pytania praktyka MOT2 była weryfikowana jedynie w grupie menedżerów.						
MOT3_1	Pytanie: <i>Które bodźce są wykorzystywane przez menedżera w procesie motywowania pracowników zdalnych?</i>					
	Odpowiedzi: 1. Bodźce finansowe, 2. Upominki, prezenty, 3. Wycieczki firmowe, 4. Pochwały indywidualne, 5. Pochwały całego zespołu, 6. Dodatkowe możliwości rozwoju (np. szkolenie), 7. Możliwość otrzymania awansu.					
	MI	PI	MM	PM	MZ	PZ
	4 – 1 – 6 – 5 – 2 – 7 – 3	4 – 1 – 7 – 6 – 5 – 2 – 3	4 – 1 – 5 – 6 – 2 – 7 – 3	1 – 4 – 6 – 5 – 2, 7 – 3	5 – 4 – 1 – 7 – 2 – 6 – 3	1 – 5 – 4 – 7 – 2 – 6 – 3
	4 – 1 – 6		1 – 4 – 6 – 5		1 – 5 – 4 – 7	
	W grupie menedżerów potwierdzono zależność pomiędzy trybem pracy a wszystkimi wymienionymi bodźcami motywacyjnymi. Wyniki są istotne statystycznie . W grupie pracowników potwierdzono zależność w przypadku 1-2, 4-6 i 8 (dane są istotne statystycznie).					
Uwagi: Do stworzenia modelu przyjęte zostaną powtarzające się bodźce finansowe z czterech najczęściej wymienianych bodźców w grupie menedżerów i pracowników w danym trybie.						
MOT3_2	Pytanie: <i>Które bodźce motywacyjne najsilniej wpływają na poziom motywacji pracowników zdalnych (na podstawie oceny od 1 do 7, gdzie 1 – bodziec zdecydowanie nie zwiększa motywacji, a 7 – bodziec zdecydowanie zwiększa motywację)?</i>					
	1. Bodźce finansowe, 2. Upominki, prezenty, 3. Wycieczki firmowe, 4. Pochwały indywidualne, 5. Pochwały całego zespołu, 6. Dodatkowe możliwości rozwoju (np. szkolenie), 7. Możliwość otrzymania awansu.					
	MI	PI	MM	PM	MZ	PZ
	1 – 4, 7 – 2 – 5, 6 – 3	1 – 7, 4, 6 – 2, 5 – 3	1 – 4, 5, 7 – 2 – 3, 6	1 – 6, 7 – 4, 5 – 2 – 3	7 – 1, 5 – 4, 6 – 2, 3	1 – 5, 6, 7 – 3, 4 – 2
	1 – 4, 7		1 – 7 – 4, 5		1 – 5, 6, 7	
	W grupie menedżerów potwierdzono zależność między trybem a medianą ocen w przypadku wszystkich bodźców (główne zależności pomiędzy podgrupami MI a MZ). Dane są istotne statystycznie . W grupie pracowników potwierdzono zależność między trybem a medianą ocen w przypadku bodźców nr 3, 5-7 (główne zależności pomiędzy podgrupami PI a PZ). Dane są istotne statystycznie . W przypadku bodźców 1, 2, 4 nie potwierdzono istotnych statystycznie zależności między trybem a medianą ocen. Mimo to bodźce 1 i 7 wykorzystane zostaną do tworzenia modeli zarządzania pracownikami zdalnymi jako jedne z najważniejszych w procesie motywowania pracowników zdalnych.					
Uwagi: Do stworzenia modelu przyjęte zostaną 3 lub 4 odpowiedzi, których mediana ocen była najwyższa i które powtarzały się w obu grupach. Ostateczna kolejność będzie uzależniona od oceny pracowników. Zrezygnowano z opierania się jedynie na ocenie pracowników, gdyż obserwacje menedżerów uznano także za istotne w kwestie oceny zaangażowania i wyników pracy pracowników zdalnych.						

Zródło: opracowanie własne

W tabeli 5.12 zebrano najważniejsze informacje dotyczące praktyk: MOT1, MOT2, MOT3_1 i MOT3_2. Przy każdej praktyce napisano główne pytanie, na które ankietowani odpowiadali podczas badania, oraz możliwe odpowiedzi do tego pytania. W przypadku MOT1 wstawiono pytanie główne oraz dodatkowe, zadane pracownikom. Przedstawiono także wyniki badania dla każdej grupy i każdego trybu osobno oraz łącznie dla menedżerów i pracowników w ramach poszczególnych trybów. Dodano informację o istotności statystycznej oraz ewentualne uwagi. Potwierdzone zależności uwypuklono poprzez wytłuszczenie danego numeru odpowiedzi.

5.3.4. Praktyki stosowane w procesie kontrolowania pracowników zdalnych

W ramach oceny procesu kontrolowania skupiono się na trzech sferach:

- KON1 – sposobie kontrolowania pracowników zdalnych,
- KON2 – częstotliwości kontroli,
- KON3 – praktykach stosowanych przez menedżerów podczas kontroli.

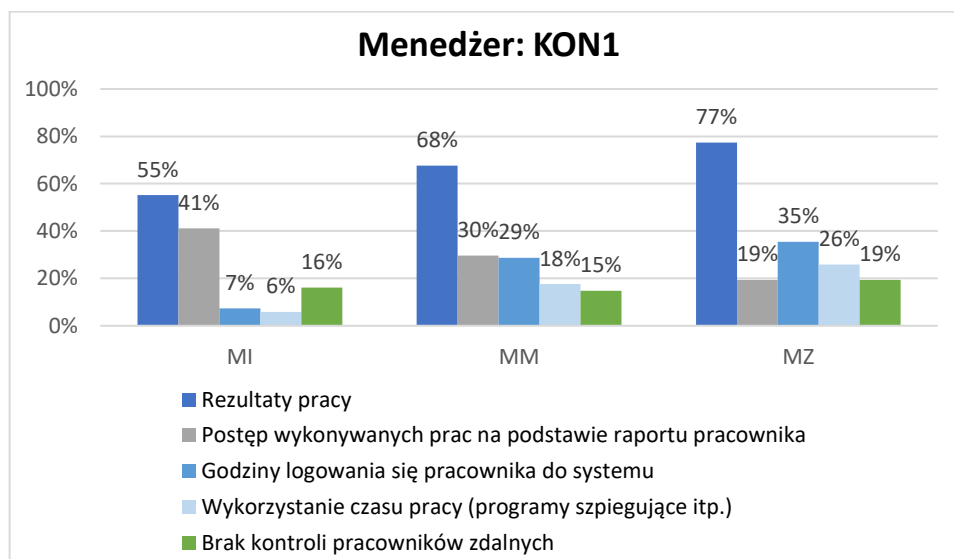
Analizę rozpoczęto od sposobu kontrolowania pracowników zdalnych (praktyka KON1).

Menedżerowie wybierali jedną lub więcej niż jedną z poniższych odpowiedzi:

- a) *Kontrola jedynie rezultatów pracy,*
- b) *Kontrola postępu wykonania pracy na podstawie raportu,*
- c) *Sprawdzanie godzin logowania się pracownika do systemu,*
- d) *Kontrola sposobu wykorzystania przez pracownika czasu pracy za pośrednictwem m.in. programów monitorujących czynności wykonywane przez użytkownika,*
- e) *Nie kontroluję pracy pracowników zdalnych.*

Wyniki zaprezentowano na rysunku 5.25. We wszystkich trzech trybach menedżerowie głównie kontrolują rezultaty pracy zdalnych podwładnych. Przy czym największy odsetek zaobserwowano w MZ (77%), następnie w MM (68%), a najmniejszy w MI (55%). Raport z postępu prac sprawdzają przede wszystkim menedżerowie w MI (41%). W MM raport jest istotny dla 30% menedżerów, a w MZ dla 19%. Z kolei godziny logowania do systemu weryfikowane są najczęściej w MZ (35%) i MM (29%). W MI zainteresowanych jest nimi zaledwie 7% zwierzchników. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku monitorowania sposobu wykorzystania czasu pracy przy użyciu np. programów komputerowych sprawdzających ruchy myszy/klawiszy: MZ=26%, MM=18%, MI=6%. Podobny odsetek menedżerów w każdej

grupie nie kontroluje pracy podwładnych pracujących zdalnie (MZ=19%, MM=15%, MI=16%).



Rysunek 5.25. Sposób kontrolowania pracowników zdalnych. Perspektywa menedżerów
Źródło: opracowanie własne

Testy normalności wykazały brak rozkładu normalnego. Przeprowadzono badanie chi2 Pearsona dla każdej zmiennej osobno (tryb pracy a sposób kontroli). Wykorzystano przy tym opcję tabel wielodzielczych w programie Statistica. Wyniki zaprezentowano w tabeli 5.13.

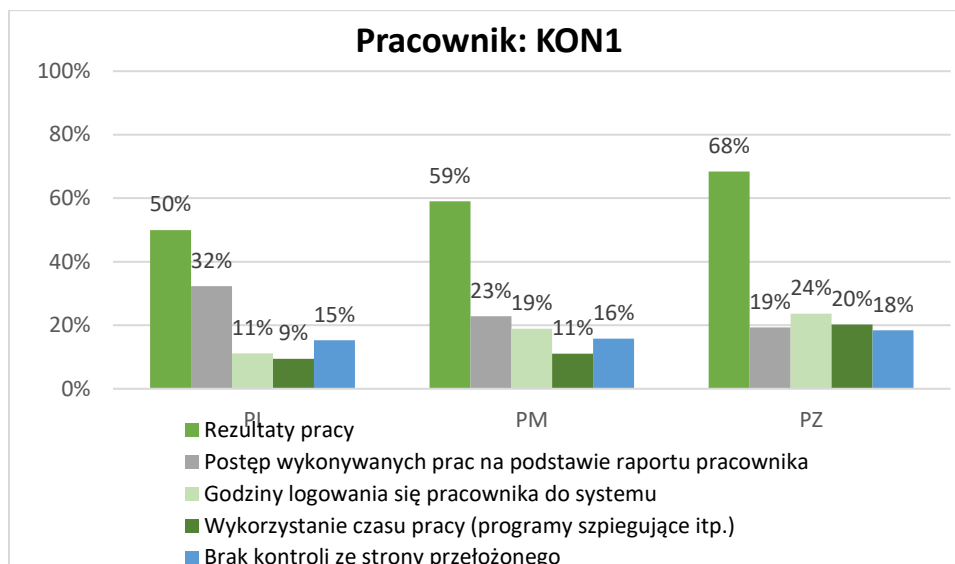
Tabela 5.13. Wyniki testu chi2: tryb pracy a sposób kontrolowania. Perspektywa menedżerów

Sposób kontroli	Chi2	p
Rezultaty pracy	14,5148	0,0007
Raport z postępu wykonywanych prac	7,0563	0,0293
Godziny logowania się do systemu	31,6010	0,0000
Wykorzystanie czasu pracy	22,0916	0,0000
Brak kontroli pracownika zdalnego	8,1062	0,0174

Źródło: opracowanie własne

Wyniki porównano z wartością krytyczną rozkładu chi2 5,9915 ($\alpha=0,05$ i $df=2$). Wszystkie okazały się wyższe niż wartość krytyczna, co można odczytać jako zależność pomiędzy trybem pracy a sposobem kontroli. Test potwierdził istnienie zależności pomiędzy trybem pracy a sposobem przeprowadzania kontroli. Chi2 wyniosło od 7,0563 przy zmiennej *Sprawdzanie postępu wykonania pracy na podstawie raportu pracownika* do 31,6010 przy *Sprawdzaniu godzin logowania się do systemu*. Dane są istotne statystycznie ($p<0,05$ w przypadku wszystkich zmiennych).

To samo pytanie w nieco zmienionej formie gramatycznej zadano w grupie pracowników zdalnych. Wyniki prezentuje rysunek 5.26.



Rysunek 5.26. Sposób kontrolowania pracowników zdalnych. Perspektywa pracowników

Źródło: opracowanie własne

Najczęstszym sposobem kontroli zdaniem pracowników są rezultaty pracy (50% w PI, 59% w PM oraz 68% w PZ). *Postęp wykonywanych prac na podstawie raportu* najczęściej był wskazywany w PI (32%), następnie w PM (23%), a najrzadziej w PZ (19%). Odsetek menedżerów sprawdzających godziny logowania się pracownika do systemu rośnie od PI (11%) poprzez PM (19%) do PZ (24%). Odpowiedź *Wykorzystanie czasu pracy* została zaznaczona przez 9% pracowników z PI, 11% z PM oraz 20% z PZ. Analogiczny trend ma miejsce w przypadku odpowiedzi *Brak kontroli pracowników zdalnych*: 15% w PI, 16% w PM i 18% w PZ. Przy czym warto zwrócić tu uwagę na znikomą różnicę pomiędzy poszczególnymi trybami.

Test normalności wykazał brak rozkładu normalnego (test W Shapiro Wilka). Przeprowadzono test chi2 w celu określenia korelacji pomiędzy trybem pracy a sposobem kontrolowania pracowników. Wyniki zebrano w tabeli 5.14.

Tabela 5.14. Wyniki testu chi2: tryb pracy a sposób kontrolowania z perspektywy pracownika

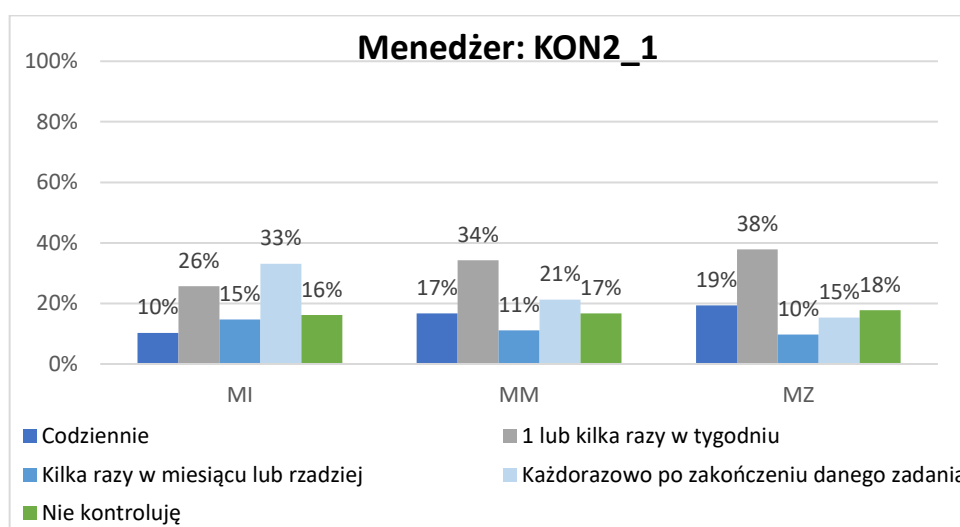
Sposób kontrolowania	Chi2	P
Rezultaty pracy	9,5993	0,0082
Postęp wykonywanych prac na podstawie raportu	6,9156	0,0315
Godziny logowania się pracownika do systemu	8,0077	0,0183
Wykorzystanie czasu pracy (programy szpiegujące itp.)	7,6118	0,0222
Brak kontroli ze strony przełożonego	0,5303	0,7671

Źródło: opracowanie własne

Test chi2 wykazał istnienie zależności pomiędzy trybem pracy a wyborem *Rezultatów pracy*, *Postępu wykonywanych prac na podstawie raportu*, *Sprawdzania godzin logowania się*

pracownika do systemu oraz Wykorzystania czasu pracy. Chi2 wyniosło tu od 6,9156 (*Postęp wykonywanych prac na podstawie raportu*) do 9,5993 (*Rezultaty pracy*). Dane w przypadku tych odpowiedzi są istotne statystycznie. Nie potwierdzono istotnych statystycznie różnic pomiędzy trybem pracy pracowników a brakiem kontroli przeprowadzanej przez przełożonych (chi2=0,5303, p=0,7671). W przypadku analizowania odpowiedzi pracowników dotyczących KON1 warto zwrócić jednak uwagę na fakt, że wyniki te mogą nieco zniekształcać rzeczywistość. Pracownik może nie zdawać sobie sprawy z tego, w jaki sposób dokładnie jest kontrolowany przez menedżera. Dlatego do stworzenia modeli zarządzania pracownikami zdalnymi wyniki te należy analizować bardzo ostrożnie, koniecznie porównując je z wynikami uzyskanymi w grupie menedżerów.

Następnie zapytano o częstotliwość przeprowadzanej kontroli (praktyka KON2). Skupiono się zarówno na częstotliwości kontroli rezultatów pracy (oznaczenie KON2_1), jak i częstotliwości kontroli sposobu wykorzystania czasu pracy (KON2_2). Pytania dotyczące praktyki KON2 były jednokrotnego wyboru. Odpowiedzi menedżerów dotyczące kontroli rezultatów pracy przedstawiono na rysunku 5.27.



Rysunek 5.27. Częstotliwość kontroli rezultatów pracy. Perspektywa menedżerów

Źródło: opracowanie własne

W grupie MI najwięcej respondentów sprawdza rezultaty pracy zdalnych podwładnych każdorazowo po zakończeniu danego zadania (33%). W dalszej kolejności znaleźli się menedżerowie kontrolujący rezultaty 1 lub kilka razy w tygodniu (26%). 16% menedżerów z MI nie kontroluje rezultatów pracy pracowników, a 15% sprawdza rezultaty kilka razy w miesiącu lub rzadziej. Zaledwie 10% przeprowadza kontrolę tego typu codziennie.

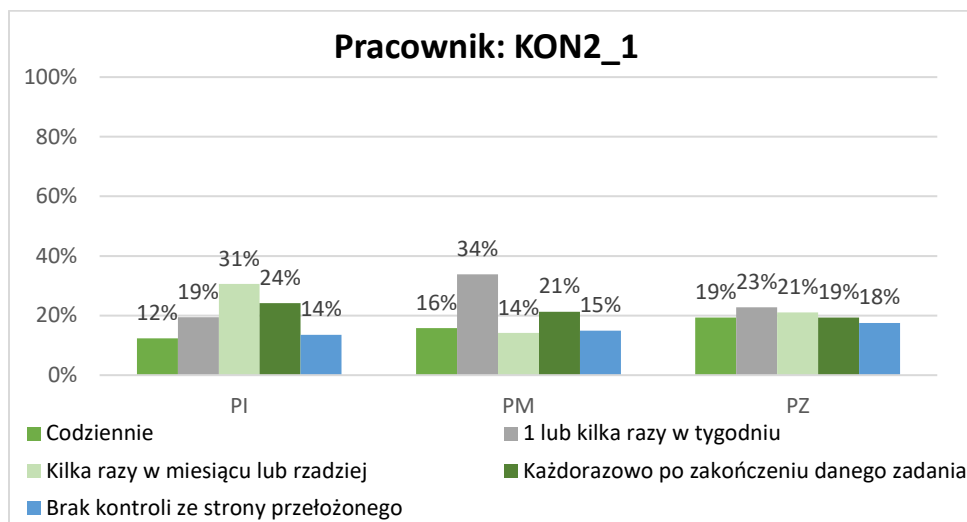
Inny rozkład jest widoczny w grupie MM. Największy odsetek menedżerów przyznaje, że kontroluje rezultaty pracy pracowników 1 lub kilka razy w tygodniu (37%). 21% badanych

z MM dokonuje tego typu kontroli każdorazowo po wykonaniu danego zadania, a 17% codziennie. Kilka razy w miesiącu lub rzadziej kontrolę rezultatów przeprowadza 11% menedżerów, a do braku kontroli przyznaje się 17%.

Badanie wykazało, że najczęściej rezultaty pracy kontrolują menedżerowie z MZ: 38% respondentów z tej grupy sprawdza rezultaty 1 lub kilka razy w tygodniu, a 19% codziennie. Każdorazowo po zakończeniu zadania kontrolę przeprowadza 15%, a kilka razy w miesiącu lub rzadziej 10%. Brak kontroli wykazuje 18% menedżerów.

Na podstawie testu normalności W Shapiro-Wilka stwierdzono brak rozkładu normalnego. Przeprowadzono test chi², który wykazał na istnienie związku pomiędzy trybem pracy a częstotliwością przeprowadzania kontroli rezultatów: wynik testu chi²=22,9329 przy wartości krytycznej 17,4298, df=8, p=0,0259. Dane są istotne statystycznie (p<0,05).

Wyniki badania w grupie pracowników zaprezentowano na rysunku 5.28.



Rysunek 5.28. Częstotliwość kontroli rezultatów pracy. Perspektywa pracowników

Źródło: opracowanie własne

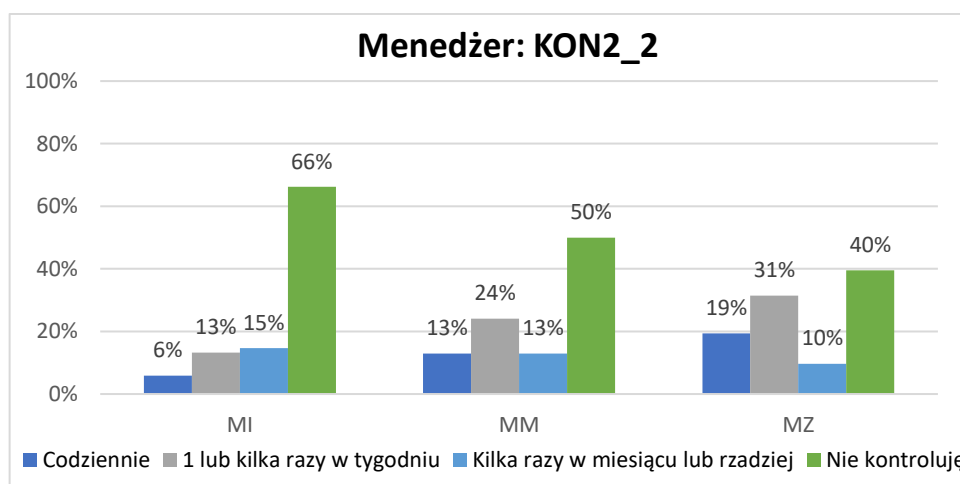
Według 31% pracowników z grupy PI przełożony kontroluje wyniki pracy raz w miesiącu lub rzadziej. Na dalszych miejscach znalazły się: kontrola każdorazowo po zakończeniu danego zadania (24%), 1 lub kilka razy w tygodniu (19%), brak kontroli ze strony przełożonego (14%) i codzienna kontrola wyników pracy (12%).

Inny układ występuje w grupie PM. Tutaj najczęściej wybieraną odpowiedzią było *1 lub kilka razy w tygodniu* (34%). Każdorazowo po zakończeniu zadania kontrolowane są wyniki pracy 21% pracowników z PM. Kolejne trzy odpowiedzi osiągnęły podobną wartość: *Codziennie* – 16%, *Brak kontroli ze strony przełożonego* – 15% i *Raz w miesiącu lub rzadziej* – 14%.

Odpowiedzi w grupie PZ są dość zrównoważone: 23% pracowników informuje o kontroli 1 lub kilka razy w tygodniu, 21%: raz w miesiącu lub rzadziej, po 19%: codziennie i każdorazowo po zakończeniu danego zadania oraz 18% o braku kontroli wyników ze strony przełożonego.

Test normalności W Shapiro Wilka wykazał brak rozkładu normalnego. Test chi² potwierdził istnienie istotnych statystycznie różnic między trybem a częstotliwością kontroli rezultatów pracy (chi²=18,8199, p=0,0159). Podkreślić jednak należy, że pracownik może nie być do końca poinformowany o częstotliwości faktycznej kontroli przeprowadzanej przez przełożonego. Z tego względu należy podejść do wyników praktyki KON2_1 z perspektywy pracownika z należytą ostrożnością.

W ramach tej praktyki KON2 postanowiono także zbadać częstotliwość kontroli sposobu wykorzystania czasu pracy przez pracowników zdalnych (KON2_2). Wyniki zaprezentowano na rysunku 5.29.



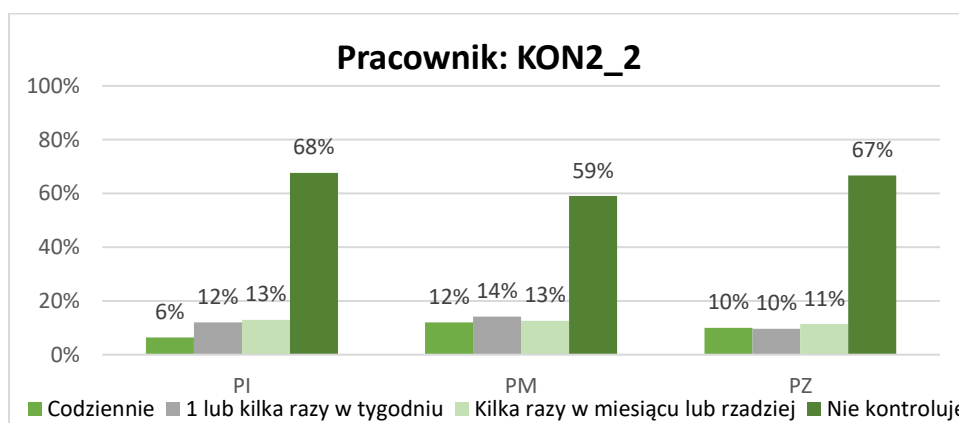
Rysunek 5.29. Częstotliwość kontroli sposobu wykorzystania czasu pracy przez pracowników zdalnych. Perspektywa menedżerów

Źródło: opracowanie własne

Już na podstawie rysunku 5.19 można jasno stwierdzić istniejącą zależność pomiędzy trybem wykonywania obowiązków służbowych a częstotliwością kontroli sposobu wykorzystania czasu pracy przez pracownika zdalnego. We wszystkich grupach największy odsetek menedżerów przyznaje, że nie kontroluje sposobu wykorzystania czasu pracy przez podwładnych. Przy czym tego typu kontrolę najrzadziej przeprowadzają menedżerowie z MI (66% nie kontroluje), potem z MM (50%) i na końcu z MZ (40%). Sposób wykorzystania czasu pracy częściej kontrolują menedżerowie z MZ (19% codziennie, 31% 1 lub kilka razy w tygodniu) niż z MI (odpowiednio: 6% i 13%). Odpowiedzi z MM związane z tą częstotliwością kontroli klasyfikują się pomiędzy MI i MZ.

Test normalności także tutaj wykazał brak rozkładu normalnego. Na podstawie przeprowadzonego testu χ^2 stwierdzono silniejszą korelację pomiędzy trybem wykonywania obowiązków służbowych a częstotliwością kontroli wykorzystania czasu pracy niż w KON2_2: $\chi^2=29,4469$ przy wartości krytycznej 12,5916. Dane są istotne statystycznie ($p=0,0001$).

Pytanie o częstotliwość kontroli sposobu wykorzystania czasu pracy zadano także w grupie pracowników. Zdecydowana większość respondentów we wszystkich grupach przyznaje, że ich przełożony nie kontroluje sposobu wykorzystania przez nich czasu pracy (68% w PI, 59% w PM i 67% w PZ). Codzienna kontrola tego typu przeprowadzana jest u 6% PI, 12% PM i 10% w PZ, a cotygodniowa u 12% PI, 14% PM i 10% PZ. Sposób wykorzystania czasu pracy sprawdzany jest raz w miesiącu lub rzadziej u 13% PI, 13% PM i 11% PZ. Wyniki zaprezentowano na rysunku 5.30.



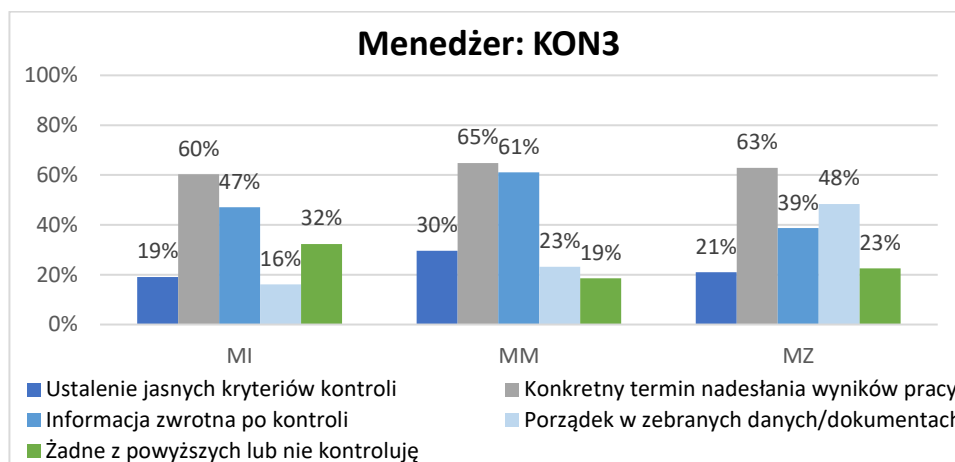
Rysunek 5.30. Częstotliwość kontroli sposobu wykorzystania czasu pracy. Perspektywa pracowników

Źródło: opracowanie własne

Test normalności wykazały brak rozkładu normalnego (test W Shapiro Wilka). Wykonano test χ^2 , otrzymując wynik $\chi^2=6,7350$ i $p=0,3461$. Wartość krytyczna dla $df=6$ i $p=0,05$ wynosi 12,5916, czyli test nie potwierdził istotnych statystycznie różnic pomiędzy trybem pracy a częstotliwością kontroli sposobu wykorzystania czasu pracy z perspektywy pracownika. Praktyka KON2_2 przedstawiona z perspektywy pracowników zdalnych nie będzie wobec tego brana pod uwagę podczas dalszych analiz.

Następnie sprawdzono, jakie praktyki menedżerowie stosują w procesie kontroli. Podczas przeprowadzonego w listopadzie 2021 r. zogniskowanego wywiadu grupowego zidentyfikowano 4 najważniejsze praktyki: *ustalenie jasnych kryteriów kontroli*, *określenie konkretnego terminu nadesłania wyników pracy przez pracownika*, *informacja zwrotna po przeprowadzonej kontroli*, *utrzymywanie porządku w danych/dokumentach związanych*

z procesem kontroli. Pytanie o stosowane praktyki zadano zarówno w grupie menedżerów, jak i pracowników. Wyniki badania w grupie menedżerów przedstawia rysunek 5.31.



Rysunek 5.31. Praktyki stosowane przez przełożonych w procesie kontroli. Perspektywa menedżerów

Źródło: opracowanie własne

Ustalenie jasnych kryteriów kontroli wykazuje od 19% (MI) do 30% (MM) menedżerów. W grupie MZ odsetek ten wyniósł 21%. Nie stwierdzono większych różnic pomiędzy wytypowanymi grupami, jeśli chodzi o określenie konkretnego terminu nadesłania wyników pracy: 60% w MI, 65% w MM i 63% w MZ. Można stąd wysnuć wniosek, że deadline jest tak samo istotny w każdym trybie pracy pracowników. Różnice pomiędzy grupami występują natomiast w przypadku udzielania informacji zwrotnej po kontroli. Zgodnie z wynikami badania udziela jej 61% menedżerów z MM, 47% z MI oraz 39%, z MZ. Z kolei porządek w zebranych danych i dokumentach najczęściej utrzymują menedżerowie w grupie MZ (48%), a następnie w MM (23%) i MI (16%).

Dane nie mają rozkładu normalnego (test W Shakiro Wilka). Po przeprowadzeniu testów normalności wykonano test chi², którego wyniki prezentuje tabela 5.15.

Tabela 5.15. Wyniki testu chi²: tryb a praktyki stosowane podczas kontroli. Perspektywa menedżerów

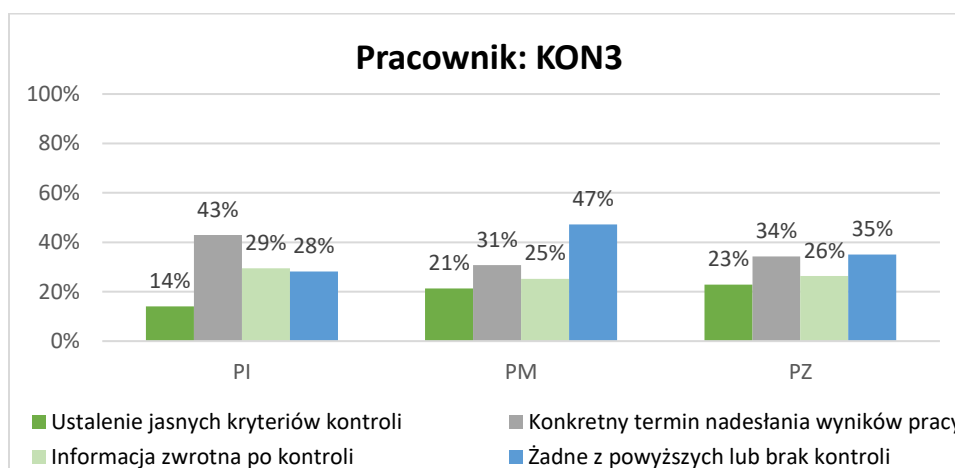
Praktyki w procesie kontroli	Chi ²	P
Ustalenie jasnych kryteriów kontroli	4,1427	0,1260
Konkretny termin nadesłania wyników pracy	0,5379	0,7642
Informacja zwrotna po kontroli	11,7477	0,0028
Porządek w zebranych danych/dokumentach	35,2378	0,0000

Źródło: opracowanie własne

Test chi² wykazał, że jedynie w przypadku dwóch praktyk: informacji zwrotnej i porządku w zebranych danych występuje istotna statystycznie różnica pomiędzy trybem pracy a stopniem

wykorzystania danej praktyki (χ^2 odpowiednio 11,7477 i 35,2378 dla wartości krytycznej 5,9915). Test potwierdził brak zależności pomiędzy trybem pracy a ustalaniem jasnych kryteriów kontroli oraz konkretnego terminu nadesłania wyników pracy ($p > 0,05$). Można więc wysnuć wniosek, że te dwie praktyki są stosowane przez menedżerów w takim samym zakresie bez względu na tryb wykonywania obowiązków służbowych ich podwładnych.

Grupę pracowników zapytano w KON3 o trzy praktyki: *ustalenie jasnych kryteriów kontroli*, *określenie konkretnego terminu nadesłania wyników pracy przez pracownika*, *informacja zwrotna po przeprowadzonej kontroli*. Zrezygnowano z pytania o utrzymywanie przez menedżera porządku w dokumentach związanych z procesem kontroli, gdyż pracownicy zazwyczaj nie mają wiedzy na ten temat. Odpowiedzi pracowników zdalnych przedstawiono na rysunku 5.32.



Rysunek 5.32. Praktyki stosowane przez przełożonych w procesie kontroli. Perspektywa pracowników

Źródło: opracowanie własne

Z trzech wymienionych praktyk najczęściej stosowaną we wszystkich grupach jest *Określenie konkretnego terminu nadesłania wyników pracy* (43% w PI, 31% w PM i 34% w PZ). Mniej niż jedna trzecia ankieterowanych otrzymuje od przełożonych informację zwrotną po kontroli (29% w PI, 25% w PM i 26% w PZ). Jasne kryteria kontroli są ustalane przez przełożonych 14% pracowników z PI, 21% z PM i 23% z PZ. Znaczna część respondentów wybrało odpowiedź *Żadne z powyższych lub brak kontroli* (28% PI, 47% PM i 35% PZ).

Test normalności wykazał brak rozkładu normalnego (test W Shapiro Wilka). Przeprowadzono testy χ^2 w celu potwierdzenia istotnych statystycznie różnic pomiędzy trybem pracy a wykorzystywanymi praktykami w procesie kontroli. Wyniki zebrano w tabeli 5.16.

Tabela 5.16. Wyniki testu chi2: tryb pracy a praktyki wykorzystywane przez menedżera w procesie kontrolowania. Perspektywa pracowników

Sposób kontrolowania	Chi2	P
Ustalenie jasnych kryteriów kontroli	4,1539	0,1253
Konkretny termin nadesłania wyników pracy	5,1143	0,0775
Informacja zwrotna po kontroli	0,7210	0,6973

Źródło: opracowanie własne

Test chi2 nie potwierdził istotnych statystycznie zależności pomiędzy trybem pracy a wymienionymi powyżej praktykami. Chi2 każdorazowo jest niższe od wartości krytycznej, a $p > 0,05$. Można stąd wysnuć wniosek, że praktyki te są w podobnym stopniu wykorzystywane przez menedżerów, niezależnie od trybu pracy ich zdalnych pracowników.

Czynności opisane w niniejszym podrozdziale pozwoliły na osiągnięcie celu szczegółowego nr 4 (C4): *Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie kontrolowania pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym*. Usystematyzowane informacje dotyczące praktyk analizowanych w ramach procesu kontrolowania zebrano w tabeli 5.17.

Tabela 5.17. Praktyki stosowane w procesie kontrolowania pracowników zdalnych

KON1	Pytanie główne <i>W jaki sposób menedżer kontroluje pracowników zdalnych?</i>					
	Odpowiedzi: 1. Kontrola jedynie rezultatów pracy, 2. Kontrola postępu wykonania pracy na podstawie raportu, 3. Sprawdzanie godzin logowania się pracownika do systemu, 4. Kontrola sposobu wykorzystania przez pracownika czasu pracy za pośrednictwem np. programów monitorujących czynności wykonywane przez użytkownika, 5. Brak kontroli ze strony przełożonego.					
	MI	PI	MM	PM	MZ	PZ
	1-2-5-3-4	1-2-5-3-4	1-2-3-4-5	1-2-3-5-4	1-3-4-2,5	1-3-4-2-5
	1-2-5		1-2-3		1-3-4	
	<p>W grupie menedżerów potwierdzono między trybem pracy a wyborem poszczególnych form kontrolowania we wszystkich trybach. Dane są istotne statystycznie.</p> <p>W grupie pracowników potwierdzono zależność pomiędzy trybem pracy a wyborem odpowiedzi nr 1-4. Dla tych zmiennych dane są istotne statystycznie. Nie potwierdzono zależności między trybem a <i>Brakiem kontroli</i> (w tym przypadku dane są nieistotne statystycznie).</p> <p>Uwagi: Do przygotowania modeli skupiono się na 3 powtarzających się w grupie menedżerów i pracowników odpowiedziach, które równocześnie były najczęściej wybierane przez respondentów.</p> <p>Wyniki w grupie pracowników należy traktować ostrożnie. Pracownik może nie zdawać sobie sprawy z tego, kiedy i w jaki sposób jest kontrolowany przez menedżera. W przypadku tej praktyki bardziej wiarygodne wydają się być odpowiedzi menedżerów.</p>					
KON2_1	Pytanie: <i>Jaka jest częstotliwość kontroli rezultatów pracy pracownika zdalnego?</i>					
	Odpowiedzi: 1. Codziennie, 2. 1 lub kilka razy w tygodniu, 3. Kilka razy w miesiącu lub rzadziej, 4. Każdorazowo po zakończeniu danego zadania, 5. Brak kontroli ze strony przełożonego.					
	MI	PI	MM	PM	MZ	PZ
	4-3-5-2-1	3-4-2-5-1	2-4-1,5-3	2-4-1-5-3	2-1-5-4-3	2-3-1,4-5
4-3-2		2-4-1		2-1-5		

	Potwierdzono zależność pomiędzy trybem pracy a częstotliwością kontroli rezultatów pracy pracowników zdalnych. Dane są istotne statystycznie .					
	Uwagi: Wyniki w grupie pracowników należy traktować ostrożnie. Pracownik może nie zdawać sobie sprawy z tego, kiedy i w jaki sposób jest kontrolowany przez menedżera. Do budowania modeli przyjęto 3 powtarzające się w obu grupach elementy. W przypadku nieścisłości – wzięto pod uwagę opinię menedżerów jako osób doskonale zdających sobie sprawę z częstotliwości wykonywanych przez siebie kontroli.					
KON2_2	Pytanie: <i>Jaka jest częstotliwość kontroli sposobu wykorzystania czasu pracy przez pracownika?</i>					
	Odpowiedzi: 1. Codziennie, 2. 1 lub kilka razy w tygodniu, 3. Kilka razy w miesiącu lub rzadziej, 4. Brak kontroli ze strony przełożonego.					
	MI	PI	MM	PM	MZ	PZ
	4 – 3 – 2	4 – 3 – 2	4 – 2 – 1, 3	1 – 2 – 3	4 – 2 – 1	4 – 3 – 1, 2
	4 – 3 – 2		4 – 2 – 1		4 – 2 – 1	
	W grupie menedżerów potwierdzono zależność pomiędzy trybem pracy a częstotliwością kontroli sposobu wykorzystania czasu pracy przez pracowników zdalnych. Dane są istotne statystycznie . W grupie pracowników nie potwierdzono istotnej statystycznie zależności między zmiennymi.					
	Uwagi: Wyniki w grupie pracowników należy traktować ostrożnie. Pracownik może nie zdawać sobie sprawy z tego, kiedy i w jaki sposób jest kontrolowany przez menedżera. W przypadku tej praktyki bardziej wiarygodne wydają się być odpowiedzi menedżerów. Dodatkowo wyniki w tej grupie nie są istotne statystycznie. Z tego względu do stworzenia modeli zarządzania pracownikami zdalnymi przyjęto 3 najczęściej wybierane odpowiedzi z grupy menedżerów. Odpowiedzi pracowników zostały uwzględnione jedynie w przypadku trybu mieszanego.					
KON3	Pytanie: <i>Z których praktyk w procesie kontroli korzysta przełożony?</i>					
	Odpowiedzi: 1. Ustalenie jasnych kryteriów kontroli, 2. Określenie konkretnego terminu nadsyłania wyników pracy przez pracownika, 3. Informacja zwrotna po przeprowadzonej kontroli, 4. Utrzymywanie porządku w danych/dokumentach związanych z procesem kontroli,					
	MI	PI	MM	PM	MZ	PZ
	2 – 3 – 1 – 4	2 – 3 – 1	2 – 3 – 1 – 4	2 – 3 – 1	2 – 4 – 3 – 1	2 – 3 – 1
	2 – 3 – 1		2 – 3 – 1		2 – 4 – 3	
	W grupie menedżerów potwierdzono zależność między trybem a praktykami wykorzystywanymi przez menedżera w procesie kontrolowania pracowników zdalnych. Dane są istotne statystycznie . W grupie pracowników nie potwierdzono zależność między zmiennymi. Dane są istotne statystycznie .					
	Uwagi: Brano pod uwagę jedynie odpowiedzi grup kontrolujących (menedżerowie) lub poddawanych kontroli (pracownicy). Nie uwzględniono odpowiedzi <i>Brak kontroli</i> . W grupie pracowników zrezygnowano z pytania o praktykę nr 4: <i>Utrzymywanie porządku...</i> Powodem jest fakt, że pracownik może nie wiedzieć, czy menedżer utrzymuje porządek w danych/dokumentach dotyczących procesu kontroli. Ze względu na brak potwierdzonych zależności w grupie pracowników do stworzenia modelu przyjęte zostaną 3 najczęściej udzielana odpowiedzi menedżerów.					

Źródło: opracowanie własne

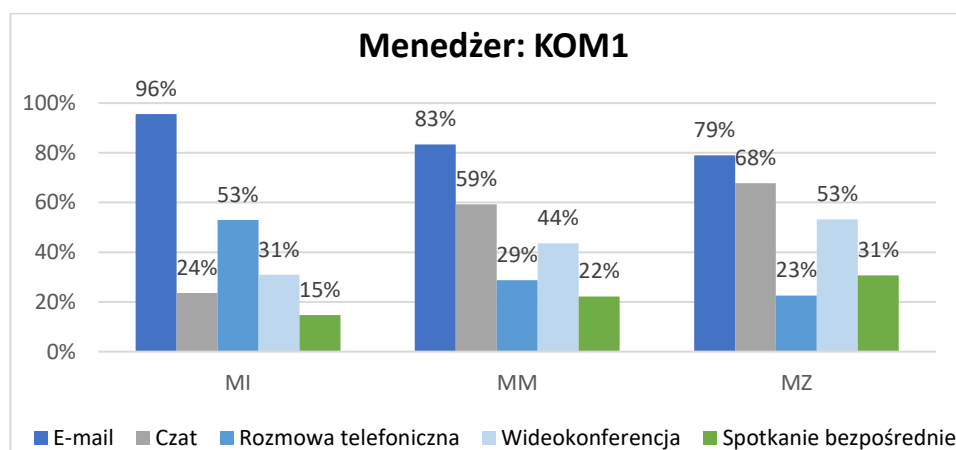
W tabeli 5.17 zestawiono wyniki badania dotyczące praktyk KON1, KON2_1, KON2_2 oraz KON3. Przy każdej praktyce wstawiono rodzaj pytania i możliwe odpowiedzi. W polach tuż pod nazwą grup (MI, PI, MM...) wypisano najczęściej występujące odpowiedzi danej grupy, a poniżej podano odpowiedzi, które będą wykorzystane do tworzenia modelu zarządzania w danym trybie. W opisach zamieszczono także informację dotyczącą istotności statystycznej oraz ewentualne dodatkowe uwagi. Potwierdzone zależności uwypuklono poprzez wyfłuszczenie danego numeru odpowiedzi.

5.3.5. Praktyki stosowane w procesie komunikowania się z pracownikami zdalnymi

Jak wspomniano w poprzednich rozdziałach, swoistym spoiwem wszystkich funkcji zarządzania jest komunikacja. W ramach badania skupiono się na czterech elementach procesu komunikacyjnego w przedsiębiorstwie zatrudniającym pracowników zdalnych:

- KOM1: formy komunikacji pomiędzy menedżerem a pracownikiem zdalnym;
- KOM2: częstotliwość komunikacji na linii menedżer – pracownik zdalny;
- KOM3: najważniejsze elementy komunikacji przy pracy zdalnej;
- KOM4: sposób rozwiązywania konfliktów pomiędzy pracownikami.

W ramach KOM1 sprawdzono, z jakich narzędzi korzystają menedżerowie w procesie komunikacji z pracownikiem zdalnym. Na pytanie *Jakie formy komunikacji z pracownikami zdalnymi wykorzystujesz najczęściej?* respondenci mogli wybrać jedną lub więcej z następujących odpowiedzi: e-mail, czat, rozmowa telefoniczna, wideokonferencja, spotkanie bezpośrednie. Odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 5.33.



Rysunek 5.33. Formy komunikacji z pracownikami zdalnymi. Perspektywa menedżerów

Źródło: opracowanie własne

W praktyce KOM1 bardzo wyraźnie widać rozróżnienie pomiędzy wyborem form komunikowania się przedstawicieli poszczególnych trybów. Najczęściej wybieraną formą jest e-mail. Korzysta z niego 96% menedżerów z MI, 83% z MM i 79% z MZ. Widzimy więc wyraźną tendencję spadkową, jeśli chodzi o liczbę menedżerów korzystających z e-maila (MI>MM>MZ). Podobna zależność występuje w przypadku rozmowy telefonicznej: 53% w MI, 29% w MM i 23% w MZ. Czat, wideokonferencja oraz spotkanie bezpośrednie mają z kolei tendencję schodkową rosnącą począwszy od grupy MI (czat:24%, wideokonferencja:31%, spotkanie bezpośrednie: 15%), poprzez MM (czat: 59%,

wideokonferencja: 44%, spotkanie bezpośrednio: 22%), a na MZ kończąc (czat: 68%, wideokonferencja: 53%, spotkanie bezpośrednio: 31%).

Testy normalności wykazały brak rozkładu normalnego. W celu potwierdzenia zależności między zmiennymi przeprowadzono test chi², korzystając z tabel wielodzielczych. Wyniki pokazuje tabela 5.18.

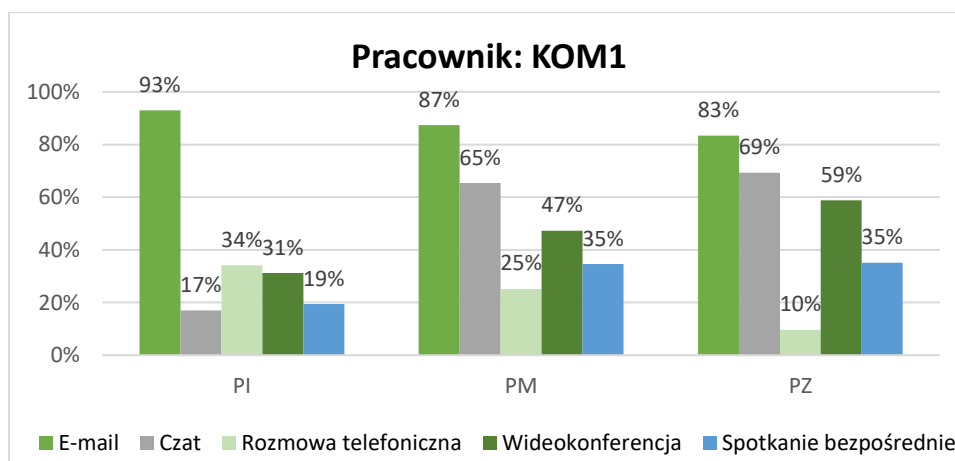
Tabela 5.18. Wyniki testu chi²: tryb a forma komunikacji z pracownikami zdalnymi. Perspektywa menedżerów

Forma komunikacji	Chi ²	P
E-mail	16,3773	0,0003
Czat	57,2874	0,0000
Rozmowa telefoniczna	29,2475	0,0000
Wideokonferencja	13,4050	0,0012
Spotkanie bezpośrednio	9,5160	0,0086

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie danych z tabeli 5.18 można wywnioskować, że wszystkie formy komunikacji wskazane w ramach KOM1 są skorelowane z trybem pracy pracownika. Największa zależność widoczna jest w przypadku czatu (chi²=57,2874), a najmniejsza w przypadku spotkania bezpośredniego (chi²=9,5160). Dane są istotne statystycznie (p<0,05 dla wszystkich zmiennych).

Z kolei odpowiedzi pracowników zdalnych dotyczące stosowanych form komunikacji zebrano na rysunku 5.34.



Rysunek 5.34. Formy komunikacji wykorzystywane w firmie. Perspektywa pracowników

Źródło: opracowanie własne

Najczęściej wskazywaną formą komunikacji we wszystkich grupach był e-mail: 93% PI, 87% PM i 83% PZ. Kolejne formy w grupie PI to rozmowa telefoniczna (34%) i wideokonferencja (31%). Najmniej głosów uzyskało spotkanie bezpośrednio (19%) i czat

(17%). W grupie PM i PZ wybór poszczególnych form komunikacyjnych miał zbliżony rozkład. Po e-mailu na drugim miejscu znalazł się czat (65% w PM i 69% w PZ), a następnie wideokonferencja (47% w PM i 59% w PZ), spotkanie bezpośrednie (35% w PM i PZ) oraz rozmowa telefoniczna (25% w PM i 10% w PZ).

Na podstawie wykresu można zauważyć, że wybór e-maila i rozmowy telefonicznej jako form komunikacji ma tendencję spadkową od PI do PZ. Z kolei czat i wideokonferencja najmniejszą liczbę głosów uzyskały w PI, średnią w PM, a najwyższą w PZ. Spotkanie bezpośrednie także najrzadziej wskazywane jest przez grupę PI, ale wyniki w PM i PZ są tożsame.

Test normalności W Shapiro Wilka wykazał brak rozkładu normalnego. W celu sprawdzenia, czy opisane powyżej różnice między trybami są istotne statystycznie przeprowadzono test chi2. Wyniki zebrano w tabeli 5.19.

Tabela 5.19. Wyniki testu chi2: tryb pracy a formy komunikacji. Perspektywa pracowników

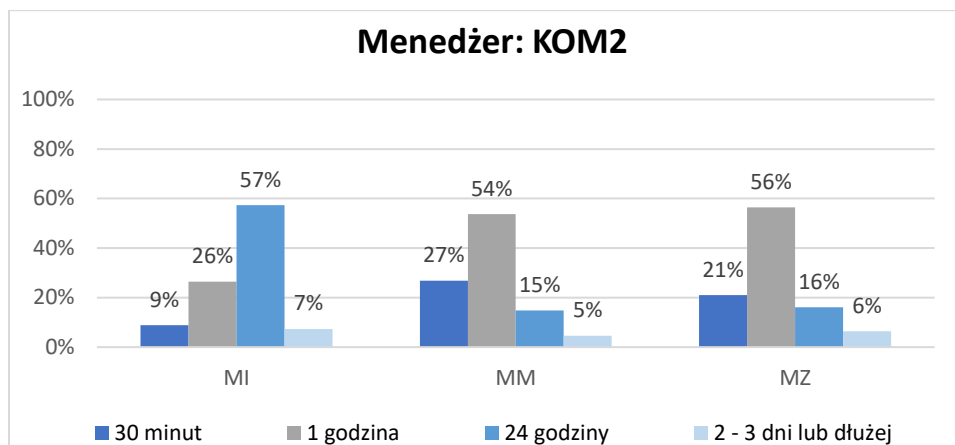
Forma komunikacji	Chi2	P
E-mail	6,4651	0,0395
Czat	101,2047	0,0000
Rozmowa telefoniczna	16,5222	0,0003
Wideokonferencja	21,9990	0,0000
Spotkanie bezpośrednie	11,6803	0,0029

Źródło: opracowanie własne

Test chi2 potwierdził zależność pomiędzy trybem pracy a wymienionymi powyżej formami komunikacji. Wartość chi2 znalazła się w przedziale od 6,4651 (*E-mail*) do 101,2047 (*Czat*) przy wartości krytycznej 5,9915. Dane są istotne statystycznie dla wszystkich zmiennych ($p < 0,05$).

Obie grupy zostały także poproszone o określenie, w jakim czasie menedżerowie odpisują na e-maile pracowników zdalnych (praktyka KOM2). Zapytano o tę kwestię zarówno grupę przełożonych, jak i podwładnych. Odpowiedzi menedżerów przedstawiono na rysunku 5.35.

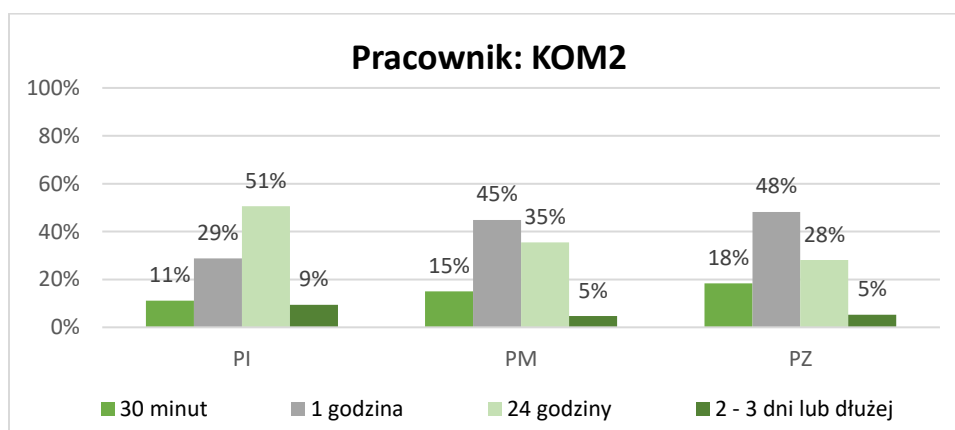
Najdłuższy czas odpisywania na e-maile pracowników zdalnych wykazują menedżerowie z MI: 57% z nich odpisuje w ciągu 24 godzin. Dla porównania menedżerowie z MM i MZ odpisują na e-maile zazwyczaj w ciągu 1 godziny (odpowiednio 54% i 56%) lub w ciągu 30 min. (27% i 1%). Można więc stwierdzić, że menedżerowie z MM i MZ zazwyczaj odpisują na e-maile szybciej niż z MI. Brak dużych różnic w tym zakresie pomiędzy MM i MZ.



Rysunek 5.35. Czas odpisywania na e-maile pracowników zdalnych. Perspektywa menedżerów
Źródło: opracowanie własne

Zależność pomiędzy trybem pracy a szybkością udzielania odpowiedzi na wiadomości e-mailowe potwierdził test chi² (wynik testu: chi²=76,6762). Dane są istotne statystycznie (p<0,05).

Wyniki w zakresie KOM2 w grupie pracowników zaprezentowano na rysunku 5.36.



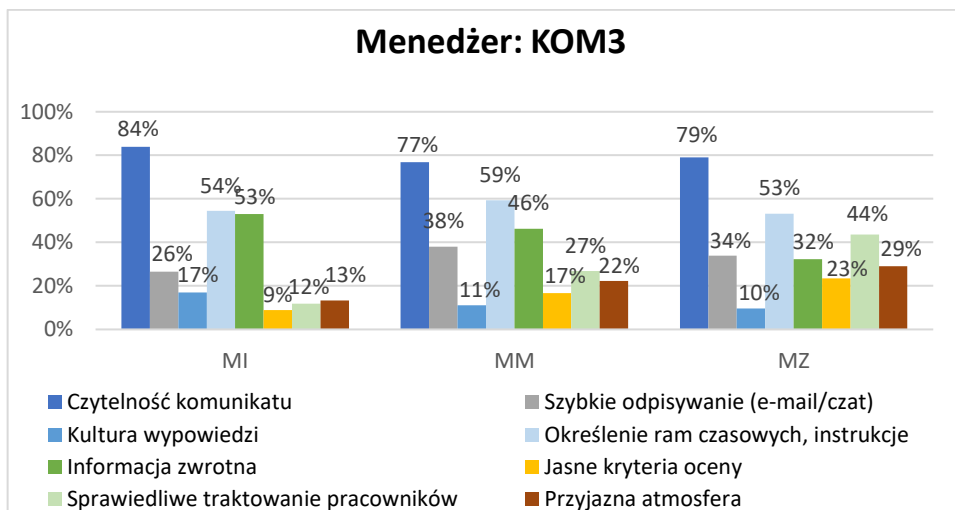
Rysunek 5.36. Czas odpisywania na e-maile pracowników zdalnych. Perspektywa pracowników
Źródło: opracowanie własne

W grupie PI większość pracowników stwierdza, że ich menedżer odpisuje na e-maile w ciągu 24 godzin. Według 29% czas odpowiedzi wynosi 1 godzina, a według 11% 30 minut. Zaledwie 9% otrzymuje odpowiedź w ciągu 2 – 3 dni lub dłużej. W grupie PM i PZ rozkład szybkości odpowiedzi jest podobny: najwięcej ankietowanych otrzymuje odpowiedź w ciągu 1 godziny (45% w PM i 48% w PZ). Spora część badanych z tych grup wskazała 24 godziny (35% w PM i 28% w PZ). Odpowiedź 30 minut wybrało 15% PM i 18% PZ. Według 5% respondentów z tych grup menedżer odpisuje na ich e-maile w ciągu 2 – 3 dni lub dłuższego czasu.

Dane nie mają rozkładu normalnego (test W Shapiro Wilka). Przeprowadzono test chi² w celu potwierdzenia, czy istnieje zależność pomiędzy trybem pracy a szybkością odpisywania

na e-maile pracowników. Wartość krytyczna odczytana z tablic rozkładu χ^2 wynosi 12,5916 ($\alpha=0,05$ i $df=6$). Wynik testu χ^2 to 23,0951, czyli zależność została potwierdzona. Dane są istotne statystycznie ($p=0,0008$).

Następnie zapytano o praktykę KOM3: najważniejsze elementy komunikacji pomiędzy menedżerami a pracownikami zdalnymi. Wyniki w grupie menedżerów przedstawia rysunek 5.37. Menedżerowie jako najważniejszy element komunikacji najczęściej wskazują *Czytelność komunikatu*. Nieco częściej występuje on w grupie MI (84%) niż w MM (77%) i MZ (79%), jednak różnice te są niewielkie. Dość zbliżony jest także wybór elementów komunikacyjnych: *Określenie ram czasowych projektu, instrukcji* (MI – 54%, MM – 59%, MZ – 53%). Za to wyraźne różnice widać w przypadku *Informacji zwrotnej*, która częściej była wybierana w grupie MI (53%) i MM (46%) niż MZ (32%). Elementy wybierane głównie przez menedżerów zarządzających zespołami pracowników to: *Sprawiedliwe traktowanie pracowników* (44%), *Przyjazna atmosfera* (29%) i *Jasne kryteria oceny* (23%). Czynniki te najrzadziej były wybierane w grupie MI: odpowiednio 12%, 13% i 9%. W grupie MM osiągnęły one: 27%, 22% i 17%. *Szybkie odpisywanie na e-maile/wiadomości na czacie* za najważniejszy czynnik komunikacyjny uznaje 38% MM, 34% MZ i 26% MI, a *Kulturę wypowiedzi* 17% MI, 11% MM i 10% MZ.



Rysunek 5.37. Najważniejsze elementy komunikacji. Perspektywa menedżerów.

Źródło: opracowanie własne

Test normalności W Shakiro Wilka wykazał brak rozkładu normalnego. Przeprowadzono test χ^2 . Wyniki testu przedstawia tabela 5.20. Wartość krytyczna odczytana z tablic wynosi 5,9915. Test potwierdził występowanie zależności pomiędzy trybem pracy a następującymi elementami komunikacji: *Sprawiedliwym traktowaniem pracowników* ($\chi^2=33,3201$),

Informacją zwrotną ($\chi^2=11,5808$), *Jasnymi kryteriami oceny* ($\chi^2=10,2646$), oraz *Przyjazną atmosferą* ($\chi^2=9,7868$) oraz *Kulturą wypowiedzi* ($\chi^2=8,0260$).

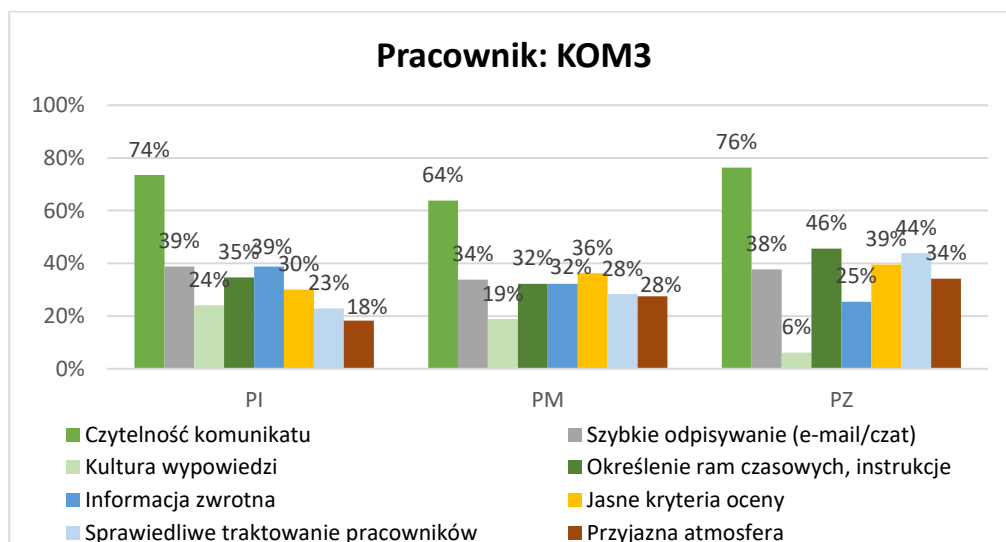
Tabela 5.20. Wyniki testu χ^2 : tryb a najważniejsze elementy komunikacji. Perspektywa menedżerów

Forma komunikacji	Chi2	p
Czytelność komunikatu	1,9903	0,3697
Szybkie odpisywanie (e-mail/czat)	3,8348	0,1470
Kultura wypowiedzi	8,0260	0,0181
Określenie ram czasowych, instrukcji	0,9420	0,6244
Informacja zwrotna	11,5808	0,0031
Jasne kryteria oceny	10,2646	0,0059
Sprawiedliwe traktowanie pracowników	33,3201	0,0000
Przyjazna atmosfera	9,7868	0,0075

Źródło: opracowanie własne

Dane są istotne statystycznie ($p < 0,05$). Brak występowania korelacji stwierdzono pomiędzy trybem pracy a *Czytelnością komunikatu* ($\chi^2=1,9903$), *Szybkim odpisywaniem na e-maile/wiadomości na czacie* ($\chi^2=3,8348$) oraz *Określeniem ram czasowych i instrukcji* ($\chi^2=0,9420$).

Odpowiedzi pracowników zdalnych dotyczące praktyki KOM3 przedstawiono na rysunku 5.38.



Rysunek 5.38. Najważniejsze elementy komunikacji. Perspektywa pracowników

Źródło: opracowanie własne

Elementem wskazywanym przez największy odsetek ankietowanych jest *Czytelność komunikatu*: 74% w PI, 64% w PM i 76% w PZ. *Szybkie odpisywanie na wiadomości* przyjmuje zbliżone wartości: 39% w PI, 34% w PM i 38% w PZ. *Kultura wypowiedzi* największą wartość

uzyskała PI (24%), średnią w PM (19%), a najniższą w PZ (6%). *Dokładne określenie ram czasowych i instrukcji wykonania zadania* jest traktowane jako jeden z najważniejszych elementów komunikacyjnych przez 35% PI, 32% PM i 46% PZ. W przypadku *Informacji zwrotnej* zaobserwowano tendencję spadkową od PI do PZ: 39% w PI, 32% w PM i 25% w PZ. Z kolei *Jasne kryteria oceny, Sprawiedliwe traktowanie pracowników i Przyjazna atmosfera* wykazują tendencję odwrotną: najczęściej wybierane były przez przedstawicieli PZ (odpowiednio: 39%, 44% i 34%), a najrzadziej przez przedstawicieli PI (30%, 23% i 18%).

Test normalności W Shapiro Wilka wykazał brak rozkładu normalnego. W celu potwierdzenia zależności pomiędzy trybem pracy a wyborem najważniejszych elementów komunikacji wykonano test chi², korzystając z tabel wielodzielczych w programie Statistica. Wyniki testu zebrano w tabeli 5.21.

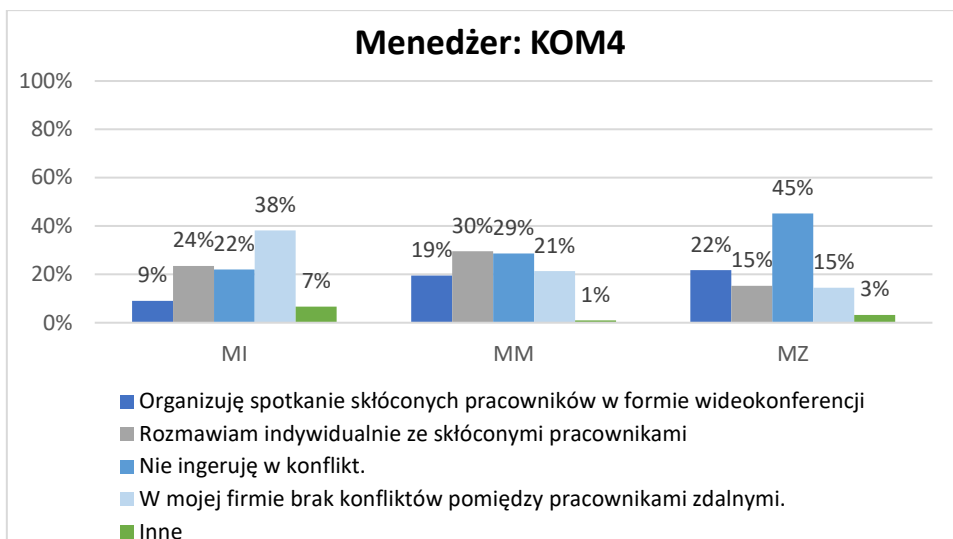
Tabela 5.21. Wyniki testu chi²: tryb a najważniejsze elementy komunikacji. Perspektywa pracowników

Forma komunikacji	Chi ²	p
Czytelność komunikatu	5,3234	0,0698
Szybkie odpisywanie (e-mail/czat)	0,8057	0,6684
Kultura wypowiedzi	15,5048	0,0004
Określenie ram czasowych, instrukcji	5,2257	0,0733
Informacja zwrotna	6,3192	0,0424
Jasne kryteria oceny	2,9353	0,2305
Sprawiedliwe traktowanie pracowników	14,4803	0,0007
Przyjazna atmosfera	9,5469	0,0085

Źródło: opracowanie własne

Wartość krytyczna dla testu wyniosła 5,9915 (dla $\alpha=0,05$ i $df=2$). Na podstawie tabeli wyraźnie widać, że zależność pomiędzy trybem pracy a wyborem najważniejszych elementów procesu komunikacji została potwierdzona w przypadku *Kultury wypowiedzi, Informacji zwrotnej, Sprawiedliwego traktowania pracowników i Przyjaznej atmosfery*. Wynik testu chi² dla tych form wyniósł od 6,3192 do 15,5048, dane są istotne statystycznie ($p<0,05$). Test nie potwierdził zależności między trybem pracy a wyborem *Czytelności komunikatu, Szybkości odpisywania na wiadomości, Określenia ram czasowych i instrukcji oraz Jasnych kryteriów oceny*: chi² wyniosło od 0,8057 do 5,2257, $p>0,05$. Te elementy procesu komunikacji są w zbliżonym stopniu ważne dla wszystkich grup.

Badanie procesów komunikacyjnych w firmie kończyła analiza sposobu rozwiązywania konfliktów pomiędzy pracownikami przez menedżera (praktyka KOM4). Ankietowani mogli zaznaczyć jedną odpowiedź. Wyniki przedstawiono na rysunku 5.39.



Rysunek 5.39. Rozwiązywanie konfliktów między pracownikami zdalnymi. Perspektywa menedżerów

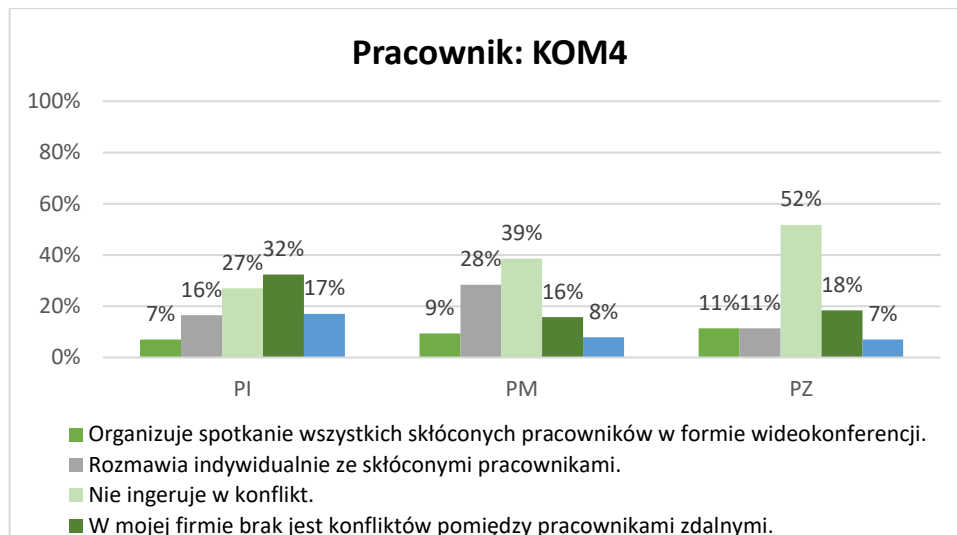
Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z rysunkiem 5.39, spotkanie skłóconych pracowników zdalnych organizuje 22% menedżerów z MM, 19% z MZ i 10% z MZ. Indywidualną rozmowę z pracownikami najczęściej przeprowadzają menedżerowie z MM (30%), a następnie z MI (24%) i MZ (15%). Brak ingerencji w konflikt deklaruje 45% menedżerów z MZ, 29% z MM i 22% z MI. Warto też zauważyć, że im większy stopień pracy zespołowej, tym mniejszy odsetek menedżerów wybrało odpowiedź *W mojej firmie brak konfliktów pomiędzy pracownikami zdalnymi*: 38% z MI, 21% z MM i 15% MZ.

Test chi2 potwierdził występowanie korelacji pomiędzy trybem pracy a sposobem rozwiązywania konfliktów: $\chi^2=43,9605$. Dane są istotne statystycznie ($p=0,0000$).

Pracowników także zapytano o to, w jaki sposób ich przełożeni najczęściej próbują rozwiązywać konflikty pomiędzy swoimi podwładnymi (pytanie jednokrotnego wyboru). Odpowiedzi pracowników zostały przedstawiona na rysunku 5.40.

Aż 32% osób z grupy PI stwierdza, że w ich firmie nie występują konflikty pomiędzy pracownikami zdalnymi. Możliwą przyczyną tego stanu rzeczy jest fakt, że pracownik wykonujący zadania indywidualnie ma w pewnym sensie ograniczony kontakt z innymi pracownikami. Pracownicy PM lub PZ ze względu na charakter swojej pracy częściej kontaktują się z współpracownikami, co stanowi podłoże do częstszych konfliktów. Brak ingerencji przełożonego w konflikt wybrało 27% PI. Według 16% przełożony rozmawia indywidualnie ze skłóconymi pracownikami, a według 7% - przełożony organizuje spotkania skłóconych pracowników w formie wideokonferencji. Aż 17% wybrało odpowiedź *Inne*, ale nie wskazało dokładnego sposobu radzenia sobie przełożonego z konfliktem.



Rysunek 5.40. Rozwiązywanie konfliktów między pracownikami zdalnymi. Perspektywa pracowników

Źródło: opracowanie własne

W grupie PM i PZ najczęściej wybierana odpowiedź to *Przełożony nie ingeruje w konflikt* (39% PM i 52% PZ). W grupie PM 28% twierdzi, że ich przełożony rozmawia indywidualnie ze skłóconymi pracownikami. Dla porównania tę odpowiedź wskazało zaledwie 11% PZ. Spotkania skłóconych pracowników organizują przełożeni 9% PM i 11% PZ. Blisko jedna piąta badanych z obu tych grup uważa, że w ich firmie nie występuje konflikt między pracownikami zdalnymi (16% PM i 18% PZ). Odpowiedź *Inne* wskazało 8% ankietowanych z PM i 7% z PZ.

Test W Shapiro Wilka wykazał brak rozkładu normalnego. Przeprowadzono test χ^2 . Wartość krytyczna odczytana z tablic to 15,5073 (dla $\alpha=0,05$ i $df=8$). Wynik testu wyniósł $\chi^2=40,9198$, czyli test potwierdził istnienie zależności pomiędzy trybem pracy a najczęstszym sposobem radzenia sobie przez przełożonego z konfliktem.

Czynności opisane w niniejszym podrozdziale pozwoliły na osiągnięcie celu szczegółowego nr 5 (C5): *Określenie form komunikowania się menedżerów z pracownikami zdalnymi świadczącymi obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym* oraz celu szczegółowego nr 6 (C6): *Identyfikacja najważniejszych elementów komunikacji w firmie zatrudniającej pracowników zdalnych*. Usystematyzowane informacje dotyczące praktyk stosowanych w procesie komunikacji pomiędzy menedżerami a pracownikami zdalnymi w poszczególnych trybach zebrano w tabeli 5.22.

Tabela 5.22. Praktyki stosowane w procesie komunikacji pomiędzy menedżerami a pracownikami zdalnymi

KOM1	Pytanie: <i>Jakie formy komunikacji z pracownikami zdalnymi są najczęściej wykorzystywane przez menedżera?</i>					
	Odpowiedzi: <i>1. E-mail, 2. Czat, 3. Rozmowa telefoniczna, 4. Wideokonferencja, 5. Spotkanie bezpośrednie.</i>					
	MI	PI	MM	PM	MZ	PZ
	1-3-4-2-5	1-3-4-5-2	1-2-4-3-5	1-2-4-5-3	1-2-4-5-3	1-2-4-5-3
	1-3-4		1-2-4		1-2-4	
	Zależność między trybem pracy a wykorzystywanymi przez menedżera formami komunikacji została potwierdzona zarówno w grupie menedżerów, jak i pracowników. Dane są istotne statystycznie .					
Uwagi: Do stworzenia modelu przyjęte zostaną 3 najczęściej udzielana odpowiedzi menedżerów i pracowników zdalnych.						
KOM2	Pytanie: <i>W jakim czasie menedżer odpowiada na e-maile pracowników zdalnych?</i>					
	Odpowiedzi: <i>1. 30 minut, 2. 1 godzina, 3. 24 godziny, 4. 2 – 3 dni lub dłużej</i>					
	MI	PI	MM	PM	MZ	PZ
	3-2-1-4	3-2-1-4	2-1-3-4	2-3-1-4	2-1-3-4	2-3-1-4
	3		2		2	
	Zależność między trybem pracy a czasem odpisywania na e-maile pracowników została potwierdzona w obu grupach. Dane są istotne statystycznie .					
Uwagi: Do stworzenia modelu wzięto pod uwagę jedną najczęściej wybieraną odpowiedź (wspólna dla grupy menedżerów i pracowników). Pytanie ma charakter dodatkowy i ma wskazać na najczęściej występujący czas odpisywania na e-maile.						
KOM3	Pytanie: <i>Jakie są najważniejsze elementy komunikacji w firmie zatrudniającej pracowników zdalnych?</i>					
	Odpowiedzi: <i>1. Czytelność komunikatu, 2. Szybkie odpisywanie na e-maile/wiadomości na czacie, 3. Kultura wypowiedzi, w tym brak błędów i wulgaryzmów, 4. Dokładne określenie ram czasowych projektu i instrukcji wykonania zadania, 5. Informacja zwrotna po wykonaniu pracy, 6. Jasne kryteria oceny, 7. Sprawiedliwe traktowanie pracowników, 8. Przyjazna atmosfera</i>					
	MI	PI	MM	PM	MZ	PZ
	1-4-5-2-3-8-7-6	1-2,5-4-6-3-7-8	1-4-5-2-7-8-6-3	1-6-2-4,5-7,8-3	1-4-7-2-5-8-6-3	1-4-7-6-2-8-5-3
	1-4-5-2		1-2-4-5		1-4-7-6	
	W grupie menedżerów zależność między trybem pracy a wyborem najważniejszych elementów procesu komunikacji potwierdzono w przypadku odp. 3, 5-8. Dla tych danych wyniki są istotne statystycznie . Dla elementów 1-2 i 4 nie wykazano zależności (te wyniki nie są istotne statystycznie). W grupie pracowników zdalnych między trybem pracy a wyborem najważniejszych elementów procesu komunikacji potwierdzono w przypadku odp. 3, 5, 7-8. Dla tych danych wyniki są istotne statystycznie . Dla elementów 1-2, 4 i 6 nie wykazano zależności (te wyniki nie są istotne statystycznie).					
Uwagi: Do stworzenia modelu wzięto pod uwagę 4 elementy komunikacji z 5 najczęściej wybieranych w grupie menedżerów i pracowników zdalnych. W kwestiach spornych (MM vs. PM) przychylnie się do poglądów pracowników zdalnych jako grupy bezpośrednio wykonującej produkty lub świadczącej usługi dla firmy.						

KOM4	Pytanie: <i>W jaki sposób menedżer uczestniczy w procesie rozwiązywania konfliktów w firmie (najczęściej)?</i>					
	Odpowiedzi: <i>1. Menedżer organizuje spotkania wszystkich skłóconych pracowników zdalnych w formie wideokonferencji, 2. Menedżer rozmawia indywidualnie ze skłóconymi pracownikami zdalnymi, 3. Menedżer nie ingeruje w konflikt, 4. W mojej firmie nie ma konfliktów między pracownikami zdalnymi</i>					
	MI	PI	MM	PM	MZ	PZ
	4-2-3-1	4-3-2-1	2-3-4-1	3-2-4-1	3-1-2,4	3-4-1,2
	4-3		3-2		3-4	
	Zależność między trybem pracy a sposobem rozwiązywania konfliktów została potwierdzona zarówno w grupie menedżerów, jak i pracowników. Wyniki są istotne statystycznie .					
Uwagi: Do stworzenia modelu wzięto pod uwagę dwie najczęściej wybierane odpowiedzi (wspólna dla grupy menedżerów i pracowników). W kwestiach spornych skupiono się na opinii pracowników. Powód: menedżer może nie być świadomy istnienia części konfliktów między pracownikami i z tego względu jego odpowiedzi mogą być nieco zniekształcone.						

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 5.22 zestawiono wyniki badania dotyczące praktyk KOM1, KOM2, KOM3 oraz KOM4. Przy każdej praktyce wstawiono rodzaj pytania i możliwe odpowiedzi. W polach tuż pod nazwą grup (MI, PI, MM...) wypisano najczęściej występujące odpowiedzi danej grupy, a poniżej podano odpowiedzi, które będą wykorzystane do tworzenia modelu zarządzania w danym trybie. Zamieszczono także informację dotyczącą istotności statystycznej oraz ewentualne dodatkowe uwagi. Potwierdzone zależności uwypuklono poprzez wytłuszczenie danego numeru odpowiedzi.

5.3.6. Ocena procesów zarządzania pracownikami zdalnymi

Po zbadaniu praktyk wykorzystywanych w poszczególnych funkcjach zarządzania, skupiono się na całościowej ocenie procesów. Ocenę tę określono symbolem OP (OP = Ocena Procesów). Menedżerowie dokonywali oceny wpisując liczbę od 1 do 7 przy każdej zmiennej. Pełna ocena składała się z dwóch elementów:

- oceny, na ile ważne w badanych trybach pracy (MI, MM i MZ) są poszczególne procesy z punktu widzenia menedżerów (symbol OP_1);
- oceny, na ile dopasowanie poszczególnych procesów do trybu pracy pracowników zdalnych wpływa na wyniki firmy (symbol OP_2).

Analizując ocenę poszczególnych procesów (OP_1), wzięto pod uwagę ogół menedżerów, bez podziału na poszczególne tryby (n = 368). Każdy z menedżerów określał, jak ważne są poszczególne funkcje w procesie zarządzania pracownikami z badanych trybów. Statystyki opisowe dotyczące OP_1 przedstawia tabela 5.23. Dane nie mają rozkładu normalnego, więc

podczas ich analizy skupiono się głównie na medianie. Jednak w celu przedstawienia bardziej szczegółowych rozróżnień pomiędzy grupami, postanowiono dodatkowo przedstawić średnią. Przemawiał za tym liczebność poszczególnych grup ($n > 100$).

Tabela 5.23. Wybrane statystyki opisowe dla oceny, na ile ważne dla menedżerów w badanych trybach pracy są poszczególne procesy zarządzania (symbol OP_1)

Forma komunikacji	Średnia arytm.	Moda	Mediana	Dolny kwartył	Górny kwartył
Planowanie w trybie indywidualnym	4,8886	5,0000	5,0000	4,0000	6,0000
Organizowanie w trybie indywidualnym	4,8668	5,0000	5,0000	4,0000	5,0000
Motywowanie w trybie indywidualnym	6,3750	7,0000	7,0000	6,0000	7,0000
Kontrolowanie w trybie indywidualnym	4,3804	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000
Komunikacja w trybie indywidualnym	5,7010	6,0000	6,0000	5,0000	7,0000
Planowanie w trybie mieszanym	6,2337	7,0000	7,0000	6,0000	7,0000
Organizowanie w trybie mieszanym	6,4321	7,0000	7,0000	6,0000	7,0000
Motywowanie w trybie mieszanym	5,2554	6,0000	5,0000	5,0000	6,0000
Kontrolowanie w trybie mieszanym	5,1413	5,0000	5,0000	5,0000	6,0000
Komunikacja w trybie mieszanym	6,3179	7,0000	7,0000	6,0000	7,0000
Planowanie w trybie zespołowym	5,6250	5,0000	6,0000	5,0000	6,0000
Organizowanie w trybie zespołowym	5,8179	6,0000	6,0000	5,0000	7,0000
Motywowanie w trybie zespołowym	5,0924	5,0000	5,0000	5,0000	6,0000
Kontrolowanie w trybie zespołowym	4,7989	5,0000	5,0000	4,0000	6,0000
Komunikacja w trybie zespołowym	6,1522	7,0000	6,0000	6,0000	7,0000

Źródło: opracowanie własne

W procesie zarządzania pracownikami zdalnymi wykonującymi pracę w trybie indywidualnym najwyższą ocenę uzyskała funkcja motywowania (mediana=7,0000; średnia=6,3750). Aż 253 menedżerów określiło tę funkcję jako bardzo ważną (moda=7,0000; dolny kwartył 6,0000, górny kwartył 7,0000). Na drugim miejscu znalazła się funkcja komunikacji (mediana=6,0000; średnia=5,7010; moda=6,0000). Planowanie i organizowanie uzyskały w tym trybie medianę=5,0000 i średnią odpowiednio: 4,8886 i 4,8668. Najniżej została oceniona funkcja kontrolowania (mediana=4,0000; średnia=4,3804; moda=4,0000).

Najwyższą ocenę w procesie zarządzania pracownikami z trybu mieszanego uzyskały: funkcja organizowania (mediana=7,0000; średnia = 6,4321; moda=7,0000), komunikacja (mediana=7,000; średnia=6,3179; moda=7,0000) i planowanie (mediana=7,0000; średnia=6,2337; moda=7,0000). Najniższą ocenę uzyskało motywowanie (mediana=5,0000; średnia=5,2554; moda=6,0000) i kontrolowanie (mediana=5,0000; średnia=5,1413; moda=5,0000).

Z kolei jako najważniejszą w trybie zespołowym określono funkcję komunikacji (mediana=7,0000; średnia=6,1522; moda=7,0000). Nieco niżej znalazło się organizowanie

(mediana=6,0000; średnia=5,8179; moda=6,0000). Kolejne funkcje to planowanie (mediana=5,0000; średnia=5,6250; moda=5,0000) i motywowanie (mediana=5,0000; średnia=5,0924, moda=5,0000). Najniższą ocenę, podobnie jak w trybie mieszanym, uzyskała funkcja kontrolowania (mediana=5,0000; średnia=4,7989, moda=5,0000).

Szeregując poszczególne funkcje od najwyższej do najniższej oceny uzyskujemy następujące schematy:

- funkcje w zarządzaniu pracownikami wykonującymi zadania w trybie indywidualnym:
Mot – Kom – Pla – Org – Kon
- funkcje w zarządzaniu pracownikami wykonującymi zadania w trybie mieszanym: **Org – Kom – Pla – Mot – Kon**
- funkcje w zarządzaniu pracownikami wykonującymi zadania w trybie zespołowym:
Kom – Org – Pla – Mot - Kon

Drugim elementem badanym w ramach OP była ocena, na ile dopasowanie poszczególnych procesów do trybu pracy pracowników zdalnych wpływa na wyniki firmy (symbol OP_2). Menedżerowie wybierali jedną z odpowiedzi: 1 – *wpływa zdecydowanie negatywnie*, 2 – *wpływa negatywnie*, 3 – *wpływa raczej negatywnie*, 4 – *nie wpływa*, 5 – *wpływa raczej pozytywnie*, 6 – *wpływa pozytywnie*, 7 – *wpływa zdecydowanie pozytywnie*. Do analizy wykorzystano zarówno odpowiedzi ogółu menedżerów, jak i odpowiedzi w podziale na grupy MI, MM i MZ. Zestawienie mediany i średnich ocen zaprezentowano w tabeli 5.24. Dane wykorzystane podczas tworzenia statystyk opisowych zebrano w *Załączniku 6*.

Tabela 5.24. Mediana i średnia oceny menedżerów dotyczącej wpływu dopasowania procesów do trybu pracy pracownika na wyniki firmy (symbol OP_2)

Proces	Ogół menedżerów		MI		MM		MZ	
	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia
Planowanie	6,0000	6,2500	6,0000	6,1471	6,0000	6,3889	6,0000	6,2419
Organizowanie	7,0000	6,5272	7,0000	6,4853	7,0000	6,6296	7,0000	6,4839
Motywowanie	6,0000	6,2527	6,0000	6,2206	6,0000	6,2870	7,0000	6,2581
Kontrolowanie	6,0000	5,9565	6,0000	5,8971	6,0000	6,1111	6,0000	5,8871
Komunikacja	7,0000	6,6060	7,0000	6,5588	7,0000	6,6944	7,0000	6,5806

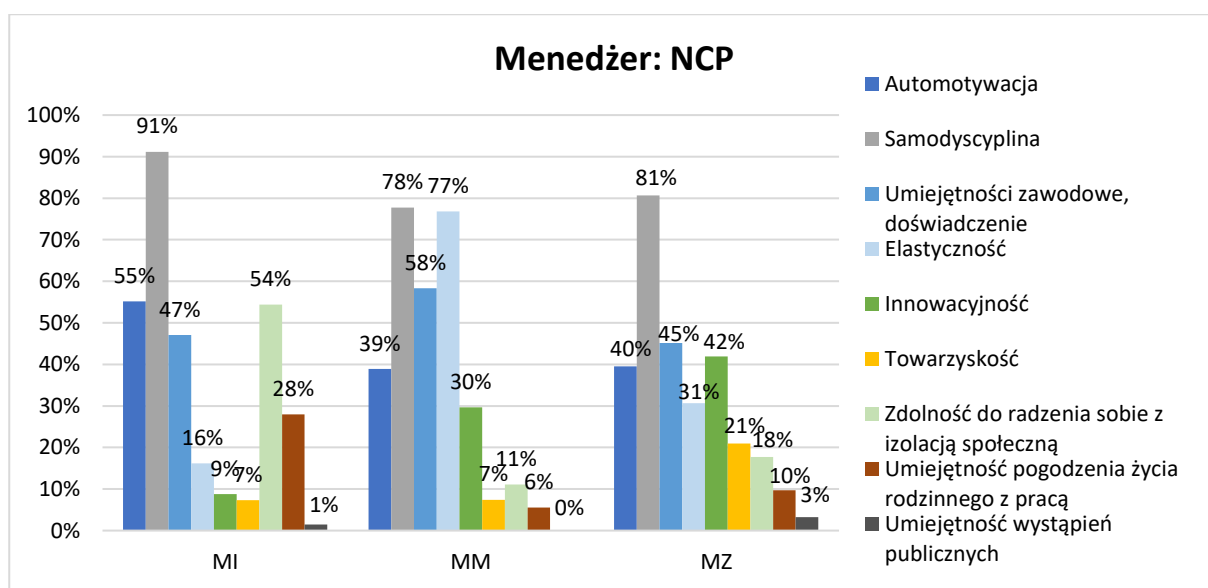
Źródło: opracowanie własne

Zdaniem menedżerów dopasowanie procesów zarządzania do trybu pracy pracowników zdalnych wpływa pozytywnie na wyniki firmy. Najwyższą ocenę zarówno w grupie wszystkich menedżerów, jak i w podziale na MI, MM i MZ osiągnął proces komunikacji (mediana=7,0000 we wszystkich grupach; średnia ogółu=6,6060, średnia MI=6,5588, średnia MM=6,6944,

średnia MZ=6,5806). Najniżej oceniono proces kontroli: mediana=6,0000 we wszystkich grupach, średnia wyniosła: ogółu=5,9565; MI=5,8971; MM=6,1111; MZ=5,8871.

5.4. Identyfikacja najważniejszych cech pracowników zdalnych

Menedżerowie zostali także poproszeni o wskazanie najważniejszych ich zdaniem cech pracowników zdalnych, prezentowanych w niniejszej dysertacji przy użyciu symbolu NCP (NCP – najważniejsze cechy pracownika). Cechy zebrano na podstawie przeglądu literatury oraz zogniskowanego wywiadu grupowego, przeprowadzonego przed rozpoczęciem badania ankietowego. Menedżerowie mieli do wyboru: automotyvację, samodyscyplinę, umiejętności zawodowe i doświadczenie, elastyczność, innowacyjność, towarzyskość, zdolność do radzenia sobie z izolacją społeczną, umiejętność pogodzenia życia rodzinnego z pracą i umiejętność wystąpień publicznych. Wyniki przedstawiono na rysunku 5.41.



Rysunek 5.41. Najważniejsze cechy pracownika zdalnego. Perspektywa menedżerów

Źródło: opracowanie własne

Cechą wybieraną najczęściej przez menedżerów, niezależnie od trybu pracy podwładnych, była samodyscyplina: wskazało na nią aż 91% menedżerów z MI, 81% z MZ i 78% z MM. Wysokie noty zajęła także automotywacja: 55% w MI, 40% w MZ i 39% w MM. Warto zauważyć, że zarówno samodyscyplina, jak i automotywacja częściej były wybierane przez menedżerów nadzorujących pracę podwładnych wykonujących zadania indywidualne (MI). Wyniki w zakresie tych cech w MM i MZ były bardzo zbliżone. Umiejętności zawodowe

i doświadczenie zaznaczali głównie menedżerowie z MM: 58% przy 47% w MI i 45% w MZ. Bardzo wyraźnie widać korelację pomiędzy elastycznością a trybem pracy: największe zapotrzebowanie na tę cechę istnieje w grupie MM (aż 77%), a następnie w MZ (31%) i MI (16%). Wydaje się to logiczne, biorąc pod uwagę fakt, że pracownicy z grupy MM muszą być w stanie szybko i sprawnie dopasowywać się do bieżących zadań: raz indywidualnych, a innym razem zespołowych. Innowacyjność i towarzyskość najważniejsze są w MZ (odpowiednio 42% i 21%), mniej ważne w MM (30% i 7%) oraz w MI (9% i 7%). Z kolei pracownicy z MI powinni w większym zakresie niż ich koledzy z MM i MZ cechować się zdolnością do radzenia sobie z izolacją społeczną (54% w MI przy 18% w MZ i 11% w MM) i umiejętnością pogodzenia życia rodzinnego i pracy (28% w MI przy 10% w MZ i 6% w MM). Umiejętność wystąpień publicznych jako najważniejsza cecha pracownika zdalnego została wskazana przez zaledwie kilku respondentów (3% w MZ, 1% w MI i 0% w MM).

Podsumowując, w trybie indywidualnym MI trzy najczęściej wybierane cechy pracowników zdalnych to: samodyscyplina, umiejętności zawodowe i doświadczenie oraz zdolność do radzenia sobie z izolacją społeczną. W trybie mieszanym MM najwięcej respondentów wybierało: samodyscyplinę, elastyczność oraz umiejętności zawodowe i doświadczenie. Z kolei w trybie zespołowym MZ wskazywano przede wszystkim: samodyscyplinę, umiejętności zawodowe i doświadczenie oraz innowacyjność.

Test normalności wykazał brak rozkładu normalnego. Wobec tego wykonano test chi². Ze względu na znikomy wybór *Umiejętności wystąpień publicznych* i brak spełnionych wytycznych w teście chi² ($n < 5$), potraktowano tę cechę jako mało ważną z punktu widzenia menedżerów zarządzających pracownikami zdalnymi i zrezygnowano z przeprowadzania testu w tym przypadku. W tabeli 5.25 zaprezentowano wyniki testu dla pozostałych badanych cech.

Tabela 5.25. Wyniki testu chi²: tryb a najważniejsze cechy pracowników zdalnych

Forma komunikacji	Chi ²	p
Automotywacja	8,7885	0,0124
Samodyscyplina	9,1947	0,0101
Umiejętności zawodowe i doświadczenie	4,6211	0,0992
Elastyczność	98,5874	0,0000
Innowacyjność	37,8768	0,0000
Towarzyskość	14,4261	0,0007
Zdolność do radzenia sobie z izolacją społeczną	66,5816	0,0000
Umiejętność pogodzenia życia rodzinnego z pracą	27,8299	0,0000

Źródło: opracowanie własne

Wartość krytyczna testu χ^2 przy $df=2$ i $p<0,05$ wynosi 5,9915. Stwierdzono zależność pomiędzy trybem pracy a elastycznością ($\chi^2=98,5874$), zdolnością do radzenia sobie z izolacją społeczną ($\chi^2=66,5816$), innowacyjnością ($\chi^2=37,8768$), umiejętnością pogodzenia życia rodzinnego z pracą ($\chi^2=27,8299$), towarzyskością ($\chi^2=14,4261$), samodyscypliną ($\chi^2=9,1947$) oraz automotywacją ($\chi^2=8,7885$). Powyższe dane są istotne statystycznie. W przypadku umiejętności zawodowych i doświadczenia otrzymano $\chi^2<5,9915$ i $p>0,05$ (dane są nieistotne statystycznie).

Badanie kończyło pytanie o ocenę poziomu zadowolenia z pracy jako menedżer pracowników zdalnych (symbol OZ). Respondenci wybierali jedną z odpowiedzi: 1 – zdecydowanie niezadowolony, 2 – niezadowolony, 3 – raczej nie zadowolony, 4 – ani niezadowolony ani zadowolony, 5 – raczej zadowolony, 6 – zadowolony, 7 – zdecydowanie zadowolony. Dodatkowo zapytano menedżerów, czy poleciliby tę formę pracy innym osobom (ocena od 1 – zdecydowanie nie do 7 – zdecydowanie tak). Mediana we wszystkich grupach wyniosła 6,0000. W celu dokładniejszego zaprezentowania wyników, postanowiono dodatkowo przedstawić średnią i modę. Wyniki przedstawia tabela 5.26.

Tabela 5.26. Średnia i moda ocen poziomu zadowolenia z pracy. Perspektywa menedżerów

Proces	Ogół menedżerów		MI		MM		MZ	
	Średnia	Moda	Średnia	Moda	Średnia	Moda	Średnia	Moda
Jaki jest Twój poziom zadowolenia z faktu, że pracujesz zdalnie?	5,6087	7,0000	5,5147	7,0000	5,8519	7,0000	5,5000	6,0000
Czy polecilibyś pracę menedżera zarządzającego pracownikami zdalnymi innym?	5,4592	6,0000	5,4118	6,0000	5,6019	6,0000	5,3871	6,0000

Zródło: opracowanie własne

Menedżerowie są raczej zadowoleni z faktu pracy w formie zdalnej (średnia ogółu=5,6087) i raczej poleciliby tę pracę innym osobom (średnia ogółu=5,4592). Najwyższy poziom zadowolenia wykazują menedżerowie zarządzający pracownikami wykonującymi zadania w trybie mieszanym (średnia=5,8519). Także ta grupa w największym stopniu poleciliby pracę zdalną innym (średnia=5,6019). Najniższy poziom zadowolenia wykazali menedżerowie nadzorujący pracą zespołów pracowników (średnia=5,5000). Raczej poleciliby oni pracę zdalną innym, choć ich ocena jest także w tym aspekcie niższa niż innych grup (średnia=5,3871). Respondenci z grupy MI także raczej są zadowoleni z pracy zdalnej (średnia=5,5147) oraz raczej poleciliby pracę zdalną innym (średnia=5,4118).

W zakresie praktyki OP (ocena poszczególnych procesów) poproszono pracowników zdalnych o ocenę wpływu poszczególnych procesów na wyniki ich pracy. Ocena miała formę porządkową od 1 do 7 (1 – *Zdecydowanie negatywnie*, 2 – *Negatywnie*, 3 – *Raczej negatywnie*, 4 – *Neutralnie*, 5 – *Raczej pozytywnie*, 6 – *Pozytywnie*, 7 – *Zdecydowanie pozytywnie*). Wyniki zaprezentowano w tabeli 5.27.

Tabela 5.27. Mediana i średnia ocen wpływu poszczególnych procesów na wyniki pracy. Perspektywa pracowników

Proces	Ogół pracowników		PI		PM		PZ	
	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia
Planowanie	5,0000	5,0462	5,0000	4,7941	5,0000	4,8819	6,0000	5,6053
Organizowanie	5,0000	5,0827	5,0000	4,8824	5,0000	4,8346	6,0000	5,6579
Motywowanie	5,0000	4,6156	5,0000	4,4765	5,0000	4,3465	5,0000	5,1228
Kontrolowanie	5,0000	4,7251	5,0000	4,5882	5,0000	4,9213	5,0000	4,7105
Komunikowanie	5,0000	5,1241	5,0000	5,0471	5,0000	4,9134	6,0000	5,4737

Zródło: opracowanie własne

Analizę oceny wpływu poszczególnych procesów na wyniki pracy pracowników zdalnych z ich perspektywy rozpoczęto od porównania mediany. Powodem był fakt, że dane nie mają rozkładu normalnego. Jednakże poza oceną procesu planowania, organizowania i komunikacji w grupie PZ, mediana wszystkich ocen wyniosła 5,0000. Z tego względu postanowiono dodatkowo porównać średnią ocen.

W całej grupie pracowników najwyższą średnią ocen uzyskał proces komunikacji (5,1241). Kolejne miejsca zajęły: organizowanie (5,0827) i planowanie (5,0462). Na dalszych miejscach wskazywano kontrolowanie (4,7251) i motywowanie (4,6156). W podziale na PI, PM i PZ średnia ocen różniła się od siebie. W PI była ona tożsama z kolejnością ogółu badanych (najwyższą średnią uzyskała komunikacja: 5,0471; najniższą motywowanie: 4,4765). W grupie PM najwyżej oceniono kontrolowanie (4,9213), następnie komunikację (4,9134), planowanie (4,8819), organizowanie (4,8346), a na najniżej motywowanie (4,3465). W grupie PZ z kolei najwyższą średnią uzyskał proces organizowania (5,6579), a dalej: planowanie (5,6053), komunikacja (5,4737), motywowanie (5,1228) i kontrolowanie (4,7105).

Na zakończenie badania poproszono ankietowanych o ocenę, na ile są zadowoleni lub niezadowoleni z faktu, że pracują zdalnie oraz na ile poleciliby pracę zdalną innym osobom (ocena od 1 do 7, analogicznie jak w przypadku menedżerów). W przypadku obu pytań mediana w całej badanej grupie pracowników mediana wyniosła 6,000. W podziale na grupy widać pewne różnice: w PI i PZ mediana wyniosła 6,0000, a w PM 7,0000. W celu dokładniejszego zaprezentowania wyników, postanowiono dodatkowo przedstawić średnią i modę. Wyniki przedstawiono w tabeli 5.28.

Tabela 5.28. Średnia i moda ocen poziomu zadowolenia z pracy jako pracownik zdalny (OZ)

Proces	Ogół pracowników		PI		PM		PZ	
	Średnia	Moda	Średnia	Moda	Średnia	Moda	Średnia	Moda
Jaki jest Twój poziom zadowolenia z faktu, że pracujesz zdalnie?	5,4063	7,0000	5,0059	7,0000	5,7480	7,0000	5,6228	6,0000
Czy polecilibyś pracę zdalną innym?	5,3382	7,0000	4,8706	7,0000	5,8268	7,0000	5,4912	6,0000

Źródło: opracowanie własne

Większość pracowników jest zadowolonych lub zdecydowanie zadowolonych z faktu, że pracują zdalnie i poleciliby albo zdecydowanie poleciliby pracę zdalną innym. W obu pytaniach moda ogółu, PI i PM wynosi 7,0000, a w PZ 6,0000. W podziale na grupy najwyższą średnią uzyskano w PM. Najniższe wartości średniej uzyskano w PI (5,0059 i 4,8706).

Czynności podjęte w ramach niniejszego podrozdziału pozwoliły na osiągnięcie celu szczegółowego nr 7 (C7): *Określenie cech pracownika zdalnego, kluczowych dla osiągnięcia przez niego satysfakcjonujących wyników pracy*. Podsumowanie analiz związanych z OP i NCP przedstawiono w tabeli 5.29.

Tabela 5.29. Podsumowanie analiz związanych z OP, NCP i OZ

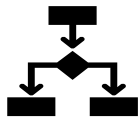
Menedżer OP_1	Pytanie: <i>Na ile ważne w badanych trybach pracy są poszczególne procesy z punktu widzenia menedżerów?</i>		
	Odpowiedzi: ocena od 1 do 7, ocenie poddano procesy: <i>Planowania, Organizowania, Motywowania, Kontrolowania i Komunikacji</i> .		
	Procesy w zarządzaniu pracownikami wykonującymi zadania w trybie indywidualnym od najwyższej do najniższej oceny	Procesy w zarządzaniu pracownikami wykonującymi zadania w trybie mieszanym od najwyższej do najniższej oceny	Procesy w zarządzaniu pracownikami wykonującymi zadania w trybie zespołowym od najwyższej do najniższej oceny
	MOT-KOM-PLA-ORG-KON	ORG-KOM-PLA-MOT-KON	KOM-ORG-PLA-MOT-KON
	Najwyższa ocena: Motywowanie (mediana=7,0000; średnia=6,3750)	Najwyższa ocena: Organizowanie (mediana=7,0000; średnia=6,4321)	Najwyższa ocena: Komunikacja (mediana=7,0000; średnia=6,1522)
Uwagi: Przeanalizowano wyniki w grupie menedżerów bez podziału na tryby (n=368). Ogół menedżerów określał, na ile ważne są wybrane funkcje w poszczególnych trybach.			
Menedżer OP_2	Pytanie: <i>Na ile dopasowanie poszczególnych procesów do trybu pracy pracowników zdalnych wpływa na wyniki firmy?</i>		
	Odpowiedzi: ocena od 1 do 7, ocenie poddano procesy: <i>Planowania, Organizowania, Motywowania, Kontrolowania i Komunikacji</i> .		
	MI	MM	MZ
	KOM (m=7,0000; ś=6,5588) ORG (m=7,0000; ś=6,4853) MOT (m=6,5000; ś=6,2206) PLA (m=6,0000; ś=6,1471) KON (m=6,0000; ś=5,8971)	KOM (m=7,0000; ś=6,6944) ORG (m=7,0000; ś=6,6296) PLA (m=6,0000; ś=6,3889) MOT (m=6,0000; ś=6,2870) KON (m=6,0000; ś=6,1111)	KOM (m=7,0000; ś=6,5806) ORG (m=7,0000; ś=6,4839) MOT (m=7,0000; ś=6,2581) PLA (m=6,0000; ś=6,2419) KON (m=6,0000; ś=5,8871)

	Uwagi: Ocenę podano w podziale na podgrupy MI, MM i MZ. Pod nazwami grup podano nazwy procesów od procesów najwyższej do najniższej ocenianych (w nawiasach wartość mediany i średniej ocen).					
Pracownik OP	Pytanie: <i>Na ile poszczególne procesy wpływają na wyniki pracowników zdalnych?</i>					
	Odpowiedzi: Ocena od 1 do 7, gdzie 1 – Zdecydowanie negatywnie, 2 – Negatywnie, 3 – Raczej negatywnie, 4 – Neutralnie, 5 – Raczej pozytywnie, 6 – Pozytywnie, 7 – Zdecydowanie pozytywnie . Ocenie poddano procesy: <i>Planowania, Organizowania, Motywowania, Kontrolowania i Komunikacji</i> .					
	PI		PM		PZ	
	KOM (m=5,00; ś=5,0471)	KON (m=5,00; ś=4,9213)	ORG (m=6,00; ś=5,6579)	PLA (m=6,00; ś=5,6053)	KOM (m=6,00; ś=5,4737)	MOT (m=5,00; ś=5,1228)
	ORG (m=5,00; ś=4,8824)	KOM (m=5,00; ś=4,9134)	PLA (m=6,00; ś=5,4737)	MOT (m=5,00; ś=5,1228)	KON (m=5,00; ś=4,7105)	
PLA (m=5,00; ś=4,7941)	PLA (m=5,00; ś=4,8819)	ORG (m=5,00; ś=4,8346)				
KON (m=5,00; ś=4,5882)	ORG (m=5,00; ś=4,8346)					
MOT (m=5,00; ś=4,4765)	MOT (m=5,00; ś=4,3465)					
Uwagi: Pytanie w tym brzmieniu zadano jedynie grupie pracowników. Ocenę podano w podziale na podgrupy MI, MM i MZ. Pod nazwami grup podano nazwy procesów od procesów najwyższej do najniższej ocenianych (w nawiasach wartość mediany i średniej ocen).						
NCP	Pytanie: <i>Jakie są najważniejsze cechy pracownika zdalnego?</i>					
	Odpowiedzi: 1. Automotywacja, 2. Samodyscyplina, 3. Umiejętności zawodowe i doświadczenie, 4. Elastyczność, 5. Innowacyjność, 6. Towarzystwość, 7. Zdolność do radzenia sobie z izolacją społeczną, 8. Umiejętność pogodzenia życia rodzinnego z pracą, 9. Umiejętność wystąpień publicznych					
	MI		MM		MZ	
	2-1-7-3-8-4-5-6-9		2-4-3-1-5-7-6-8-9		2-3-5-1-4-6-7-8-9	
	2-1-7-3-8		2-4-3-1-5		2-3-5-1-4	
Potwierdzono zależność pomiędzy trybem pracy a wyborem najważniejszych cech pracowników zdalnych w przypadku wszystkich zmiennych poza nr 3. Dla danych 1-2 i 4-9 wyniki są istotne statystycznie. Mimo braku potwierdzonej zależności cecha nr 3 została wzięta pod uwagę w procesie budowania modelu zarządzania.						
Uwagi: Pytanie o NCP zadano jedynie w grupie menedżerów. Do stworzenia modelu wykorzystany zostaną cechy wyszczególnione na wyszarzonym polu.						
OZ	Pytanie 1: <i>Jaki jest Twój poziom zadowolenia z faktu, że pracujesz zdalnie?</i>					
	Pytanie 2: <i>Czy polecilibyś pracę zdalną innym osobom?</i>					
	Odpowiedzi: Ocena od 1 do 7, gdzie 1 to najniższa ocena, a 7 to ocena najwyższa					
	MI	PI	MM	PM	MZ	PZ
	P1. m=7,00; ś=5,5147 P2. m=6,00; ś=5,4118	P1. m=7,00; ś=5,0059 P2. m=7,00; ś=4,8706	P1. m=7,00; ś=5,8519 P2. m=6,00; ś=5,6019	P1. m=7,00; ś=5,7480 P2. m=7,00; ś=5,8268	P1. m=6,00; ś=5,5000 P2. m=6,00; ś=5,3871	P1. m=6,00; ś=5,6228 P2. m=6,00; ś=5,4912
Uwagi: W wyszarzonym polach przedstawiono modę i średnią ocen poszczególnych grup.						

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 5.29 w ramach praktyki OP_1 i OP_2 przedstawiono poszczególne procesy w kolejności od najwyższej do najniższej ocenianego przez respondentów. Wyniki NCP przedstawiono w formie wyszczególnienia pięciu najważniejszych według osób badanych cech pracowników zdalnych. Z kolei przy obszarze OZ (OZ=Ocena Zadowolenia) przedstawiono modę i średnią ocen w poszczególnych trybach. Oceny podzielono tutaj na Pytanie 1 (*Jaki jest Twój poziom zadowolenia z faktu, że pracujesz zdalnie?*) oraz na Pytanie 2 (*Czy polecilibyś pracę zdalną innym osobom?*).

6. Konstrukcja modeli zarządzania pracownikami zdalnymi



Rozdział szósty poświęcono modelom zarządzania pracownikami zdalnymi. Przedstawiono założenia konstrukcyjne oraz opisano poszczególne modele zarządzania pracownikami zdalnymi. Następnie opisano główne etapy procesu

wdrożeniowego prezentowanych modeli oraz dołączona opinię ekspercką dotyczącą możliwości wykorzystania modeli w praktyce biznesowej. Na zakończenie dodano kwintesencję wyników badań: weryfikację hipotez badawczych.

Modele przedstawiono poprzez opis ich założeń konstrukcyjnych oraz schematy graficzne, ułatwiające zrozumienie procesu wdrożenia modeli. Schematy graficzne zostały wzbogacone piktogramami, ułatwiającymi szybszą ich interpretację i wzbogacającymi przekaz. Istotnym elementem każdego modelu jest możliwość ich rozbudowania w zależności od potrzeb danej organizacji.

Dopasowanie sposobu zarządzania pracownikami zdalnymi do trybu ich pracy (indywidualnego, zespołowego lub mieszanego) może przynieść wymierne korzyści dla organizacji zatrudniającej pracowników zdalnych. Zdefiniowano następujące korzyści:

- usprawnienie procesu planowania w organizacji;
- optymalizację organizowania pracy pracowników zdalnych;
- ograniczenie kosztów związanych z zastosowaniem nieadekwatnych do danego trybu narzędzi wspierających pracę zdalną;
- wzmocnienie systemu motywowania pracowników zdalnych do efektywnej pracy;
- ułatwienie procesu kontrolowania pracowników zdalnych;
- przyspieszenie przepływu informacji pomiędzy menedżerami a pracownikami zdalnymi oraz pomiędzy poszczególnymi pracownikami;
- efektywne budowanie kultury organizacyjnej uwzględniającej potrzeby pracowników zdalnych wykonujących pracę w trybie indywidualnym, zespołowym i mieszanym.

Wymienione korzyści zostały zaopiniowane przez menedżerów w podrozdziale 6.4. Zwrócono tu także uwagę na ewentualne elementy do poprawy w przypadku każdego modelu.

Istotną częścią badania była także ocena poszczególnych procesów przez pracowników i menedżerów oraz wskazanie najważniejszych cech pracownika zdalnego. Zestawienie dotyczące tych parametrów ilustruje tabela 5.29 umieszczona w końcowej części podrozdziału 5.8 *Ocena procesów i najważniejsze cechy pracowników zdalnych*. Parametry zebrane w tej

części badania zostaną wykorzystane w podrozdziałach 6.3 *Główne etapy procesu wdrożeniowego*, 6.4 *Opinia ekspercka dotycząca możliwości wykorzystania modeli w praktyce menedżerskiej* oraz 6.5 *Weryfikacja hipotez badawczych*.

6.1. Założenia konstrukcyjne tworzonych modeli

Wynikiem studiów literaturoznawczych, wywiadu zogniskowanego z menedżerami oraz badań ankietowych było stworzenie trzech modeli zarządzania pracownikami zdalnymi w zależności od trybu wykonywanej przez nich pracy:

1. Model Zarządzania Indywidualnym Trybem Pracy – MZITP
2. Model Zarządzania Mieszanym Trybem Pracy – MZMTP
3. Model Zarządzania Zespołowym Trybem Pracy – MZZTP

Przed rozpoczęciem procesu konstruowania modeli określono ich ogólną charakterystykę, tzn. cel, główne założenia konstrukcyjne, zadania, adresatów oraz formę prezentacji. Charakterystykę tę prezentuje tabela 6.1.

Tabela 6.1. Charakterystyka modeli

	MZITP	MZMTP	MZZTP
Cel modelu	Identyfikacja pożądanych praktyk zarządzania pracownikami zdalnymi wykonującymi zadania w trybie indywidualnym.	Identyfikacja pożądanych praktyk zarządzania pracownikami zdalnymi wykonującymi zadania w trybie mieszanym.	Identyfikacja pożądanych praktyk zarządzania pracownikami zdalnymi wykonującymi zadania w trybie zespołowym.
Główne założenie konstrukcyjne	Oparcie tworzenia modeli na funkcjach zarządzania: planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu oraz na procesie komunikacji zgodnie z pytaniami zadanymi podczas badania ankietowymi.		
Zadania modelu	Wskazanie pożądanych praktyk zarządzania pracownikami zdalnymi w zależności od trybu ich pracy w procesie planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania oraz komunikowania się.		
Adresaci modelu	Menedżerowie zarządzający pracownikami zdalnymi oraz menedżerowie planujący stworzenie zdalnych stanowisk pracy.		
Forma prezentacji	Czytelny i atrakcyjny dla odbiorcy schemat graficzny + opis tekstowy.		
Założenia dotyczące schematów graficznych	Czytelność przekazu, atrakcyjność dla odbiorcy, możliwość rozbudowy schematu w zależności od potrzeb danej organizacji.		

Źródło: opracowanie własne

W ogólnej charakterystyce, przedstawionej w tabeli 6.1 wskazano cel poszczególnych modeli, ich zadania, adresatów, formę prezentacji oraz założenia dotyczące schematów graficznych. Celem modeli jest identyfikacja pożądanych praktyk zarządzania pracownikami zdalnymi wykonującymi zdania w określonym trybie. Jak widać, cel MZITP, MZMTP i MZZTP różni się użyciem nazwy trybu, w którym w danym modelu wykonywane są

obowiązki służbowe przez pracownika zdalnego (tryb indywidualny, mieszany, zespołowy). Głównym założeniem konstrukcyjnym było oparcie modeli na funkcjach zarządzania opisanych w rozdziale 2.1 niniejszej pracy oraz procesie komunikacji (rozdział 2.2). Poszczególne praktyki opisywane w ramach danych procesów są bezpośrednio powiązane z konkretnymi pytaniami wykorzystanymi podczas ankiety badawczej.

Zadania modeli skupiają się konkretnie na wskazaniu pożądaných praktyk zarządzania pracownikami zdalnymi w ramach powyższych procesów. Jako adresatów modeli podano menedżerów zarządzających pracownikami zdalnymi lub planujących stworzenie zdalnych stanowisk pracy (tj. zatrudnienie pracowników zdalnych lub zmianę sposobu wykonywania obowiązków przez dotychczasowych pracowników ze stacjonarnej na zdalną). Modele zaprezentowano jako schematy graficzne opisano w formie tekstowej. Podczas tworzenia schematów graficznych, skupiono się na ich czytelności oraz atrakcyjności dla odbiorcy. W celu uatrakcyjnienia przekazu i podkreślenia różnic pomiędzy trybami pracy postanowiono dodatkowo wykorzystać piktogramy oraz krótkie elementy tekstowe. Modele potraktowano jako pewien trzon, który można rozbudować i dopasować bezpośrednio do wymagań danej organizacji.

Modele MZITP, MZMTP i MZZTP mogą być przydatne dla menedżerów już zarządzających pracownikami zdalnymi lub dopiero planujących stworzyć stanowiska zdalne. W każdym z prezentowanych modeli wyodrębniono pięć głównych części, odpowiadających opisywanym w części teoretycznej funkcjom zarządzania. Poszczególne elementy zostały opisane na modelu symbolem składającym się z trzech pierwszych liter danego procesu: planowanie – symbol PLA, organizowanie – symbol ORG, motywowanie – symbol MOT, kontrolowanie – symbol KON, komunikowanie się – symbol KOM.

W ramach każdego procesu wymieniono badane praktyki zarządzania zgodnie z ich opisem przedstawionym w rozdziale 5 niniejszej pracy (por. *Tabela 5.1*). Procesy PLA, ORG, MOT i KON zostały przedstawione jeden pod drugim, a KOM obok nich, jako element wpływający na wszystkie procesy występujące w organizacji.

Praktyki zastosowane w modelach wybierane były na podstawie najczęściej wskazywanych odpowiedzi w grupie menedżerów i pracowników. Dokładne założenia dotyczące wyboru poszczególnych praktyk przedstawiono w tabelach: 5.2, 5.5, 5.12, 5.17 i 5.22, znajdujących się w końcowej części podrozdziałów *5.3 Praktyki stosowane w procesie planowania pracy zdalnej*, *5.4 Praktyki stosowane w procesie organizowania pracy zdalnej*, *5.5 Praktyki stosowane w procesie motywowania pracowników zdalnych*, *5.6 Praktyki stosowane w procesie kontrolowania pracowników zdalnych*, *5.7 Praktyki stosowane w procesie*

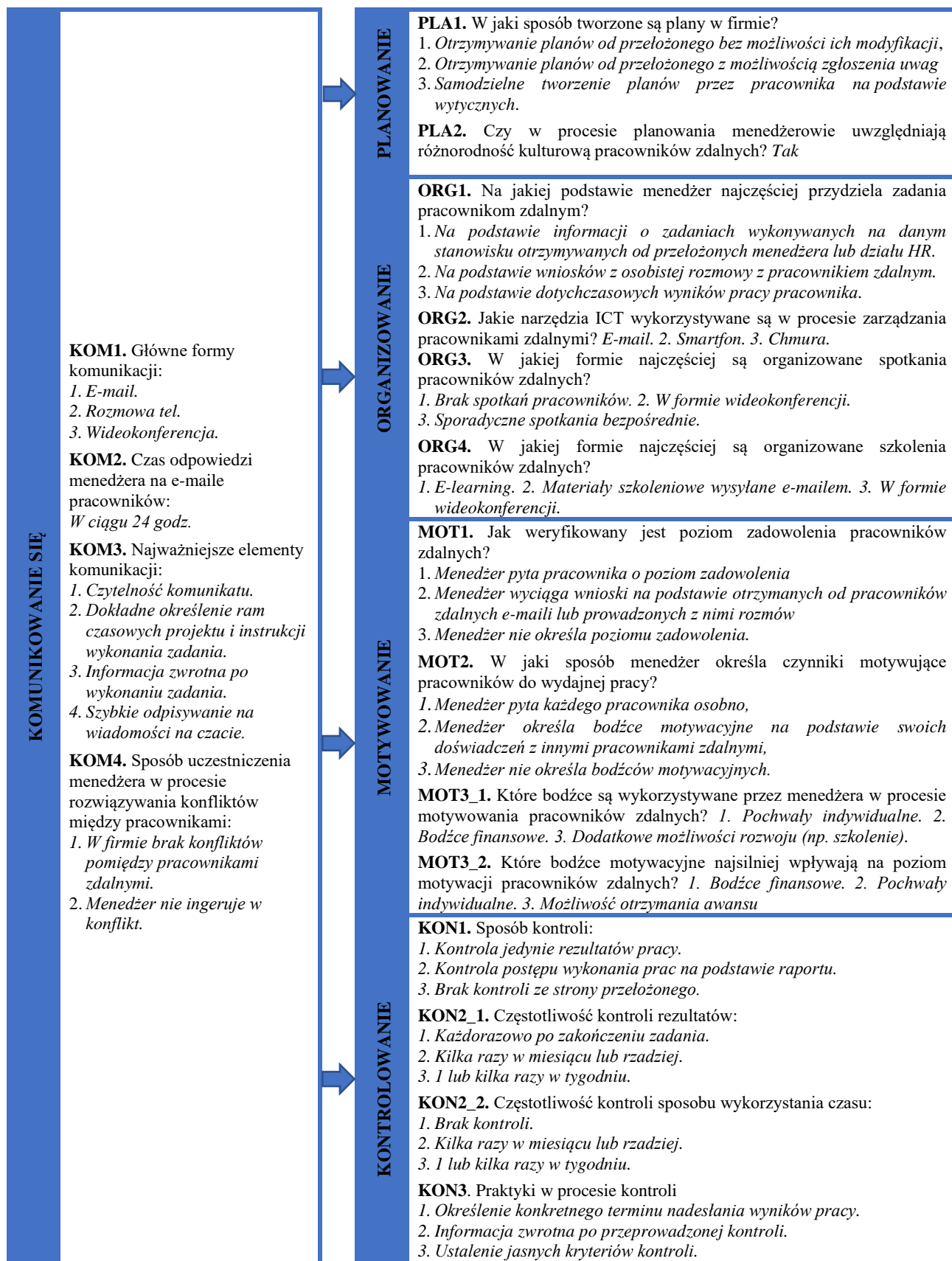
komunikowania się z pracownikami zdalnymi. Jeżeli wybór praktyk przez grupę menedżerów pokrywał się z wyborem pracowników zdalnych, do przygotowania modeli przyjęto 3 lub 4 najczęściej powtarzające się odpowiedzi. W sytuacjach, gdy powstawała rozbieżność pomiędzy odpowiedziami grupy menedżerów i pracowników zdalnych, skupiano się na jednej z grup. Wybór grupy dominującej w ramach danego pytania uzależniony był bezpośrednio od badanej praktyki. Przykładowo w praktykach badanych w ramach procesu kontroli bardziej wiarygodne są odpowiedzi menedżerów, gdyż ich podwładni mogą nie zdawać sobie sprawy z faktu, jak często lub w jaki sposób są kontrolowani. Z kolei w kwestiach spornych w ramach praktyki KOM4, odnoszącej się do sposobu rozwiązywania konfliktów między pracownikami zdalnymi w organizacji, skupiono się na odpowiedziach pracowników. Powodem był fakt, że menedżer może nie wiedzieć o istnieniu części konfliktów między pracownikami, co z kolei może wpływać na przedstawienie przez niego zniekształconego obrazu rzeczywistości.

6.2. Graficzna prezentacja i opis modeli MZITP, MZMTP i MZZTP

W celu lepszego zwizualizowania modeli postanowiono przygotować ich dwie wersje graficzne: model tekstowy A, w którym poszczególne praktyki zarządzania przedstawione zostały w formie tekstu oraz model zawierający piktogramy lub krótkie elementy tekstowe (wyjaśnienie piktogramów pod modelem).

Wersja A zawiera opis najczęściej wybieranych przez menedżerów i pracowników zdalnych praktyk w ramach procesu planowania (PLA), organizowania (ORG), motywowania (MOT), kontrolowania (KON) i komunikowania się (KOM). Założenia dotyczące selekcji poszczególnych praktyk został opisany w tabelach 5.2, 5.5, 5.12, 5.17 i 5.22. Każdy model w wersji A przedstawia opis praktyk w ramach poszczególnych trybów pracy: indywidualnego, mieszanego i zespołowego. Budowa modeli w wersji B jest analogiczna do wersji A. Różnica polega na zastosowaniu symboli graficznych (piktogramów, względnie krótkich form tekstowych) zamiast długich opisów słownych.

Na rysunku 6.1 zaprezentowano model zarządzania indywidualnym trybem pracy pracowników zdalnych MZITP w wersji tekstowej, w której poszczególne praktyki zarządzania przedstawione zostały formie tekstu.



Rysunek 6.1. Model zarządzania indywidualnym trybem pracy pracowników zdalnych MZITP w wersji tekstowej

Źródło: opracowanie własne

Jak widać na rysunku 6.1, w trybie indywidualnym najczęściej wybieranymi odpowiedziami związanymi z tworzeniem planów w firmie są: *Otrzymywanie planów od przełożonego bez możliwości ich modyfikacji*, *Otrzymywanie planów od przełożonego z możliwością zgłoszenia uwag* oraz: *Samodzielne tworzenie planów przez pracownika na podstawie wytycznych* (praktyka PLA1). Równocześnie potwierdzono, że menedżerowie uwzględniają różnorodność kulturową pracowników w procesie planowania (praktyka PLA2).

Menedżerowie zarządzający pracownikami wykonującymi głównie zadania w trybie indywidualnym, przydzielają im zadania na podstawie informacji o zadaniach wykonywanych na danym stanowisku otrzymywanych od przełożonych menedżera lub działu HR, wniosków z osobistej rozmowy z pracownikiem zdalnym oraz dotychczasowych wyników pracy pracownika (praktyka ORG1). Najczęściej wykorzystywanymi narzędziami ICT są e-mail, smartfon i chmura (praktyka ORG2). Spotkania pracowników zazwyczaj nie są organizowane lub są organizowane w formie wideokonferencji oraz sporadycznych spotkań bezpośrednich (praktyka ORG3). Pracownicy szkoleni są głównie poprzez e-learning, materiały wysyłane e-mailem oraz w formie wideokonferencji (praktyka ORG4).

Poziom zadowolenia pracowników zdalnych jest najczęściej weryfikowany poprzez bezpośrednie pytanie pracownika przez menedżera lub wyciągnięcie wniosków na podstawie otrzymywanych od podwładnych e-maili, czy też prowadzonych z nimi rozmów (praktyka MOT1). Na trzecim miejscu pojawiła się opcja *Menedżer nie określa poziomu zadowolenia*. Przełożony najczęściej określa bodźce motywacyjne poprzez bezpośrednie pytanie podwładnych lub na podstawie dotychczasowych doświadczeń z innymi pracownikami. Często zdarza się także, że bodźce motywacyjne nie są określane (praktyka MOT2). W trybie indywidualnym najczęściej do motywowania pracowników wykorzystuje się pochwały indywidualne, bodźce finansowe oraz dodatkowe możliwości rozwoju (praktyka MOT3_1). Najsilniej na poziom motywacji pracowników zdalnych wpływają bodźce finansowe, pochwały indywidualne oraz możliwość otrzymania awansu (praktyka MOT3_2).

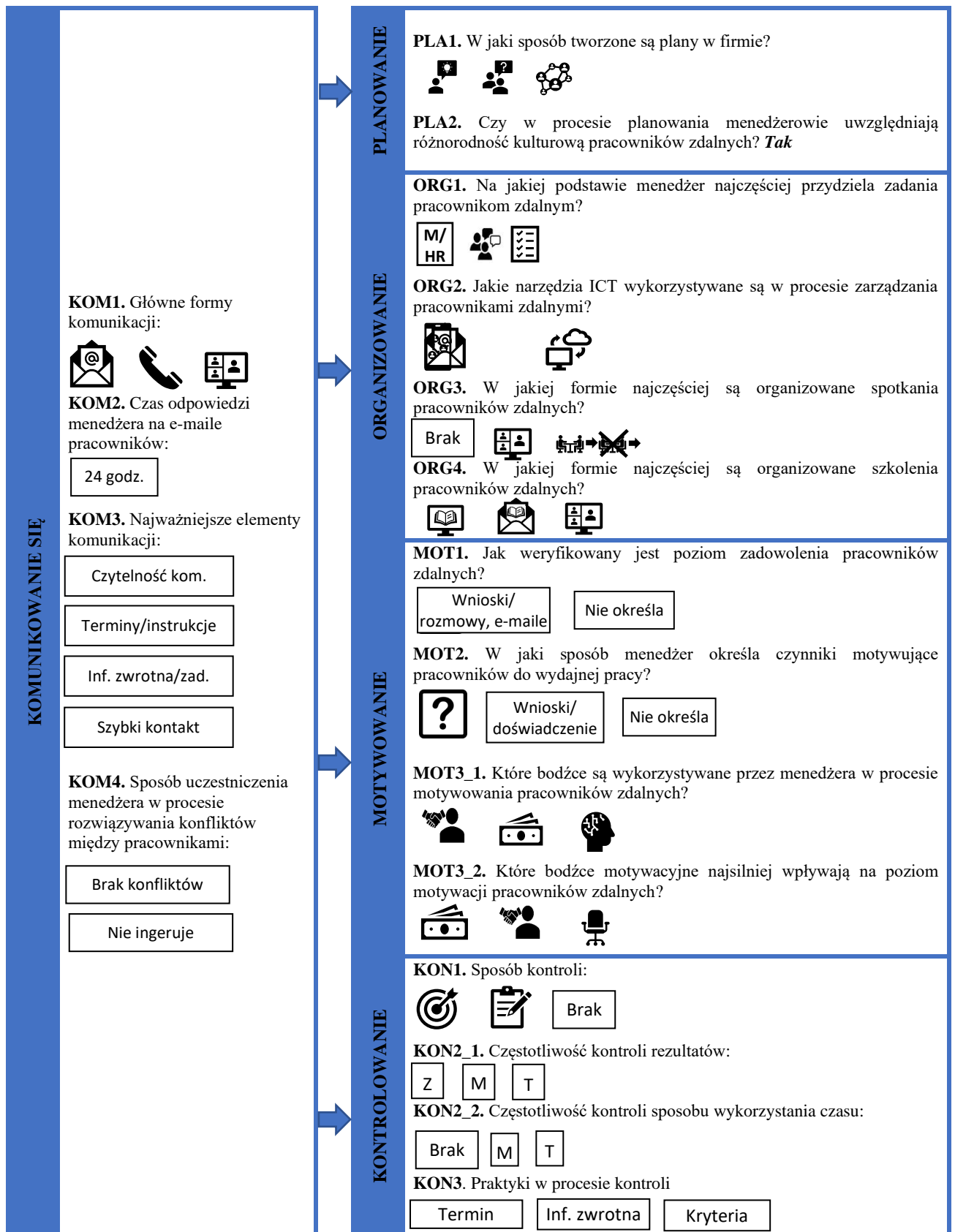
W tym trybie menedżerowie kontrolują głównie rezultaty pracy oraz postęp wykonania prac na podstawie raportu (praktyka KON1). Duża grupa menedżerów zupełnie nie kontroluje swoich zdalnych podwładnych. Jeżeli kontrola występuje w firmie, to rezultaty pracy najczęściej są kontrolowane każdorazowo po zakończeniu zadania. Na kolejnych miejscach znalazły się odpowiedzi *Kilka razy w miesiącu lub rzadziej* oraz *1 lub kilka razy w tygodniu* (praktyka KON2_1). Z kolei sposób wykorzystania czasu pracy (praktyka KON2_2) zazwyczaj nie występuje, występuje kilka razy w miesiącu lub 1 – kilka razy w tygodniu. Jako

najważniejsze praktyki w procesie kontroli uznano konkretny termin nadesłania wyników pracy, informację zwrotną po kontroli oraz jasne kryteria kontroli.

Główne formy komunikacji w trybie indywidualnym to e-mail, rozmowa telefoniczna oraz wideokonferencja (praktyka KOM1). Menedżerowie zazwyczaj odpowiadają na e-maile pracowników w ciągu 24 godzin (praktyka KOM2). Jako najważniejsze elementy komunikacji zdefiniowano czytelność komunikatu, określenie ram czasowych projektu i instrukcji wykonania zadania, informację zwrotną po zakończeniu zadania oraz szybkie odpowiedzi na czacie (praktyka KOM3). Znaczna część badanych twierdzi, że w ich firmie brak konfliktów pomiędzy pracownikami zdalnymi. Jeżeli jednak konflikt występuje, to menedżer zazwyczaj w niego nie ingeruje (praktyka KOM4). Praktyka KOM4 oznaczona została jako kwestia wymagająca uzupełnienia przez menedżerów podczas wywiadów eksperckich. Niewiarygodne wydaje się bowiem, aby w zespole pracowników nie dochodziło do konfliktów, niezależnie od tego, czy wykonują oni swoje obowiązki stacjonarnie, czy też zdalnie.

Jak wspomniano na początku tego podrozdziału, przygotowano także wersję B modelu zarządzania indywidualnym trybem pracy pracowników zdalnych MZITP z wykorzystaniem piktogramów. W przypadku części praktyk piktogramy zostały zastąpione krótkimi elementami tekstowymi. Powodem był zamiar maksymalnego uproszczenia modelu, tak, aby jego interpretacja nie przedstawiała żadnych trudności odbiorcy (w tym wypadku: menedżerowi). Wersja B modelu została przedstawiona na rysunku 6.2. Opis wykorzystanych piktogramów i wykorzystanych elementów tekstowych znajduje się pod modelem.




















Celem stworzenia wersji B modelu MZITP było przede wszystkim uatrakcyjnienie przekazu oraz umożliwienie szybszej interpretacji modelu przez menedżera. Wykorzystano tu zarówno piktogramy, jak i krótkie informacje słowne (np. „Termin”, „Brak” itp.), dzięki którym odbiorca będzie mógł szybciej zrozumieć najczęściej występujące w danym trybie praktyki. Tego typu działanie jest zgodne z obowiązującymi w wielu obszarach na świecie (m.in. w USA, coraz częściej także w Polsce) trendami w praktyce menedżerskiej: duża część schematów, szkoleń, czy też informacji przedstawiona jest w całości w formie graficznej lub też posiada atrakcyjną oprawę graficzną.



Rysunek 6.2. Wersja B modelu zarządzania indywidualnym trybem pracy pracowników zdalnych MZITP z wykorzystaniem piktogramów
 Źródło: opracowanie własne

Aby nie było żadnych wątpliwości co do interpretacji użytych symboli graficznych, postanowiono do każdego modelu dodać ich opis (tabela 6.2).

Tabela 6.2. Symbole wykorzystane w wersji B modelu MZITP

Symbol	Znaczenie	Symbol	Znaczenie
	PLA: Otrzymywanie planów od menedżera bez możliwości ich modyfikacji		MOT: Menedżer pyta pracownika
	PLA: Otrzymywanie planów od przełożonego z możliwością modyfikacji		MOT: Pochwały indywidualne
	PLA: Samodzielne tworzenie planów przez pracownika na podstawie wytycznych		MOT: Bódźce finansowe
M/HR	ORG: Na podstawie informacji otrzymanych od przełożonych menedżera lub działu HR		MOT: Dodatkowe możliwości rozwoju
	ORG: Na podstawie wniosków z osobistej rozmowy z pracownikiem zdalnym.		MOT: Możliwość uzyskania awansu
	ORG: Na podstawie dotychczasowych wyników pracy pracownika zdalnego		KON: Kontrola jedynie rezultatów pracy
	ORG: E-mail		KON: Kontrola postępu wykonania prac na podstawie raportu
	ORG: Smartfon	Z	KON: Po zakończeniu zadania
	ORG: Chmura	M	KON: Kilka razy w miesiącu lub rzadziej
	ORG: Wideokonferencja	T	KON: 1 – kilka razy w tygodniu
	ORG: Sporadyczne spotkania bezpośrednie	Termin	KON: Konkretny termin nadesłania wyników pracy
	ORG: E-learning	Inf. zwrotna	KON: Informacja zwrotna po kontroli
	ORG: Materiały wysyłane e-mailem	Kryteria	KON: Ustalenie jasnych kryteriów kontroli

Źródło: opracowanie własne

Przed wyjaśnieniem symboli zaprezentowanym w tabeli 6.2 wstawiono skrót procesu, w którym dany element wystąpił po raz pierwszy. Zestawienie rozpoczęto od procesu planowania, a zakończono na kontrolowaniu. W procesie komunikowania się nie zdefiniowano nowych elementów wymagających dodatkowego wyjaśnienia. Zrezygnowano z wyjaśnienia np. słuchawki telefonu, oznaczającą rozmowę telefoniczną.

Kolejny model przedstawiono na rysunku 6.3. Jest to wersja tekstowa modelu zarządzania mieszanym trybem pracy pracowników zdalnych MZMTP (wersja A).



Rysunek 6.3. Model zarządzania mieszanym trybem pracy pracowników zdalnych MZMTP w wersji tekstowej

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z informacjami przedstawionymi na rysunku 6.2 pracownicy wykonujący zadania w trybie mieszanym zazwyczaj otrzymują plany od przełożonego z możliwością zgłoszenia swoich uwag lub tworzą plany łącznie z przełożonym. Pewna część pracowników otrzymuje plany od przełożonego bez szansy za ich modyfikację (praktyka PLA1). Menedżerowie uwzględniają różnorodność kulturową w procesie planowania (PLA2).

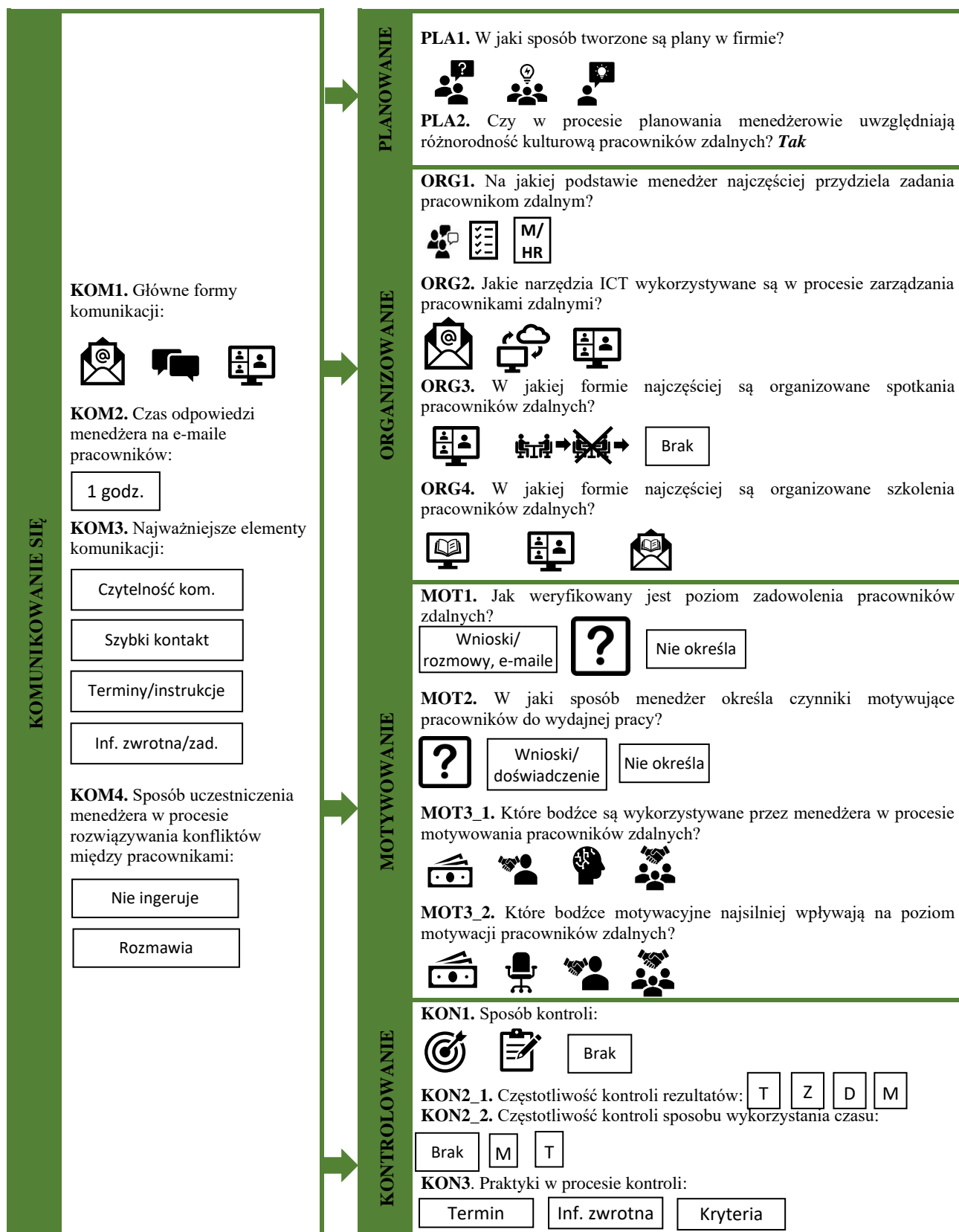
Zadania przydziela są pracownikom zdalnym głównie na podstawie wniosków menedżera z osobistej rozmowy z pracownikiem (ORG1). Najczęściej wykorzystywanymi narzędziami ICT są e-mail, chmura oraz narzędzia do wideokonferencji (ORG2). Pracownicy zdalni pracujący w trybie mieszanym spotykają się w formie wideokonferencji, sporadycznie w formie spotkań bezpośrednich lub nie spotykają się wcale (ORG3). Szkolenia odbywają się w formie e-learningu, wideokonferencji lub poprzez wysyłanie materiałów szkoleniowych e-mailem (ORG4).

Poziom zadowolenia pracowników w tym trybie menedżer określa na podstawie swoich wniosków z otrzymywanych od podwładnych e-maili lub rozmów z nimi (MOT1). W celu określenia czynników motywacyjnych przełożony albo o nie pyta albo bazuje na własnych doświadczeniach z innymi pracownikami zdalnymi (MOT2). Menedżerowie w trybie mieszanym zazwyczaj motywują poprzez bodźce finansowe, pochwały indywidualne, dodatkowe możliwości rozwoju oraz pochwały całego zespołu (MOT3_1). Najsilniej na poziom motywacji pracowników zdalnych wpływają bodźce finansowe, możliwość otrzymania awansu, pochwały indywidualne i pochwały całego zespołu (MOT3_2).

Kontrola polega głównie na sprawdzaniu rezultatów pracy lub postępu wykonania prac na podstawie przygotowanego przez pracownika raportu (KON1). Na trzecim miejscu znalazł się także *Brak kontroli*. Jeśli przełożeni dokonują kontroli rezultatów, to zazwyczaj 1 lub kilka razy w tygodniu lub każdorazowo po zakończeniu zadania (KON2_1). Sposób wykorzystania czasu pracy najczęściej nie jest kontrolowany. Jeśli jednak menedżerowie dokonują tego typu kontroli, to przeprowadzają ją 1 – kilka razy w tygodniu lub codziennie (KON2_2). Najważniejsze praktyki w zakresie kontroli to konkretny termin nadesłania wyników pracy, informacja zwrotna po kontroli oraz jasne kryteria kontroli (KON3).

Do komunikacji wykorzystywane są głównie e-mail, czat i narzędzia do wideokonferencji (KOM1). Menedżer odpowiada na e-maile pracowników zazwyczaj w ciągu 1 godziny (KOM2). Najważniejsze elementy procesu komunikacji to czytelność komunikatu, szybkie odpowiedzi na czacie, określenie terminów i instrukcje oraz informacja zwrotna po zakończeniu zadania (KOM3). Menedżer albo nie ingeruje w konflikt, albo rozmawia indywidualnie ze skłóconymi pracownikami (praktyka KOM4).

Analogicznie do modelu w trybie indywidualnym, przygotowano MZMTP z wykorzystaniem elementów graficznych (rysunek 6.4). Opis piktogramów pod modelem.



Rysunek 6.4. Wersja B modelu zarządzania mieszanym trybem pracy pracowników zdalnych MZMTP z wykorzystaniem piktogramów
 Źródło: opracowanie własne

Wersja B modelu MZMTP przedstawiona na rysunku 6.4 w pierwszej chwili wydaje się zbliżona do wersji B modelu MZITP. Wykorzystane symbole graficzne powtarzają się w obu modelach. Przy czym, co niezwykle istotne, ich układ oznaczający kolejność najczęściej wybieranych przez respondentów odpowiedzi, jest inny. Dodatkowo w modelu z powyższego rysunku pojawiły się nowe elementy. Model MZMTP zaprezentowano także w innej gamie kolorystycznej. Dokładne omówienie różnic pomiędzy obydwojema modelami zostanie przedstawione w dalszej części pracy.

W tabeli 6.3 zebrano symbole wykorzystane podczas tworzenia wersji B modelu MZMTP.

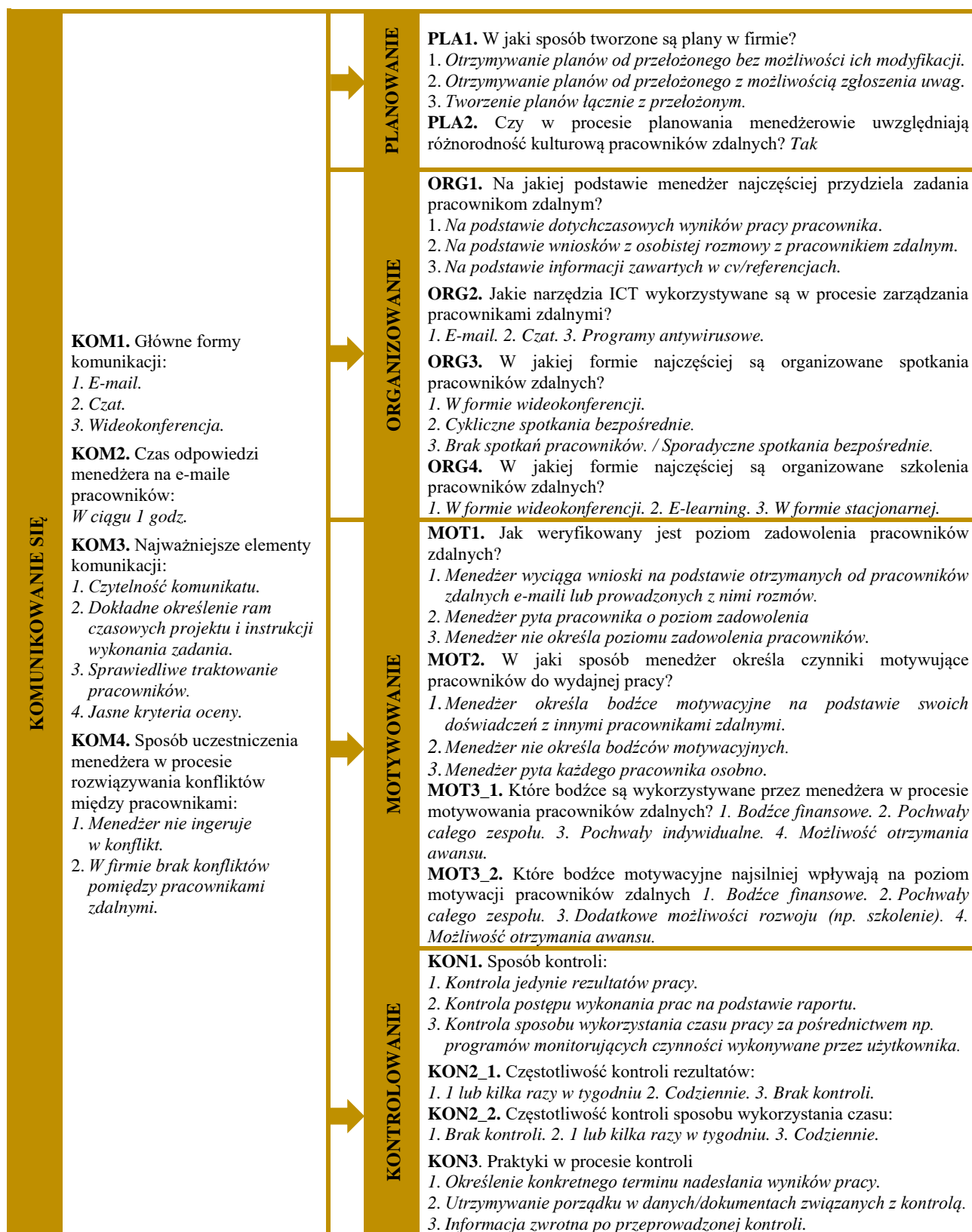
Tabela 6.3. Symbole wykorzystane w wersji B modelu MZMTP

Symbol	Znaczenie	Symbol	Znaczenie
	PLA: Otrzymywanie planów od przełożonego z możliwością modyfikacji		MOT: Pochwały indywidualne
	PLA: Tworzenie planów łącznie z przełożonym		MOT: Dodatkowe możliwości rozwoju
	PLA: Otrzymywanie planów od menedżera bez możliwości ich modyfikacji		MOT: Pochwały całego zespołu
	ORG: Na podstawie wniosków z osobistej rozmowy z pracownikiem zdalnym.		MOT: Możliwość uzyskania awansu
	ORG: Na podstawie dotychczasowych wyników pracy pracownika zdalnego		KON: Kontrola jedynie rezultatów pracy
M/HR	ORG: Na podstawie informacji otrzymanych od przełożonych menedżera lub działu HR		KON: Kontrola postępu wykonania prac na podstawie raportu
	ORG: E-mail	Z	KON: Po zakończeniu zadania
	ORG: Chmura	M	KON: Kilka razy w miesiącu lub rzedziej
	ORG: Wideokonferencja	T	KON: 1 – kilka razy w tygodniu lub rzedziej
	ORG: Sporadyczne spotkania bezpośrednie	Termin	KON: Konkretny termin nadesłania wyników pracy
	ORG: E-learning	Inf. zwrotna	KON: Informacja zwrotna po kontroli
	ORG: Materiały wysyłane e-mailem	Kryteria	KON: Ustalenie jasnych kryteriów kontroli
	MOT: Menedżer pyta pracownika		KOM: Czat
	MOT: Bódźce finansowe		

Źródło: opracowanie własne

Układ w tabeli 6.3 jest zbliżony do objaśnień symboli przy modelu MZITP. Tabelę podzielono na dwie pionowe części. Po lewej stronie każdej z nich umieszczono symbol wykorzystany w wersji B modelu MZMTP, a obok jego wyjaśnienie. Przy każdym wyjaśnieniu podano skrót procesu, w którym dany symbol pojawił się po raz pierwszy. Elementy nowe, niewystępujący w trybie indywidualnym to oznaczenie pochwał zespołowych oraz czatu. Tabelę dopasowano kolorystycznie do modelu MZMTP.

Trzecim tworzonym modelem był model zarządzania zespołowym trybem pracy MZZTP. Na rysunku 6.5 zaprezentowano jego wersję tekstową (wersję A).



Rysunek 6.5. Model zarządzania zespołowym trybem pracy pracowników zdalnych MZZTP w wersji tekstowej

Źródło: opracowanie własne

Po przeanalizowaniu danych z rysunku 6.3 od razu można zauważyć, że pracownicy zdalni pracujący w zespole najczęściej otrzymują plany od przełożonych bez możliwości ich modyfikacji (praktyka PLA1). Także tutaj menedżerowie uwzględniają różnorodność kulturową swoich podwładnych (PLA2).

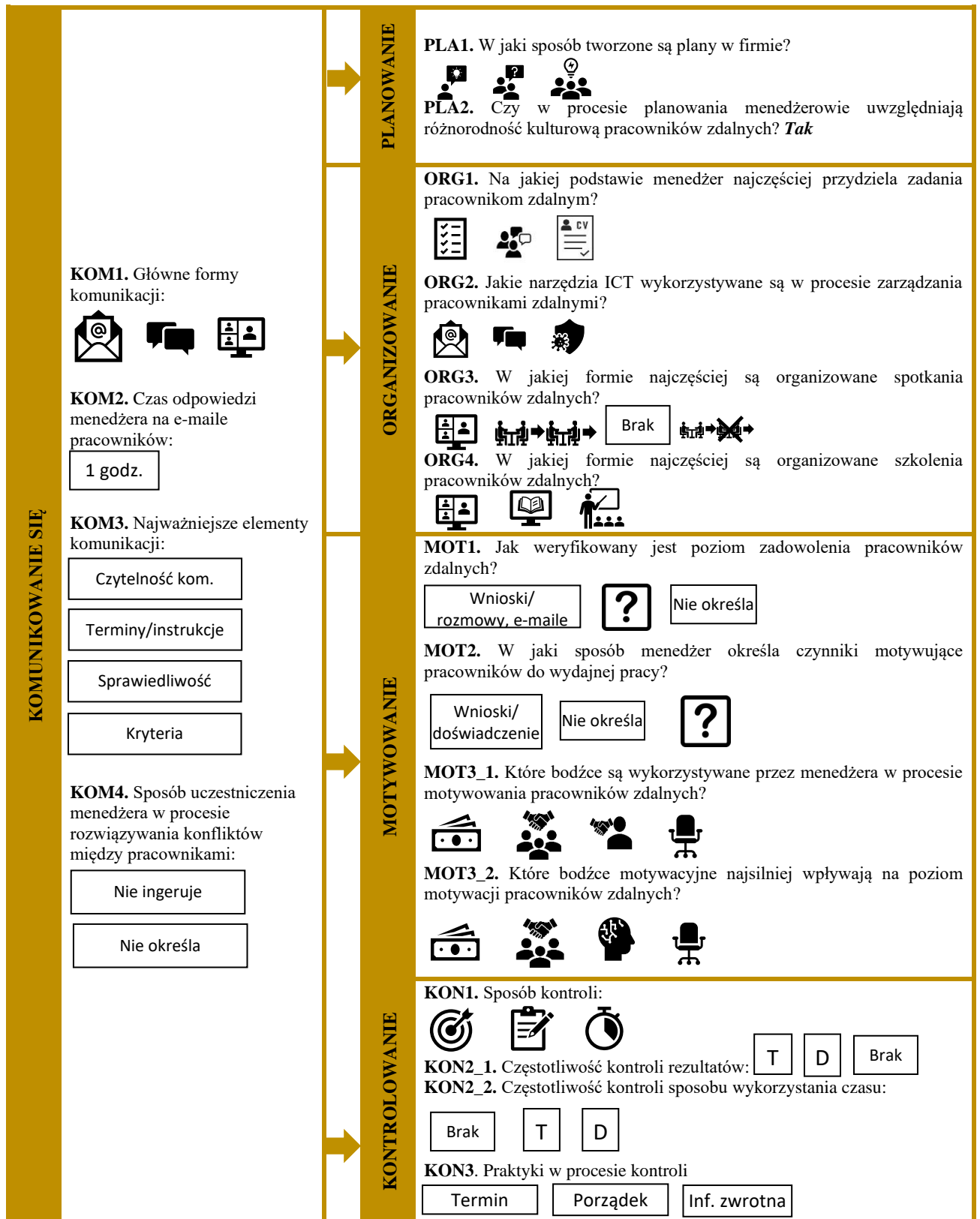
Przydzielając zadania menedżer zazwyczaj bierze pod uwagę dotychczasowe wyniki pracy danego podwładnego, własne wnioski z osobistej rozmowy z nim, względnie informacje zawarte w cv/referencjach (ORG1). Najczęściej wykorzystywanymi narzędziami ICT są e-mail, czat i programy antywirusowe (ORG2). Pracownicy zazwyczaj spotykają się ze sobą w formie wideokonferencji oraz cyklicznych spotkań bezpośrednich. Pewna część pracowników nie spotyka się w ramach pracy wcale (ORG3). Szkolenia odbywają się w formie wideokonferencji, e-learningu lub w formie stacjonarnej (ORG4).

Menedżerowie z tego trybu głównie określają poziom zadowolenia podwładnych na podstawie wniosków z otrzymanych od pracowników e-maili lub prowadzonych z nimi rozmów na różne tematy (MOT1). Bodźce motywacyjne są określane na podstawie doświadczeń menedżera z innymi pracownikami zdalnymi, nie są określane wcale lub są ustalane poprzez bezpośrednie pytanie skierowane do pracownika (MOT2). Przełożeni głównie wykorzystują bodźce finansowe, pochwały całego zespołu, pochwały indywidualne oraz dają możliwość otrzymania awansu (MOT3_1). Najsilniej na poziom motywacji pracowników wpływają: bodźce finansowe, pochwały całego zespołu, dodatkowe możliwości rozwoju oraz możliwość otrzymania awansu (MOT3_2).

Menedżerowie z trybu zespołowego kontrolują rezultaty pracy, postęp wykonania prac na podstawie raportu lub sposób wykorzystania czasu pracy (KON1). Kontrola rezultatów odbywa się 1 – kilka razy w tygodniu lub nawet codziennie (KON2_1). Część przełożonych nie dokonuje takiej kontroli wcale. Z kolei sposób wykorzystania czasu pracy zazwyczaj nie jest kontrolowany. A jeśli już, to kontrola ta ma miejsce 1 – kilka razy w tygodniu lub codziennie (praktyka KON2_2). Najważniejsze elementy w procesie kontroli to określenie konkretnego terminu nadesłania wyników pracy podlegającej kontroli, utrzymywanie porządku w dokumentach związanych z kontrolą oraz informacja zwrotna po kontroli.

Głównymi formami komunikacji w zespole są e-mail, czat i wideokonferencja (KOM1). Tak, jak w trybie mieszanym, menedżerowie odpowiadają na e-maile pracowników szybko, w ciągu 1 godziny (KOM2). Jako najważniejsze elementy komunikacji określono czytelność komunikatu, dokładne ramy czasowe projektu i instrukcje wykonania zadania, sprawiedliwe traktowanie pracowników oraz jasne kryteria oceny (KOM3). Jeśli występuje konflikt, to menedżer w niego najczęściej nie ingeruje (KOM4).

Na rysunku 6.6 zaprezentowany został model zarządzania zespołowym trybem pracy pracowników zdalnych MZZTP przy wykorzystaniu piktogramów (wersja B).



Rysunek 6.6. Wersja B modelu zarządzania zespołowym trybem pracy pracowników zdalnych MZZTP z wykorzystaniem piktogramów

Źródło: opracowanie własne

Układ przedstawionej na rysunku 6.6 wersji B modelu MZZTP jest taki sam jak wersji A, przy czym zamiast opisów słownych (zdań) wykorzystano symbole graficzne. Już na wstępie dostrzec można, że w tym modelu wykorzystano kilka niewystępujących w poprzednich modelach elementów graficznych. Oznacza to, że pomiędzy modelem MZZTP a poprzednimi dwoma modelami występują większe różnice niż pomiędzy modelem MZITP a MZMTP. Dokładna analiza różnic w opisywanych praktykach zostanie przedstawiona w dalszej części pracy.

W tabeli 6.4 zebrano symbole wykorzystane do stworzenia wersji B modelu MZZTP.

Tabela 6.4. Symbole wykorzystane w wersji B modelu MZZTP

Symbol	Znaczenie	Symbol	Znaczenie
	PLA: Otrzymywanie planów od menedżera bez możliwości ich modyfikacji		MOT: Menedżer pyta pracownika
	PLA: Otrzymywanie planów od przełożonego z możliwością modyfikacji		MOT: Bódźce finansowe
	PLA: Tworzenie planów łącznie z przełożonym		MOT: Pochwały całego zespołu
	ORG: Na podstawie dotychczasowych wyników pracy pracownika zdalnego		MOT: Pochwały indywidualne
	ORG: Na podstawie wniosków z osobistej rozmowy z pracownikiem zdalnym.		MOT: Możliwość uzyskania awansu
	ORG: Na podstawie informacji zawartych w cv/referencjach		MOT: Dodatkowe możliwości rozwoju
	ORG: E-mail		KON: Kontrola jedynie rezultatów pracy
	ORG: Czat		KON: Kontrola postępu wykonania prac na podstawie raportu
	ORG: Programy antywirusowe		KON: Kontrola sposobu wykorzystania czasu pracy za pośrednictwem np. programów monitorujących czynności wykonywane przez użytkownika.
	ORG: Wideokonferencja	T	KON: 1 – kilka razy w tygodniu lub rzadziej
	ORG: Cykliczne spotkania bezpośrednie	D	KON: Codziennie
	ORG: Sporadyczne spotkania bezpośrednie	Termin	KON: Konkretny termin nadesłania wyników pracy
	ORG: E-learning	Porządek	KON: Utrzymywanie porządku w dokumentach związanych z kontrolą
	ORG: Szkolenia w formie stacjonarnej	Inf. zwrotna	KON: Informacja zwrotna po kontroli

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6.4 zawierająca wyjaśnienia oznaczeń piktogramów użytych w wersji B modelu MZZTP ma taki sam układ jak tabele z opisem symboli graficznych wykorzystanych w modelach MZITP oraz MZZTP. Poszczególne piktogramy i oznaczenia słowne zostały przedstawione w kolejności ich występowania w schemacie, rozpoczynając od praktyk

w procesie planowania, a na procesie kontrolowania kończąc. W procesie komunikacji nie zostały wykorzystane żadne już wcześniej opisane oznaczenia. Elementy graficzne, które nie pojawiały się w poprzednich modelach to symbole oznaczające przydzielanie zadań pracownikowi na podstawie informacji zawartych w cv/referencjach, programy antywirusowe, cykliczne spotkania bezpośrednie, szkolenia w formie stacjonarnej, kontrola sposobu wykorzystania czasu pracy, codzienne kontrole oraz utrzymywanie porządku w dokumentach związanych z kontrolą.

Układ wszystkich zaprezentowanych powyżej wersji modeli jest następujący: procesy planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania występują jeden po drugim w kolejności zgodnej ze schematem POMK (opis schematu POMK w podrozdziale 2.1), a proces komunikowania się zaprezentowano w kolumnie bocznej jako proces wpływający na wszystkie inne procesy w organizacji.

Czynności podjęte w podrozdziałach 6.1 i 6.2 przyczyniły się do osiągnięcia celu głównego dysertacji, którym było *Stworzenie modeli zarządzania pracownikami zdalnymi wykonującymi zadania służbowe w formie indywidualnej, zespołowej oraz mieszanej.*










6.3. Porównanie modeli zarządzania pracownikami zdalnymi

Stworzenie zaprezentowanych w podrozdziale 6.2 modeli było impulsem do dokonania porównania praktyk menedżerskich wykorzystywanych w indywidualnym, mieszanym i zespołowym trybie pracy. Aby ułatwić porównanie postanowiono zestawić praktyki zarządzania w opisywanych trybach osobno dla procesu planowania (PLA), organizowania (ORG), motywowania (MOT), kontrolowania (KON) i komunikowania się (KOM). Przy tym zestawieniu wykorzystane zostały elementy graficzne użyte w wersji B modeli. Zdecydowano się na niedublowanie opisu piktogramów. Wyjaśnienia poszczególnych symboli dla każdego trybu osobno zostały przedstawione w poprzednim podrozdziale.

Podkreślić tu należy fakt, że praktyki i narzędzia zebrane w ramach poszczególnych modeli, to nie jedyne występujące praktyki w procesie zarządzania pracownikami zdalnymi. Modele przedstawiają zazwyczaj 3 lub 4 najczęściej wykorzystywane praktyki lub narzędzia. Informacja ta została już uwypuklona w rozdziale 5 niniejszej pracy.

Pierwszym porównywanym procesem było planowanie (PLA). W tabeli 6.5 zebrano praktyki zarządzania w ramach tego procesu dla indywidualnego, mieszanego i zespołowego trybu pracy.

Tabela 6.5. Praktyki zarządzania pracownikami zdalnymi w trybie indywidualnym, mieszanym i zespołowym w procesie planowania PLA

	PLANOWANIE		
	PLA1		PLA2
MZITP		 	TAK
MZMTP		 	TAK
MZZTP		 	TAK

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6.5 uwypukla różnice i podobieństwa pomiędzy najczęściej wybieranymi przez menedżerów i pracowników zdalnych praktykami w obrębie procesu planowania. Najbardziej zbliżone są tu, paradoksalnie, model zarządzania indywidualnym trybem pracy MZITP i model zarządzania zespołowym trybem pracy MZZTP. W tych modelach dwie pierwsze w kolejności praktyki procesu planowania są tożsame: najczęściej plany są tworzone przez menedżerów bez możliwości ich modyfikacji przez pracownika lub plany są tworzone przez menedżerów z możliwością zgłaszania uwag przez pracownika. Różnicę zaobserwowano w przypadku trzeciej praktyki. W modelu MZITP pracownicy samodzielnie tworzą plany na podstawie odgórnych wytycznych, a w MZZTP pracownik tworzy plany łącznie z przełożonym. W modelu zarządzania trybem mieszanym MZMTP wskazano te same praktyki co w modelu MZZTP, ale w innej kolejności: tu plany najczęściej tworzy menedżer, a pracownik zgłasza swoje uwagi lub też plany są tworzone wspólnie przez menedżera i pracownika zdalnego. Brak partycypacji pracownika w proces tworzenia planów znalazł się na trzecim miejscu. Możliwą przyczyną takiej kolejności jest tak, że w tryb mieszany wymaga od pracowników zdalnych i ich przełożonych dużej dawki elastyczności i łączenia różnego typu zadań w danym okresie czasu. Udział pracownika w planowaniu może przyczynić się do wyeliminowania zdarzeń niepożądanych dla organizacji, np. nakładania się kilku zadań na siebie.

Nie zaobserwowano żadnych różnic pomiędzy tworzonymi modelami w praktyce PLA2. Ankietowani stwierdzili, że większość menedżerów uwzględnia różnorodność kulturową pracowników zdanych w procesie planowania. Jak zaznaczono w podrozdziale 5.3 *Praktyki*

stosowane w procesie planowania pracy zdalnej, w tej praktyce wzięto pod uwagę opinie tylko tych respondentów, w których organizacjach występuje różnorodność kulturowa.

W tabeli 6.6 porównano praktyki zarządzania w procesie organizowania (ORG).

Tabela 6.6. Praktyki zarządzania pracownikami zdalnymi w trybie indywidualnym, mieszanym i zespołowym w procesie organizowania ORG

	ORGANIZOWANIE					
	ORG1			ORG2		
MZITP						
MZMTP						
MZZTP						
	ORG3			ORG4		
MZITP	Brak					
MZMTP			Brak			
MZZTP			Brak			

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie powyższej tabeli można zaobserwować występowanie tych samych praktyk w ramach ORG1 w modelu MZITP oraz MZMTP. Różna jest jednak kolejność. W trybie indywidualnym zadania są przydzielane głównie na podstawie informacji o obowiązkach służbowych na danym stanowisku uzyskiwanych od przełożonych wyższego szczebla lub działu HR. Ten sposób przydzielania zadań w trybie mieszanym znalazł się na trzecim miejscu, za odpowiedziami *Na podstawie wniosków z osobistej rozmowy z pracownikiem zdalnym* oraz *Na podstawie dotychczasowych wyników pracy pracownika*. Z kolei w trybie zespołowym (model MZZTP) najważniejsze okazały się dotychczasowe wyniki pracy pracownika i wnioski z rozmowy z nim. Na trzecim miejscu znalazła się odpowiedź nie odnotowana w czołówce odpowiedzi modeli MZITP i MZMTP: *Na podstawie informacji zawartych w cv/referencjach*.

Jako najczęściej wybierane narzędzie we wszystkich trybach pracy wskazano e-mail (ORG2). Wybór kolejnych narzędzi z czołówki jest już zgoła inny. W modelu MZITP (tryb indywidualny) są to: smartfon i chmura, w modelu MZMTP (tryb mieszany): chmura i narzędzia do wideokonferencji, a w modelu MZZTP (tryb zespołowy): czat i programy antywirusowe.





























Zaobserwowano widoczne różnice, jeśli chodzi o kolejność wybieranych form spotkań pracowników zdalnych (ORG3). W MZITP najczęściej spotkania nie są wcale organizowane lub są organizowane w formie wideokonferencji. Jeżeli już pracownicy spotykają się bezpośrednio, to sporadycznie. W modelu MZMTP pracownicy zdalni spotykają się w formie wideokonferencji lub w formie sporadycznych spotkań bezpośrednich. Brak spotkań znalazł się na ostatnim miejscu. Z kolei w trybie zespołowym MZZTP króluje wideokonferencja i cykliczne spotkania bezpośrednio. Na ostatnim miejscu znalazły się sporadyczne spotkania bezpośrednio ex aequo z brakiem organizacji spotkań.

Najczęściej występująca forma szkoleń (w ramach ORG4) w modelach MZITP i MZMTP to e-learning. W trybie indywidualnym na drugim miejscu znalazła się wysyłka materiałów szkoleniowych e-mailem, a na trzecim szkolenie w formie wideokonferencji. W trybie mieszanym kolejność ta jest odwrotna. W modelu MZZTP (tryb zespołowy) po wideokonferencji i e-learningu pojawiła się forma szkoleń stacjonarnych.

Praktyki wykorzystywane w procesie motywowania zostały zaprezentowane w tabeli 6.7. Nie stwierdzono dużych różnic pomiędzy modelami w sposobie weryfikowania poziomu zadowolenia pracowników zdalnych przez ich menedżerów (MOT1). W MZITP menedżerowie najczęściej pytają pracowników o poziom zadowolenia lub wyciągają wnioski na podstawie e-maili od pracowników lub rozmów z nimi. W MZMTP i MZZTP kolejność najczęściej wybieranych odpowiedzi jest odwrotna w stosunku do trybu indywidualnego. Na trzecim miejscu we wszystkich trybach znalazła się odpowiedź *Menedżer nie określa poziomu zadowolenia pracownika zdalnego*.

Najczęściej wybierane praktyki w ramach MOT2 w trybie indywidualnym i mieszanym są identyczne: menedżer pyta pracownika o bodźce motywacyjne, wyciąga wnioski z dotychczasowych doświadczeń z innymi pracownikami zdalnymi lub zupełnie nie określa czynników motywujących pracownika do pracy. W modelu MZZTP zaobserwowano inną kolejność. Najważniejsze okazują się doświadczenia menedżera z innymi pracownikami. Spora grupa menedżerów nie określa bodźców motywacyjnych. Dopiero na trzecim miejscu znalazła się odpowiedź: *Menedżer pyta pracownika*.

Tabela 6.7. Praktyki zarządzania pracownikami zdalnymi w trybie indywidualnym, mieszanym i zespołowym w procesie motywowania MOT

	MOTYWOWANIE					
	MOT1			MOT2		
MZITP		Wnioski/ Rozmowy, e-maile	Nie określa		Wnioski/ doświadczenie	Nie określa
MZMTP	Wnioski/ Rozmowy, e-maile		Nie określa		Wnioski/ doświadczenie	Nie określa
MZZTP	Wnioski/ rozmowy, e-maile		Nie określa	Wnioski/ doświadczenie	Nie określa	
	MOT3_1			MOT3_2		
MZITP						
MZMTP						
MZZTP						
						

Źródło: opracowanie własne








W praktyce MOT3_1 pytano o najczęściej występujące w organizacjach bodźce motywacyjne. Pracownicy indywidualni najczęściej motywowani są poprzez pochwały indywidualne, bodźce finansowe lub możliwości rozwoju. W trybie mieszanym (model MZMTP) menedżerowie zazwyczaj motywują pracowników poprzez finanse, pochwały indywidualne, możliwości rozwoju oraz pochwały zespołowe. W trybie zespołowym (model MZZTP) kolejność najczęściej stosowanych bodźców jest następująca: finanse, pochwały zespołowe, pochwały indywidualne, możliwość otrzymania awansu.

Z kolei w MOT3_2 pytano o to, które bodźce najsilniej wzmacniają motywację pracownika zdalnego do efektywnej pracy. Okazuje się, że pracowników zdalnych we wszystkich trzech trybach najsilniej motywują bodźce finansowe. Można więc wysnuć wniosek, że słusznie zostały one wybrane przez menedżerów w MOT3_1 w trybie mieszanym i zespołowym. Na kolejnych miejscach znalazły się: w MZITP pochwały indywidualne oraz możliwość otrzymania awansu, w MZMTP możliwość otrzymania awansu, pochwały indywidualne

i pochwały całego zespołu, a w MZZTP pochwały całego zespołu, możliwości rozwoju oraz awans.

Następnym porównywanym procesem było kontrolowanie (KON). Praktyki w ramach tego procesu zaprezentowano w tabeli 6.8.

Tabela 6.8. Praktyki zarządzania pracownikami zdalnymi w trybie indywidualnym, mieszanym i zespołowym w procesie kontrolowania KON

	KONTROLOWANIE					
	KON1			KON2_1		
MZITP			Brak	Z	M	T
MZMTP			Brak	T	Z	D M
MZZTP				T	D	Brak
	KON2_2			KON3		
MZITP	Brak	M	T	Termin	Inf. zwrotna	Kryteria
MZMTP	Brak	T	D	Termin	Inf. zwrotna	Kryteria
MZZTP	Brak	T	D	Termin	Porządek	Inf. zwrotna

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie powyższego zestawienia widać, że schemat wybieranych odpowiedzi w sposobie kontroli (KON1) jest zbliżony dla wszystkich trybów. Menedżerowie głównie kontrolują rezultaty pracy lub postęp wykonania prac na podstawie przygotowywanego przez pracownika raportu. W modelach MZITP i MZMTP na trzecim miejscu znalazła się odpowiedź o braku jakiegokolwiek kontroli pracownika zdalnego przeprowadzanej przez menedżera. W trybie zespołowym (model MZZTP) występuje kontrola wykorzystania czasu pracy przez pracownika zdalnego.

Częstotliwość kontroli rezultatów pracy (KON2_1) w opisywanych trybach jest odmienny. W modelu MZITP menedżerowie głównie przeprowadzają taką kontrolę każdorazowo

po zakończeniu zadania. Na drugim miejscu znalazła się odpowiedź: *Kilka razy w miesiącu lub rzadziej*, a na trzecim *1 lub kilka razy w tygodniu*. Pracownicy w MZMTP są kontrolowani w zakresie rezultatów odpowiednio: 1 – kilka razy w tygodniu, po zakończeniu zadania, codziennie lub kilka razy w miesiącu. W modelu MZZTP widzimy dwie częstotliwości kontroli rezultatów: tryb tygodniowy lub codzienny. Na trzecim miejscu znalazła się odpowiedź: *Brak kontroli*.

Z kolei sposób wykorzystania czasu pracy (w ramach KON2_2) najczęściej nie jest kontrolowany w żadnym modelu. Jeżeli już tego typu kontrola ma miejsce, to w modelu MZITP ma ona charakter miesięczny lub tygodniowy, a w modelach MZMTP i MZZTP tygodniowy lub codzienny.










We wszystkich trybach jako najważniejszą praktykę w procesie kontroli (KON3) wybrano *Określenie konkretnego terminu nadesłania wyników pracy*. Jest to praktyka niejako poprzedzająca sam proces kontroli, ale zdecydowanie istotna dla wyników tego procesu. W trybie indywidualnym i mieszanym na kolejnym miejscach znalazły się *Informacja zwrotna* i *Ustalenie jasnych kryteriów kontroli*. W trybie zespołowym istotne okazał się *Porządek w danych/dokumentach związanych z kontrolą* oraz także *informacja zwrotna po kontroli*.

Ostatnim opisywanym procesem było komunikowanie się (KOM). Praktyki wykorzystywane w tym obszarze zebrano w tabeli 6.9. Najczęściej wybieraną formą komunikacji (praktyka KOM1) niezależnie od trybu jest kontrakt e-mailowy. Na drugim miejscu w MZITP znalazły się rozmowy telefonicznie, a w modelach MZMTP i MZZTP czat. Często wybieraną formą we wszystkich trybach jest także wideokonferencja. Czas odpowiedzi menedżera na e-maile pracownika (KOM2) najdłuższy jest w modelu MZITP: odpowiedź przychodzi najczęściej w ciągu 24 godzin. W trybach: mieszanym i zespołowym pracownicy na odpowiedź czekają zazwyczaj ok. 1 godziny.

We wszystkich trybach jako najważniejszy element komunikacji (w ramach praktyki KOM3) określono czytelność komunikatu. Kolejne miejsca w modelu MZITP zajmują: dokładne określenie ram czasowych projektu i instrukcji wykonania zadania, informacja zwrotna po wykonaniu zadania oraz szybki kontakt. W trybie mieszanym MZMTP po czytelności komunikatu wybierano szybki kontakt, dokładne określenie ram czasowych projektu i instrukcji, jak również informację zwrotną po wykonaniu zadania. W trybie zespołowym na kolejnych po czytelności miejscach pojawiły się: dokładne określenie ram czasowych i instrukcji, sprawiedliwe traktowanie pracowników oraz jasne kryteria oceny. Warto zwrócić uwagę na fakt, że dwa ostatnie punkty w modelu MZZTP nie występują

w dwóch poprzednich modelach. Można stąd wysnuć wniosek, że szczególnie w trybie zespołowym menedżerowie powinni zwracać uwagę na sprawiedliwą ocenę ich podwładnych.

Tabela 6.9. Praktyki zarządzania pracownikami zdalnymi w trybie indywidualnym, mieszanym i zespołowym w procesie komunikowania się KOM

	KOMUNIKOWANIE			
	KOM1		KOM2	
MZITP				24 godz.
MZMTP				1 godz.
MZZTP				1 godz.
	KOM3		KOM4	
MZITP	Czytelność kom.	Terminy/instrukcje	Brak konfliktów	Nie ingeruje
	Inf. zwrotna/zad.	Szybki kontakt		
MZMTP	Czytelność kom.	Szybki kontakt	Nie ingeruje	Rozmawia
	Terminy/instrukcje	Inf. zwrotna/zad.		
MZZTP	Czytelność kom.	Terminy/instrukcje	Nie ingeruje	Brak konfliktów
	Sprawiedliwość	Kryteria		

Źródło: opracowanie własne

Ostatnia opisywana praktyka odnosiła się do sposobu uczestniczenia menedżera w procesie rozwiązywania konfliktów między pracownikami zdalnymi. W modelu MZITP konflikty między pracownikami albo nie występują, albo przełożony w konflikty nie ingeruje. W modelu MZMTP menedżer albo nie ingeruje w konflikty, albo przeprowadza indywidualne rozmowy ze skłóconymi pracownikami. W trybie zespołowym najczęściej wybierano odpowiedź: *Menedżer nie ingeruje w konflikt* lub *W firmie brak konfliktów między pracownikami zdalnymi*.

Przedstawione w podrozdziale 6.2 modele MZIPT, MZMTP oraz MZZTP oraz wskazane w niniejszym podrozdziale podobieństwa i różnice pomiędzy tymi modelami zostały dodatkowo omówione podczas wywiadów z ekspertami: menedżerami posiadającymi doświadczenie w zakresie zarządzania pracownikami zdalnym. Tego typu ekspertyza była konieczna zwłaszcza w przypadku praktyk, których pewne elementy mogły wydawać się

w pewnym zakresie niezrozumiałe lub wręcz zaskakujące. Przypadkiem może być praktyka KOM4 w modelu MZZTP. Odpowiedzi wybierane przez respondentów sugerują, jakoby konflikty w zespole pracowników zdalnych zazwyczaj były ignorowane przez menedżera lub też zupełnie nie występowały. Jednak ciężko wyobrazić sobie sytuację, w której menedżer ignoruje poważniejsze konflikty pomiędzy pracownikami lub też w której w zespole pracowników nie występują żadne konflikty.

Pełne treści wywiadów przedstawiono w *Załączniku 5. Opinia ekspercka_wywiady końcowe W_K*. Wnioski zebrano w podrozdziale 6.4 *Opinia ekspercka dotycząca możliwości wykorzystania modeli w praktyce menedżerskiej* w tabeli 6.11. *Opinia ekspercka poszczególnych menedżerów dotycząca modeli MZITP, MZMTP, MZZTP*.

6.4. Ocena modeli zarządzania pracownikami zdalnymi i rekomendacje ich wdrożeń w praktyce

Jak podano w podrozdziale 4.5 *Dobór próby badawczej*, wywiady eksperckie dotyczące możliwości wykorzystania modeli w praktyce menedżerskiej przeprowadzono z pięcioma menedżerami. Reprezentowali oni następujące branże: IT, CC, copywriting, tłumaczenia oraz edukacja. Profil zawodowy menedżerów udzielających wywiadów zaprezentowano w tabeli 6.10.

Tabela 6.10. Profil zawodowy menedżerów biorących udział w wywiadzie eksperckim

Menedżer	Profil menedżera
M1	<p>Branża: IT</p> <p>Staż pracy jako menedżer: 4 lata (3 lata jako menedżer pracowników zdalnych)</p> <p>Opis firmy: Międzynarodowa firma specjalizująca się w wytwarzaniu oprogramowania komputerowego dla instytucji publicznych z terenu Europy Północnej i Środkowej.</p> <p>Liczba i tryb pracy podwładnych: Ok. 20 osób (kwestia zmienna), tryb pracy: indywidualny, mieszany i zespołowy (zależy od stanowiska). Do 2020 r. pracownicy pracowali głównie stacjonarnie (sporadycznie zdalnie). Od czasu wybuchu pandemii COVID-19 ok. 80 – 90% pracowników pracuje w trybie zdalnym.</p> <p>Zakres obowiązków podwładnych: Zakres obowiązków jest uzależniony od stanowiska pracownika. Najczęściej pracownicy programują lub testują dane oprogramowanie.</p> <p>Czy firma już wdrożyła jakieś modele/standardy zarządzania pracownikami zdalnymi: Tak. Firma posiada wytyczne ogólnie (od firmy matki z siedzibą w Danii) dotyczące zarządzania pracownikami zdalnymi. Od chwili wybuchu pandemii COVID-19 pojawił się szereg kolejnych wytycznych, związanych głównie z uwzględnieniem kwestii organizacji pracy hybrydowej (część obowiązków wykonywana zdalnie, a część stacjonarnie) związanej z pandemią.</p>
M2	<p>Branża: Call Center (CC)</p> <p>Staż pracy jako menedżer: 4 lata (2 lata jako menedżer pracowników zdalnych)</p>

	<p>Opis firmy: Polska firma, specjalizująca się w wielokanałowych usługach komunikacyjnych. Usługi te najczęściej mają formę telefoniczną pomiędzy zleceniodawcą (inną firmą, instytucją) a ostatecznym odbiorcą (klientem zleceniodawcy). Siedziba firmy znajduje się w Warszawie, ale firma posiada zleceniodawców z terenu całej Polski. Przedsiębiorstwo duże.</p> <p>Liczba i tryb pracy podwładnych: Ok. 13 osób (kwestia zmienna), mieszany tryb pracy</p> <p>Zakres obowiązków podwładnych: Podwładni menedżera kontaktują się telefonicznie z klientami w celu sfinalizowania sprzedaży danego produktu/usługi, rozwiania wątpliwości klienta lub też przyjęcia reklamacji (zależy od projektu). Do czasu wybuchu pandemii COVID-19 pracownicy wykonywali swoje obowiązki stacjonarnie, po wybuchu – zdalnie.</p> <p>Czy firma już wdrożyła jakieś modele/standardy zarządzania pracownikami zdalnymi: Tak, w firmie istnieją ogólne wytyczne, ale dotyczą jedynie sposobu przekazywania wyników pracy (termin, narzędzia).</p>
M3	<p>Branża: Copywriting</p> <p>Staż pracy jako menedżer: 4 lata (4 lata jako menedżer pracowników zdalnych)</p> <p>Opis firmy: Małe przedsiębiorstwo specjalizujące się w marketingu internetowym oraz w tworzeniu tekstów na strony internetowe różnego typu (copywriting). Głównymi klientami są firmy z terenu Polski, których zamiarem jest zwiększenie zainteresowania odbiorców ich witryną internetową poprzez zmianę contentu.</p> <p>Liczba i tryb pracy podwładnych: 9 osób, tryb indywidualny</p> <p>Zakres obowiązków podwładnych: Pracownicy tworzą treści na strony internetowe, zgodnie z wytycznymi przekazanymi przez klienta. Najważniejsze w tej pracy jest ściśle trzymanie się wytycznych (np. użycie odpowiednich słów kluczowych) oraz terminowe wywiązywanie się z obowiązków.</p> <p>Czy firma już wdrożyła jakieś modele/standardy zarządzania pracownikami zdalnymi: Nie</p>
M4	<p>Branża: Tłumaczenia</p> <p>Staż pracy jako menedżer: 6 lat (5 lat jako menedżer pracowników zdalnych)</p> <p>Opis firmy: Duża międzynarodowa firma działająca w kilku obszarach równocześnie. Firma zajmuje się m. in. handlem elektronicznym oraz udoskonalaniem rozwiązań biznesowych (np. botów).</p> <p>Liczba i tryb pracy podwładnych: Ok. 10 osób (kwestia zmienna), tryb indywidualny, mieszany, zespołowy (zależy od projektu)</p> <p>Zakres obowiązków podwładnych: Zadania uzależnione od projektu, najczęściej: tłumaczenie odpowiednie partii tekstów na potrzeby konkretnych rozwiązań biznesowych (np. w celu udoskonalenia bota)</p> <p>Czy firma już wdrożyła jakieś modele/standardy zarządzania pracownikami zdalnymi: Nie. Firma wdrożyła własne standardy zarządzania pracownikami, ale nie dotyczą one stricte zarządzania pracownikami zdalnymi, tylko ogólnie zarządzania pracownikami.</p>
M5	<p>Branża: Edukacja</p> <p>Staż pracy jako menedżer: 2 lata (2 lata jako menedżer pracowników zdalnych)</p> <p>Opis firmy: Małe przedsiębiorstwo świadczące usługi edukacyjne w zakresie nauczania języków obcych. Do marca 2020 r. firma pracowała wyłącznie stacjonarnie, głównie na terenie województwa małopolskiego. Ze względu na pandemię COVID-19 firma zaczęła świadczyć swoje usługi za pośrednictwem Internetu.</p> <p>Liczba i tryb pracy podwładnych: 5 osób, tryb indywidualny</p> <p>Zakres obowiązków podwładnych: Nauczanie języków obcych osób w różnych kategoriach wiekowych (dzieci, młodzieży, dorosłych)</p> <p>Czy firma już wdrożyła jakieś modele/standardy zarządzania pracownikami zdalnymi: Nie</p>

Źródło: opracowanie własne

Trzech z pięciu menedżerów zarządza pracownikami, którzy przed wybuchem pandemii COVID-19 pracowali stacjonarnie, a po wybuchu – zdalnie (M1, M2, M5). Menedżerowie M3

i M4 zarządzali pracownikami zdalnymi przed wybuchem pandemii. Liczba zdalnych podwładnych wynosi od 5 (M5) do 20 osób (M1). W przypadku 10 lub więcej pracowników menedżerowie przyznawali, że ich liczba jest zmienna (M1, M2, M4), uzależniona od prowadzonych projektów, ale także od sytuacji osobistej pracowników. W tabeli podano także ogólny opis firmy oraz najczęściej wykonywane przez podwładnych danego menedżera obowiązki. Dwóch menedżerów pracuje dla międzynarodowych firm, z których jedna specjalizuje się w wytwarzaniu oprogramowania komputerowego dla instytucji publicznych z terenu Europy Północnej i Środkowej (M1), a druga handlem elektronicznym oraz udoskonalaniem ICT wspomagających działania biznesowe (M4). Trzech pozostałych menedżerów jest zatrudnionych w firmach polskich. Firmy te specjalizują się w usługach komunikacyjnych (M2), marketingu internetowym (M3) oraz usługach edukacyjnych polegających na nauczaniu języków obcych (M5).

Zaledwie dwóch menedżerów (M1 i M2) przyznaje, że posiadają wytyczne dotyczące zarządzania pracownikami zdalnymi. Pozostali albo posiadają ogólne wytyczne zarządzania pracownikami, bez rozdzielenia pracowników stacjonarnych i zdalnych (M3, M4), albo nie posiadają żadnych tego typu wytycznych (M5).

Tydzień przed zaplanowanym terminem przeprowadzenia wywiadu eksperckiego dostarczono każdemu z menedżerów opisane w podrozdziale 6.2 modele zarządzania pracownikami zdalnymi MZITP, MZMTP i MZZTP. W trakcie wywiadów poproszono menedżerów o opinię na temat modeli. Opinia menedżerów była uzupełniana dodatkowymi pytaniami ze strony moderatora. Istotne było, aby w trakcie poszczególnych wywiadów uzyskać odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy modele są wg Pani/Pana czytelne? Czy rozpisanie poszczególnych praktyk zarządzania w ramach procesów: planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i komunikowania się jest czytelne z Pana/Pani punktu widzenia? Czy bardziej czytelny jest model tekstowy, czy graficzny?
2. Wybór których praktyk jest według Pana/Pani oczywisty? Dlaczego?
3. Wybór których praktyk jest dla Pana/Pani zaskakujący? Dlaczego?
4. Czy wdrożenie zaprezentowanych modeli może ułatwić menedżerowi zarządzanie pracownikami zdalnymi?
5. Czy wdrożenie modelu dopasowanego do trybu pracy (tryb indywidualny, mieszany, zespołowy) wpłynie pozytywnie na wyniki pracy pracownika?
6. Czy do zaprezentowanych modeli zarządzania MZITP, MZMTP i MZZTP warto dodać jakieś elementy? Jeśli tak, to jakie?

7. Jakie elementy modelu uważa Pan/Pani za pozytywne?
8. W jaki sposób według Pana/Pani najlepiej wdrożyć modele?
9. Czy ma Pan/Pani jakieś dodatkowe uwagi dotyczące zaprezentowanych modeli?

W trakcie wywiadów dopytano także o dobór narzędzi i praktyk wykorzystywanych w poszczególnych procesach. Szczególnie zapytano o te praktyki, które w rozdziale 5 *Wyniki badania ankietowego* określono jako wymagające doprecyzowania, w szczególności o PLA2, ORG2, MOT1. Pełne treści wywiadów eksperckich zebrano w *Załączniku 5. Opinia ekspercka wywiady końcowe W_K*, a najważniejsze wnioski zaprezentowano w tabeli 6.11.

Zdaniem menedżerów udzielających wywiadów zaprezentowane modele są czytelne. Dla jednego z przełożonych bardziej czytelna i precyzyjna jest wersja tekstowa, dla czterech pozostałych: graficzna. Kilkukrotnie pojawiła się jednak uwaga, że wersja graficzna wymaga dodania legendy.

Wszyscy menedżerowie za oczywisty uznali wybór odpowiedzi, jeśli chodzi o sposób tworzenia planów w firmie (PLA1), sposobu przydzielania zadań pracownikom (ORG1), organizowania spotkań pracowników (ORG3), formy organizowania szkoleń pracowników (ORG4), wykorzystywane przez menedżera bodźce motywacyjne (MOT3_1), sposób kontroli (KON1), częstotliwość kontroli (KON2_1, KON2_2), praktyki w procesie kontroli (KON3), główne formy komunikacji (KOM1), czas odpowiedzi na e-maile (KOM2) oraz najważniejsze elementy komunikacji (KOM3). Najważniejsze wnioski dotyczące tych praktyk to:

- Weryfikować poziom zadowolenia pracowników należy zawsze, bez względu na tryb ich pracy.
- Codzienna kontrola rezultatów pracy wskazana jest przede wszystkim w przypadku zawodów związanych ze sprzedażą, takich jak np. sprzedawca call center.
- Nie należy zbyt często kontrolować sposobu wykorzystania czasu pracy przez pracownika zdalnego. Zbyt częsta kontrola tego typu może obniżyć jego zadowolenia z pracy, a w konsekwencji: wpłynąć na gorsze wyniki.
- Porządek w dokumentach związanych z procesem kontroli jest ważny z dwóch powodów: ze względu na przygotowanie rzetelnej oceny pracowników w kontekście ich rozwoju, jak również ze względu na sprawiedliwe traktowanie pracowników wykonujących zbliżone obowiązki.

Tabela 6.11. Opinia ekspercka poszczególnych menedżerów dotycząca modeli MZITP, MZMTP, MZZTP

	M1	M2	M3	M4	M5
Data wywiadu	25.08.2022 r.	29.08.2022 r.	13.09.2022 r.	15.09.2022 r.	19.09.2022 r.
Czytelność modeli	Modele są czytelne. Wersja graficzna jest bardziej nowoczesna i czytelna, ale wymaga zaznajomienia się ze znaczeniem ikon.	Modele są czytelne. Ciekawsza jest wersja z piktogramami.	Modele są czytelne.	Bardziej czytelne są modele tekstowe: informacje są precyzyjnie przedstawione, nie trzeba się niczego domyślać. Modele graficzne w wielu miejscach nie są intuicyjne.	Modele są czytelne, choć wersja graficzna wymaga użycia legendy w przypadku kilku symboli.
Praktyki oczywiste dla menedżera	Odpowiedzi w: PLA1, PLA2, ORG1, ORG3, ORG4, MOT1, MOT2, MOT3_1, KON1-KON3, KOM1-KOM3	Odpowiedzi w: PLA1, PLA2, ORG1-ORG4, MOT1-MOT3_2, KON1-KON3, KOM2, KOM3	Odpowiedzi w: PLA1, ORG1, ORG3, ORG4, MOT3_1, MOT3_2, KON1-KON4, KOM1-KOM4	Odpowiedzi w: PLA1, PLA2, ORG1-ORG4, MOT3_1, MOT3_2, KON1-KON3, KOM1-KOM3	Odpowiedzi w: PLA1, ORG1, ORG3, ORG4, MOT1-MOT3_2, KON1-KON3, KOM1-KOM4
Praktyki zaskakujące menedżera	<p>1. We wszystkich 3 modelach jako czynniki najsilniej motywujące pracowników do pracy wskazano bodźce finansowe. W IT bodźce finansowe są elementem higieny: dobrzy pracownicy IT w mojej firmie zarabiają znacznie więcej niż średnia krajowa. Aby premia mogła jeszcze silniej zmotywować pracownika, musiałyby być naprawdę wysoka. Czynniki silnie motywujące moich pracowników to prestiżowe szkolenie, wyjazdy zagraniczne lub awans.</p> <p>2. W przypadku trybu zespołowego i mieszanego bardzo przydatne są programy do zarządzania projektami. Nie zostały one uwzględnione.</p> <p>3. Zaskoczył mnie wybór „brak konfliktów” w modelu MZZTP.</p>	<p>1. W praktyce KOM4 widnieje odpowiedź: „W firmie brak konfliktów między pracownikami” (MZITP, MZZTP). O ile w przypadku pracowników indywidualnych jest to możliwe (nie mają ze sobą kontaktu), o tyle przy zespole wydaje się to dziwne.</p> <p>2. KOM1: Nieco dziwne jest tak silne wykorzystanie telefonu w trybie indywidualnym. Wydawałoby się, że większość organizacji korzysta obecnie z narzędzi powiązanych z komputerem (narzędzia do wideokonferencji/czaty)</p>	<p>1. MOT1 i MOT2 – na pierwszym miejscu widnieje „menedżer pyta każdego pracownika”. W praktyce nie ma na to zazwyczaj czasu, zwłaszcza, jeśli pracowników jest dużo. Przy zadaniach indywidualnych nie pytam pracowników o poziom zadowolenia. Reaguję, gdy jakość pracy spada.</p> <p>2. PLA2 – nie dotyczy mojej firmy (pracownicy z jednego kraju).</p> <p>3. W mojej firmie nigdy nie korzystałem ze smartfona w kontakcie z pracownikiem.</p>	<p>1. Praktyka MOT1 i MOT2: jako jedna z najczęstszych odpowiedzi występuje „menedżer nie określa”. Dziwię się, bo zadowolenie i motywacja pracownika to bardzo ważny aspekt.</p> <p>2. Praktyka KOM4 w MZZTP: „W firmie brak konfliktów” – z moich doświadczeń wynika, że w zespole pracowników zawsze dochodzi do jakichś konfliktów. Jeśli menedżer ich nie widzi, to może warto zmienić menedżera?</p>	<p>1. Pytanie o uwzględnianie różnorodności kulturowej nie dotyczy mojej organizacji (wszyscy pracownicy pochodzą z Polski).</p> <p>2. Brak informacji o narzędziach służących do kontaktu z pracownikiem zdalnego z klientem (o ile taki kontakt ma miejsce).</p>

Czy wdrożenie modelu dopasowanego do trybu pracy ułatwi proces zarządzania pracownikami zdalnymi?	Tak, o ile będzie dopasowany do specyfiki firmy.	Tak, o ile będzie dobrze dopasowany.	Raczej tak, o ile zostanie wdrożony model odpowiadający trybowi pracy w danej firmie. Bezcelowe wydaje się wdrożenie 3 modeli, o ile w firmie wykorzystuje się tylko 1 z nich.	Tak	Raczej tak
Czy wdrożenie modelu dopasowanego do trybu pracy wpłynie pozytywnie na wyniki firmy?	Tak, o ile będzie dopasowany do specyfiki firmy.	Tak, jeśli model będzie dobrze dopasowany do trybu. Jeśli będzie źle dopasowany – to może być negatywny wpływ.	Raczej tak, choć może być to niewielki wzrost, jeśli chodzi o wyniki finansowe.	Tak	Raczej tak
Elementy modelu ocenione pozytywnie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Czytelny podział na procesy. 2. Wybór ważnych działań w danym procesie. 3. Ciekawa forma (tekstowa/graficzna). 4. Można porównać działania w mojej firmie z działaniami ogółu. 5. Model może być bodźcem do dokładnej realizacji opisanych procesów w mojej firmie. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podział najważniejszych obszarów w zarządzaniu pracownikami. 2. Wykorzystanie symboli graficznych. 3. Model nie przekracza jednej strony. 4. Model stworzony na podstawie przebadania grupy kilkuset osób. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Możliwość porównania własnych praktyk zarządzania z praktykami stosowanymi w innych firmach. 2. Model można wykorzystać jako szablon do opisu własnych metod zarządzania. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modele poruszają najważniejsze elementy w procesie zarządzania pracownikami: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie i komunikację z pracownikiem. 2. Modele mogą być potraktowane jako „baza” do budowy własnych praktyk zarządzania pracownikami zdalnymi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konkretny opis praktyk (bez długich zdań itp.). 2. Czytelne skróty procesów (KOM, PLA...). 3. Czytelny układ graficzny (podział na procesy).
Elementy, które warto udoskonalić	<ol style="list-style-type: none"> 1. Warto nieco udoskonalić wersję graficzną poprzez przygotowanie miejsca na dopisanie np. nazwy konkretnego działu, kolejnych praktyk wykorzystywanych w danej organizacji. 2. Sugeruję stworzenie wersji elektronicznej modelu, którą można byłoby przelać wszystkim menedżerom w firmie, a oni dopasowaliby ją do potrzeb swojego działu (np. poprzez dopisanie nazwy działu lub też miejsca na wnioski własne). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Warto udoskonalić model przygotowując miejsce na wpisanie konkretnych celów pracowników danego działu oraz sekcję kontroli o sposób weryfikacji poziom celów nałożonych na pracowników zdalnych (np. celu sprzedażowego). 2. Wygodniejsza byłaby wersja elektroniczna. 3. Liczba praktyk w ramach konkretnego procesu wydaje się być niewystarczająca (brak np. informacji o BHP itp.). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Warto doprecyzować, o jakie planowanie chodzi: operacyjne, taktyczne, strategiczne. Po analizie praktyk można domniemywać, że chodzi o planowanie krótkoterminowe (operacyjne). 2. Skróty „PLA1”, „PLA2”, „ORG1”,... są niepotrzebne. Można byłoby w modelach po prostu napisać „1”, „2”, „3”... 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Część piktogramów nie jest czytelna, np. sporadyczne spotkania bezpośrednie. Zamiast tych bardziej skomplikowanych symboli lepiej byłoby wpisać skrótowo: spotkania sporadyczne. 2. Punkty ORG dotyczące zastosowanych narzędzi wydają się niewystarczające. Należy tu wziąć pod uwagę także specjalistyczne narzędzia wykorzystywane przez daną firmę. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Do modelu warto dodać punkt dotyczący narzędzi wykorzystywanych do komunikacji z klientem. 2. Warto dodać część poświęconą bezpieczeństwu podczas wykonywania pracy zdalnej.

<p>Propozycja procesu wdrożenia modeli</p>	<p>1. Analiza modelu przez osoby odpowiedzialne za główny obraz zarządzania pracownikami w firmie (kierownictwo/dział HR).</p> <p>2. Dopasowanie modelu do potrzeb konkretnej firmy (np. dodanie nowych narzędzi lub wymaganych np. przez względy bezpieczeństwa praktyk, przygotowanie odpowiednich wersji językowych).</p> <p>3. Przekazanie menedżerom (wszystkim lub wybranej grupie) elektronicznej wersji modelu (np. e-mailem).</p> <p>4. Wprowadzenie modelu na okres „próbny” (np. miesiąc).</p> <p>5. Wnioski po okresie próbnym: które elementy modelu ułatwiają pracę, a które wymagają poprawy.</p> <p>6. Decyzja, czy model zostaje w firmie na dłużej.</p> <p>7. Jeśli model będzie wykorzystywany nadal – przekazanie go pozostałym menedżerom.</p>	<p>1. Stworzenie wersji elektronicznej modelu.</p> <p>2. Zapoznanie się z modelem przez menedżerów/osoby odpowiedzialne za HR.</p> <p>3. Modyfikacja modelu (jeśli wymaga tego specyfikacja firmy).</p> <p>4. Określenie wytycznych do korzystania z modelu: czy prowadzić notatki ze stosowania praktyk modelu, jak i gdzie zapisywać spostrzeżenia, czy zdawać raport z realizacji modelu, a jeśli tak – to w jakim terminie (tygodniowo/miesięcznie/...).</p> <p>5. Rozesłanie modelu do menedżerów z wytycznymi.</p> <p>6. Trzymanie się wytycznych.</p> <p>7. W razie konieczności – wprowadzenie poprawek.</p>	<p>1. Wprowadzenie poprawek do modelu (jeśli będą konieczne) przez osoby wyznaczające kierunek procesów zarządzania pracownikami w firmie.</p> <p>2. Akceptacja modelu przez kierownictwo najwyższego szczebla lub dział HR (w zależności od firmy).</p> <p>3. Przekazanie modeli menedżerom.</p> <p>4. Jeśli konieczne – przekazanie informacji o nowych zasadach zarządzania pracownikom (jeśli miałyby to znacznie zmienić ich organizację pracy).</p> <p>5. Określenie konsekwencji niestosowania się do modelu (w sytuacji, jeśli model jest obowiązkowy dla menedżera).</p>	<p>1. Określenie zapotrzebowania przedsiębiorstwa na stanowiska zdalne (jakie działy/jakie stanowiska).</p> <p>2. Określenie zasad bezpieczeństwa dotyczących wykonywania pracy zdalnej.</p> <p>3. Bieżąca analiza dotychczasowych praktyk zarządzania pracownikami zdalnymi wykorzystywanych w danym dziale (jeżeli były).</p> <p>4. Analiza + modyfikacja modelu przez osoby odpowiedzialne (menedżerów wyższego szczebla + HR).</p> <p>5. Określenie wskaźników mówiących o przydatności modelu w praktyce.</p> <p>6. Przeszkolenie menedżerów z zakresu korzystania z modelu.</p> <p>7. Dopasowanie stanowisk pracy (np. wyposażenie w niezbędne narzędzia, poinformowanie pracowników o nowych praktykach – jeśli konieczne).</p> <p>8. Okresowe sprawdzanie przydatności modelu zgodnie z określonymi wskaźnikami.</p>	<p>1. Określenie elementów, które są najważniejszych dla osiągnięcia przez firmę satysfakcjonujących wyników (np. podniesienie jakości świadczonych usług, zwiększenie liczby klientów itp.).</p> <p>2. Ustalenie wskaźników, które będą mierzone i analizowane podczas oceny przydatności modeli.</p> <p>3. Dopasowanie modeli do danej organizacji (np. wprowadzenie narzędzi wykorzystywanych podczas kontaktu z klientem).</p> <p>4. Rozmowa z menedżerami bezpośrednio nadzorującymi pracowników zdalnych o praktykach występujących w modelu + ewentualne poprawki związane z sugestiami menedżerów.</p> <p>5. Ustalenie daty wprowadzenia modelu oraz terminów sprawdzenia określonych w pkt. 2 wskaźników.</p>
<p>Uwagi dodatkowe</p>	<p>Każda organizacja ma inną specyfikę. Modele mogą być bardzo pomocne w pracy menedżera, ale najczęściej należy je i tak dopasować do wymagań danej organizacji.</p>	<p>Można rozważyć przekazanie modeli także pracownikom. Pracownik miałby wtedy jasną informację od przełożonych: „Liczymy na Twoją współpracę.” Może pracownik będzie miał jakieś cenne sugestie/uwagi?</p>	<p>Brak</p>	<p>Brak</p>	<p>Do modelu warto dodać punkt dotyczący narzędzi wykorzystywanych do komunikacji z klientem.</p>

Źródło: opracowanie własne

Na szczególną uwagę zasługuje pogląd menedżerów dotyczący praktyki ORG1 (przydzielanie zadań pracownikom zdalnym). Według przełożonych w przypadku świadczenia przez pracownika głównie zadań indywidualnych logiczne jest skupianie się głównie na zakresie obowiązków przypisanych na danym stanowisku. Pracownik został zatrudniony w celu wykonywania zadań określonych w zakresie obowiązków, a wstępna weryfikacja, czy dana osoba podoła tym zadaniom powinna mieć miejsce głównie podczas rozmowy rekrutacyjnej. Stąd menedżer, który podjął decyzję o zatrudnieniu pracownika (lub który współuczestniczył w tej decyzji), może przydzielać obowiązki na podstawie zakresu obowiązków na danym stanowisku przekazanych mu przez jego przełożonych lub dział HR. Tutaj także istotna jest jednak rozmowa z pracownikiem w celu określenia, czy przydzielone zadania są możliwe do wykonania przez pracownika. Taka rozmowa jest ważna przede wszystkim na początku współpracy. Na dalszym etapie współpracy potwierdzeniem, czy przydział zadań otrzymany od przełożonych/działu HR jest odpowiedni dla danego pracownika, są zazwyczaj wyniki jego pracy.

Pracownik wykonujący część zadań indywidualnie, a część w zespole powinien cechować się przede wszystkim elastycznością. Dobrze jest, jeśli przed przydzieleniem obowiązków pracownikowi menedżer odbędzie z nim rozmowę, na podstawie której będzie w stanie podjąć decyzję, czy dany pracownik sprosta wyzwaniu polegającemu na wykonywaniu różnych rodzajów zadań równocześnie. Bardzo istotne jest tutaj dotychczasowe doświadczenie pracownika. Nie chodzi tu tylko o informacje z cv, ale głównie o bieżącą obserwację, jak dany pracownik radzi sobie z różnego typu zadaniami. Przede wszystkim: czy potrafi równie dobrze pracować samodzielnie, jak i w zespole? Oczywiście, menedżer powinien się trzymać zakresu obowiązków wynikających z umowy o pracę, ale nie mogą one być nadrzędne w stosunku do własnych obserwacji menedżera. Dane z cv mogą mieć w tym trybie znaczenie drugorzędne, gdyż z cv menedżer nie może odczytać poziomu elastyczności pracownika.

W przypadku ZES menedżer odpowiada za cały zespół. Jego cele to uzyskanie wyniku zespołu. Optymalnie jest, jeśli to menedżer samodzielnie decyduje o przydziale zadań służbowych, oczywiście w ramach obowiązującego w organizacji zakresu obowiązków na danym stanowisku. Skupianie się głównie na informacjach przekazywanych przez przełożonych menedżera lub dział HR, bez analizy faktycznych możliwości poszczególnych członków zespołu, może być mniej efektywne niż przydział obowiązków na podstawie własnej analizy wyników pracy i doświadczenia pojedynczych pracowników. Pomocna dla menedżera może być przy tym rozmowa z pracownikami. Jednak często taka rozmowa nie ma miejsca ze względu na brak czasu.

Pewne dziwienie wśród części lub ogółu menedżerów wywołały następujące praktyki:

- Uwzględniania różnorodności kulturowej w procesie planowania (PLA2): punkt ten nie dotyczył wszystkich menedżerów (część z nich zarządzania pracownikami z jednego kraju). Ciekawe informacje przedstawił M4: w jego firmie szanuje się kulturę danego regionu/kraju, jednak wyjątkowo dba się o to, aby wszyscy pracownicy byli traktowani równo, bez wyróżniania kogokolwiek ze względu np. na kolor skóry, płeć, przynależność etniczną. W zespole, którym zarządza M4 (członkowie pochodzą z Francji, Polski, Włoch), planowanie nie wymagało uwzględniania różnorodności kulturowej. Członkowie zespołu byli traktowani tak samo. Bardzo możliwe, że na wyższym szczeblu planowania uwzględniano różnorodność kulturową (np. inny przydział projektów dla pracowników z IRANU).
- Siły oddziaływania poszczególnych bodźców na poziom motywacji pracowników (praktyka MOT3_2): menedżer z IT przyznał, że w ich firmie bodźce finansowe są tzw. czynnikiem higieny: jeśli będą za niskie, to zniechęcą pracowników. Jednak ich wzrost niekoniecznie może decydująco wpłynąć na wzrost motywacji pracownika. Czynnikiem silnie motywującymi są tu: prestiżowe szkolenie, wyjazdy zagraniczne itp.
- Korzystania z telefonu w kontakcie z pracownikiem: część menedżerów nigdy nie używało smartfonów do kontaktu z pracownikiem. Zamiast smartfonów wybierają narzędzia do wideokonferencji.
- Wyboru odpowiedzi *W firmie brak konfliktów między pracownikami zdalnymi*: uwagi menedżerów dotyczyły głównie trybu zespołowego. Wszyscy zgodnie przyznali, że brak konfliktów między pracownikami wykonującymi obowiązki indywidualne jest możliwy, jednak w zespole zawsze dochodzi do pewnego rodzaju konfliktów. Menedżerowie rekomendują jednak nie ingerować w konflikt w początkowej fazie konfliktu. Jeśli jednak konflikt przybiera na sile i zaburza rytm pracy – zdecydowanie należy wkroczyć. Szybsze wkroczenie menedżera w konflikt bardziej zasadne jest w przypadku trybu mieszanego i zespołowego niż indywidualnego.

Według menedżerów wdrożenie modelu dopasowanego do trybu pracy ułatwi proces zarządzania pracownikami zdalnymi, o ile w modelu zostanie wzięta pod uwagę specyfika firmy. Inne praktyki są stosowane np. w IT, inne w sprzedaży, a jeszcze inne w edukacji. Jednak wprowadzenie takiego modelu w ramach danej organizacji może przynieść pozytywne efekty. Wdrożenie modelu zarządzania pracownikami zdalnymi w zależności od ich trybu pracy ma także szansę na poprawę wyników firmy. Zoptymalizowanie procesów planowania i organizowania może między innymi przyspieszyć czas realizacji zamówienia. Zadbanie

o odpowiedni poziom zadowolenia i motywacji pracowników wpływa na zwiększenie efektów jego pracy, które realnie mogą przełożyć się na wyniki finansowe, a równocześnie na mniejszą potrzebę przeprowadzania kolejnych procesów rekrutacyjnych. Z kolei odpowiednio przeprowadzana kontrola w powiązaniu z czytelną komunikacją może znacznie poprawić jakość tworzonych produktów i świadczonych przez pracownika usług poprzez chociażby zmniejszenie liczby błędów pracownika i zwiększenie zadowolenia klienta.

Pozytywnie zostały ocenione następujące elementy modeli:

- czytelny podział na procesy planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i komunikowania się;
- czytelne skróty;
- odpowiedni dobór praktyk w ramach poszczególnych procesów;
- ciekawa forma graficzna, wykorzystanie symboli graficznych;
- zwięzłość modelu (model nie przekracza jednej strony A4, praktyki są opisane konkretnie);
- duża grupa badawcza (kilkaset osób w gronie menedżerów oraz kilkaset w gronie pracowników).

Stwierdzono także, że model może być wykorzystany do porównania praktyk wykorzystywanych w danej firmie z praktykami wykorzystywanymi najczęściej przez ogół menedżerów. Może także stanowić bodziec do zwrócenia większej uwagi na realizację poszczególnych procesów w organizacji oraz być „bazą” do budowy własnych praktyk zarządzania pracownikami zdalnymi.

Podczas wywiadów zwrócono także uwagę na elementy wymagające poprawy lub doprecyzowania. Najważniejsze z nich to:

- doprecyzowanie terminu „planowanie” (menedżerowie zgodnie przyjęli, że podane w modelach praktyki w ramach procesu planowania odnoszą się głównie do planowania operacyjnego, charakteryzującego się krótszym przedziałem czasowym. Niekoniecznie będą one występować w trakcie planowania strategicznego i taktycznego.);
- dodanie praktyki: „narzędzia do komunikacji z klientem”;
- dodanie praktyki związanej z bhp;
- przygotowanie miejsca na wpisanie specjalistycznych narzędzi, wykorzystywanych typowo w danej organizacji, np. specjalistycznego programu do projektowania maszyn itp.;
- udoskonalenie układu modelu poprzez przygotowanie miejsca na dopisanie kolejnych praktyk (istotnych dla danej organizacji), nazwy działu oraz celów danego działu/organizacji itp.
- stworzenie wersji elektronicznej modelu (edytowalnej).

- uproszczenie modelu poprzez zamianę mniej czytelnych piktogramów na hasła słowne.

W trakcie wywiadów pojawiły się pewne rekomendacje dotyczące przygotowania przedsiębiorstwa do wdrożenia modeli MZITP, MZMTP i MZZTP oraz samego procesu wdrożenia. Rekomendacje podane przez poszczególnych menedżerów były na tyle zbieżne, że można było dokonać ich syntezy. Schemat procesu wdrożeniowego zaprezentowano na rysunku 6.7.



Rysunek 6.7. Schemat procesu wdrożenia modeli zarządzania pracownikami zdalnymi

Źródło: opracowanie własne

Jako pierwszy punkt procedury wdrożenia modeli zaproponowano analizę obecnie wykorzystywanych praktyk zarządzania pracownikami zdalnymi. Część menedżerów zaproponowała tu także określenie elementów, które są najważniejsze dla osiągnięcia przez firmę satysfakcjonujących wyników. Do elementów tych mogą się zaliczać między innymi podniesienie jakości produktów i świadczonych usług, czy też zwiększenie liczby klientów.

Następnie powinna zostać przeprowadzona analiza modeli przez osoby odpowiedzialne za budowanie polityki firmy, pogłębiona poprzez konsultacje z menedżerami (ogółem menedżerów w przypadku małych firm lub wybranymi menedżerami w przypadku dużych organizacji) oraz wprowadzone niezbędne dla organizacji poprawki. Mogą one dotyczyć

między innymi wprowadzenia w modelu narzędzi dedykowanych dla danej organizacji (np. specjalistycznego oprogramowania).

Po wprowadzeniu niezbędnych poprawek należy określić wytyczne wdrożenia modeli (np. czy w całej organizacji, czy najpierw w konkretnych działach? Czy na stałe, czy na okres próbny? itp.). Istotne jest także ustalenie wskaźników, które będą mierzone w celu sprawdzenia przydatności modeli. Część menedżerów zasugerowała, aby uwypuklić kwestie związane z bezpieczeństwem i higieną pracy, szczególnie aspekty dotyczące ochrony danych.

Na dalszym etapie modele mogą zostać przekazane menedżerom wraz z ustalonymi wytycznymi. Zdaniem osób udzielających wywiadów najwygodniejsza będzie wersja elektroniczna. Modele/model (w zależności od trybu pracy podwładnych danego menedżera) zostają wprowadzone na ustalony wcześniej okres próbny. Po tym okresie następuje ocena określonych wskaźników. Jeśli konieczne są jakieś poprawki, zostają one wprowadzone i przetestowane w kolejnym okresie czasu. Po zakończeniu okresu testowania, model zostaje zaimplementowany przez ogół menedżerów w danej organizacji.

Modele ocenione zostały przez menedżerów pozytywnie. Pojawiła się jednak jasna informacja, że każda organizacja ma inną specyfikę. Modele mogą być bardzo pomocne w pracy menedżera, ale należy je każdorazowo dopasować do wymagań danej organizacji, np. poprzez dodanie narzędzi dedykowanych danej firmie. Zasugerowano także, aby modele zostały przekazane do oceny wybranym pracownikom. Mogliby oni dodać swoje uwagi, często bardzo cenne dla organizacji.

6.5. Weryfikacja hipotez badawczych

Głównym celem prezentowanej dysertacji doktorskiej było stworzenie modeli zarządzania pracownikami zdalnymi wykonującymi zadania służbowe w formie indywidualnej, zespołowej oraz mieszanej. Dodatkowo wyznaczono siedem celów szczegółowych:

C1: *Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie planowania pracy pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.*

C2: *Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie organizowania pracy pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.*

C3: *Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie motywowania pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.*

C4: *Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie kontrolowania pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.*

C5: *Określenie form komunikowania się menedżerów z pracownikami zdalnymi świadczącymi obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.*

C6: *Identyfikacja najważniejszych elementów komunikacji w firmie zatrudniającej pracowników zdalnych.*

C7: *Określenie cech pracownika zdalnego, kluczowych dla osiągnięcia przez niego satysfakcjonujących wyników pracy.*

Realizacja postawionych celów pozwoliła zebrać argumenty wystarczające do weryfikacji następujących hipotez badawczych:

Hipoteza główna:

HG: *Tryb pracy pracownika zdalnego rozumiany jako tryb indywidualny, mieszany i zespołowy determinuje ocenę ważności podstawowych funkcji zarządzania przez menedżera.*

Hipotezy szczegółowe:

H1: *Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji planowania.*

H2: *Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór narzędzi i praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji organizowania.*

H3: *Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji motywowania.*

H4: *Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji kontrolowania.*

H5: *Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na wybór formy komunikacji z pracownikami.*

H6: *Czytelność komunikatu to czynnik determinujący ogólny poziom procesów komunikacyjnych pomiędzy przełożonym a pracownikiem zdalnym, bez względu na charakter wykonywanych przez niego zadań.*

H7: *Automotywacja pracownika zdalnego to cecha, która w najwyższym stopniu wpływa na osiągnięcie przez niego satysfakcjonujących menedżera wyników pracy.*

Hipoteza H1 odnosiła się do doboru praktyk wykorzystywanych w procesie planowania. Dobór ten został dokładnie opisany i zbadany w podrozdziale 5.3 *Praktyki stosowane w procesie planowania pracy zdalnej*. Przeprowadzone testy statystyczne potwierdziły zależność pomiędzy trybem pracy a sposobem tworzenia planów w firmie (praktyka PLA1). Zależność wykazano zarówno w grupie ankietowanych menedżerów, jak i pracowników (por. rysunek 5.7, rysunek 5.8). W trybie indywidualnym pracownik najczęściej otrzymuje plany od przełożonego bez możliwości ich modyfikacji, otrzymuje plany od przełożonego z możliwością zgłoszenia uwag lub samodzielnie tworzy plany (najczęściej stosowane praktyki zgodnie z tabelą 5.2: 1 – 2 – 4). W trybie mieszanym kolejność jest następująca: otrzymywanie planów od przełożonego z możliwością zgłoszenia uwag, tworzenie planów łącznie z przełożonym oraz otrzymywanie planów od przełożonego bez możliwości zgłoszenia uwag (dobór praktyk: 2 – 3 – 1). W trybie zespołowym najczęściej plany są przekazywane przez przełożonego bez możliwości modyfikacji lub pracownik otrzymuje plany od menedżera z możliwością zgłoszenia uwag lub tworzy plany łącznie z przełożonym (dobór praktyk: 1 – 2 – 3).

W ramach praktyki PLA2 nie stwierdzono zależności pomiędzy trybem pracy a uwzględnianiem różnorodności kulturowej pracowników zdalnych w procesie planowania (por. rysunek 5.10, rysunek 5.11). Charakter pytania pozwolił na skupieniu się jedynie na odpowiedziach w grupie przełożonych. Menedżerowie ze wszystkich grup zgodnie uznali, że różnorodność kulturowa powinna być uwzględniana niezależnie od trybu pracy.

Fakt występowania istotnych statystycznie różnic w odpowiedziach badanych grup w przynajmniej jednej z opisywanych praktyk w procesie planowania (tu: PLA1), potwierdzony w trakcie wywiadów eksperckich pozwolił na pozytywną weryfikację hipotezy **H1:** *Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji planowania.*

Hipoteza H2 dotyczyła doboru narzędzi i praktyk wykorzystywanych w procesie organizowania pracy. Wykazano istotną statystycznie zależność pomiędzy trybem pracy a sposobem przydzielania zadań pracownikom zdalnym, określonego symbolem ORG1

(por. rysunek 5.12). W trybie indywidualnym zadania przydzielane są najczęściej na podstawie informacji o zadaniach na danym stanowisku przekazywanych przez przełożonego menedżera/działu HR, na podstawie wniosków z osobistej rozmowy z pracownikiem lub na podstawie jego dotychczasowych wyników pracy (najczęściej stosowane praktyki zgodnie z tabelą 5.5: 1 – 4 – 3). W trybie mieszanym występują te same praktyki, ale w innej kolejności: na podstawie osobistej rozmowy, dotychczasowych wyników pracy oraz informacji od przełożonego menedżera/działu HR (dobór praktyk: 4 – 3 – 1). W trybie mieszanym brane są pod uwagę przede wszystkim wyniki pracy pracownika, wnioski z osobistej rozmowy z nim oraz informacje zawarte w cv/referencjach (dobór praktyk: 3 – 4 – 2).

W ramach praktyki ORG2 badano dobór narzędzi ICT w zarządzaniu pracownikami zdalnymi (por. rysunek 5.13, tabela 5.3, rysunek 5.14, tabela 5.4). Trzy najczęściej wybierane narzędzia w trybie indywidualnym to: e-mail, smartfon i chmura (dobór narzędzi zgodnie z numeracją określoną w tabeli 5.5: 2 – 1 – 6), w trybie mieszanym: e-mail, chmura i narzędzia do wideokonferencji (dobór narzędzi: 2 – 6 – 4), a w trybie zespołowym: e-mail, czat i programy antywirusowe (dobór narzędzi: 2 – 3 – 8). Ze względu na różnice pomiędzy wynikami w grupie menedżerów i pracowników opisane bliżej w podrozdziale 5.4 *Praktyki stosowane w procesie organizowania pracy zdalnej* praktyka ta wymagała doprecyzowania w trakcie wywiadów eksperckich. Menedżerowie udzielający wywiadów potwierdzili fakt, że tryb pracy pracownika determinuje wybór narzędzi ICT. W trybie indywidualnym zdecydowanie częściej niż w pozostałych trybach wykorzystywany jest smartfon oraz narzędzia do indywidualnej pracy pracownika (np. specjalistyczne narzędzia wykorzystujące chmurę, platforma e-learningowa). W trybie mieszanym wskazywano na narzędzia wykorzystujące chmurę oraz narzędzia do wideokonferencji. Tutaj menedżerowie także w czołówce najczęściej wybieranych narzędzi wskazywali smartfon i czat. W trybie zespołowym menedżerowie za najważniejsze wybierali czat i narzędzia do wideokonferencji. E-mail wybierany był we wszystkich trybach. W trakcie wywiadów zwrócono uwagę na konieczność uwzględniania specyfiki firmy podczas wyboru narzędzi. Oznacza to, że w firmie informatycznej pracownicy będą korzystać z innego typu narzędzi niż np. w firmie edukacyjnej. Przy w trybie indywidualnym w danej organizacji częściej wybierane będą narzędzia wspomagające pracę indywidualną i pozwalające na szybszą interakcję na linii przełożony – pracownik (np. smartfon), a w trybie zespołowym narzędzia ułatwiające szybki kontakt z wieloma pracownikami równocześnie (np. czat, narzędzia do wideokonferencji). Tryb mieszany stanowi tu pewną mieszankę dwóch pozostałych: mimo że jako trzy główne

odpowiedzi z obu grup wskazano: e-mail, chmura i narzędzia do wideokonferencji, to jednak w czołówce narzędzi wybieranych przez menedżerów znalazł się także smartfon i czat.

Badanie potwierdziło inny rozkład najczęściej wybieranej formy organizowania spotkań pracowników (praktyka ORG3, por. rysunek 5.15 i rysunek 5.16). W trybie indywidualnym rozkład ten jest następujący: brak spotkań, spotkania w formie wideokonferencji i sporadyczne spotkania bezpośrednie (dobór najczęściej stosowanych praktyk zgodnie z tabelą 5.5: 4 – 1 – 3), w trybie mieszanym: w formie wideokonferencji, sporadyczne spotkania bezpośrednie i brak spotkań (dobór praktyk: 1 – 3 – 4), a w trybie zespołowym: w formie wideokonferencji, cykliczne spotkania bezpośrednie oraz sporadyczne spotkania/brak spotkań (dobór praktyk: 1 – 2 – 4/3).

Szkolenia pracowników (praktyka ORG4, por. rysunek 5.17 i rysunek 5.18) w trybie indywidualnym odbywają się: za pośrednictwem platformy e-learningowej, poprzez wysyłanie materiałów szkoleniowych e-mailem i w formie wideokonferencji (najczęściej stosowane praktyki zgodnie z tabelą 5.5: 2 – 4 – 3), w trybie mieszanym: w formie e-learningu, wideokonferencji i poprzez wysyłkę materiałów szkoleniowych e-mailem (dobór praktyk: 2/3 – 4), a w trybie mieszanym w formie wideokonferencji, e-learningu i w formie stacjonarnej (dobór praktyk: 3 – 2 – 1). Różnice pomiędzy trybem pracy a doбором praktyk w procesie organizowania potwierdzone zostały także podczas wywiadów eksperckich.

Tym samym hipoteza **H2** została zweryfikowana pozytywnie: tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór narzędzi i praktyk wykorzystywanych w procesie organizowania.

W ramach hipotezy **H3** skupiono się na wpływie trybu pracy zdalnej na dobór praktyk wykorzystywanych w procesie motywowania. Stwierdzono istotną statystycznie zależność pomiędzy trybem a pytaniem pracownika o poziom zadowolenia (praktyka MOT1): w trybie indywidualnym pracownicy są pytani o stopień zadowolenia najczęściej. W trybach: mieszanym i zespołowym ta praktyka jest rzadziej stosowana (por. rysunek 19 i tabela 5.6). W trakcie wywiadu eksperckiego menedżerowie potwierdzili tę zależność. Jako przyczynę podają fakt, że w procesie zarządzania zespołem menedżer skupia się raczej na całym zespole (w tym m.in. na efektach pracy zespołu i jakości komunikacji z całym zespołem). Dokładna analiza poziomu zadowolenia poszczególnych członków zespołu przeprowadzana sporadycznie jest bardzo pożądana, ale systematyczna i częsta analiza tego typu znacznie zwiększyłaby liczbę obowiązków menedżera i mogłaby spowodować przykładanie większej wagi do jednostek, zmniejszając poziom postrzegania zespołu jako całości. Tryb mieszanym

został w przypadku tej praktyki potraktowany przez część menedżerów w sposób zbliżony do trybu zespołowego.

Kolejna praktyka (MOT2) związana była ze sposobem określania czynników motywujących pracowników do wydajnej pracy. Badanie ankietowe potwierdziło istotną statystycznie zależność między trybem a tym, jak menedżerowie określają bodźce motywacyjne (por. rysunek 5.20 i tabela 5.7). W trybie indywidualnym menedżerowie najczęściej pytają pracownika o to, co go motywuje (najczęściej stosowane praktyki zgodnie z tabelą 5.12 z rozdziału 5.5 *Praktyki stosowane w procesie motywowania pracowników zdalnych*: 1 – 2 – 4). Im większy udział obowiązków wykonywanych w zespole, tym większą wagę w procesie motywowania zyskuje praktyka *Menedżer określa bodźce motywacyjne na podstawie swoich doświadczeń z innymi pracownikami zdalnymi* (dobór praktyk w trybie mieszanym: 1,2 – 4; dobór praktyk w trybie zespołowym: 2 – 4 – 1). Zależność ta została potwierdzona w trakcie wywiadów eksperckich.

Dane dotyczące wykorzystywane przez menedżera bodźce motywacyjne (praktyka MOT3_1) zaprezentowano na rysunku 5.21 oraz na rysunku 5.22 w podrozdziale 5.5 (por. także tabela 5.8 i tabela 5.9). W trybie indywidualnym menedżerowie najczęściej motywują pracowników poprzez pochwały indywidualne, bodźce finansowe i dodatkowe możliwości rozwoju (najczęściej stosowane praktyki zgodnie z tabelą 5.12: 4 – 1 – 6). W trybie mieszanym wskazano na bodźce finansowe, pochwały indywidualne, dodatkowe możliwości rozwoju oraz pochwały całego zespołu (dobór praktyk: 1 – 4 – 6 – 5). W trybie zespołowym z kolei po bodźcach finansowych występują pochwały całego zespołu, pochwały indywidualne oraz możliwość otrzymania awansu. Z kolei za najbardziej motywacyjne bodźce (praktyka MOT3_2, por. rysunek 5.23, tabela 5.10, rysunek 5.24, tabela 5.11) uznano: w trybie indywidualnym bodźce finansowe, pochwały indywidualne oraz możliwość otrzymania awansu (najczęściej stosowane praktyki: 1 – 4, 7); w trybie mieszanym: bodźce finansowe, możliwość otrzymania awansu oraz ex aequo pochwały całego zespołu i pochwały indywidualne (1 – 7 – 4, 5); w trybie zespołowym: bodźce finansowe, pochwały całego zespołu, dodatkowe możliwości rozwoju oraz możliwość otrzymania awansu (1 – 5, 6, 7). Menedżerowie udzielający wywiadów potwierdzili, że najbardziej motywacyjnymi czynnikami są bodźce finansowe oraz że im większy udział zadań zespołowych, tym bardziej motywacyjne stają się pochwały całej grupy.

Na podstawie przedstawionych powyżej dowodów dokonano weryfikacji hipotezy **H3**. Potwierdzono, że tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji motywowania.

Hipoteza **H4** dotyczyła wpływu trybu pracy na dobór praktyk występujących w procesie kontrolowania. Stwierdzono istotne statystycznie różnice w sposobie kontroli pracowników zdalnych w poszczególnych trybach (praktyka KON1, por. rysunek 5.25, tabela 5.13, rysunek 5.26, tabela 5.14). W trybie indywidualnym menedżerowie skupiają się głównie na kontroli rezultatów, postępie prac na podstawie raportu lub nie przeprowadzano wcale kontroli (najczęściej stosowane praktyki zgodnie z tabelą 5.17 z podrozdziału 5.6 *Praktyki stosowane w procesie kontrolowania pracowników zdalnych*: 1 – 2 – 5). Im większy udział zadań zespołowych, tym większy nacisk położony zostaje na kontrolę czasu pracy: w trybie mieszanym menedżerowie kontrolują rezultaty, postęp wykonania pracy oraz godziny logowania się pracownika do systemu (dobór praktyk: 1 – 2 – 3), a w trybie zespołowym rezultaty, godziny logowania i sposób wykorzystania trybu pracy (dobór praktyk: 1 – 3 – 4). Zależność tę potwierdziły wywiady eksperckie.

W poszczególnych trybach istnieją także różnice, jeśli chodzi o częstotliwość kontroli pracownika zdalnego. Rezultaty pracy w trybie indywidualnym (w ramach praktyki KON2_1, por. rysunek 5.27 i rysunek 5.28) kontrolowane są głównie po zakończeniu zadania, kilka razy w miesiącu lub 1 – kilka razy w tygodniu (4 – 3 – 2 zgodnie z tabelą 5.17), w trybie mieszanym: 1 – kilka razy w tygodniu, po zakończeniu zadania lub codziennie (2 – 4 – 1), a w trybie zespołowym 1 – kilka razy w tygodniu, codziennie lub nie są wcale kontrolowane (2 – 1 – 5). Widać wyraźnie, że im więcej zadań zespołowych, tym częstsza kontrola rezultatów pracy. Podobna zależność jest widoczna w przypadku kontroli sposobu wykorzystania czasu pracy (KON2_2, por. rysunek 5.29 i rysunek 5.30). Tego typu kontrola, jeżeli występuje w organizacji, to jest znacznie częstsza w trybie mieszanym i zespołowym (1 – kilka razy w tygodniu lub codziennie) niż w trybie indywidualnym (kilka razy w miesiącu lub 1 – kilka razy w tygodniu lub codziennie).

Zaobserwowano także wpływ trybu pracy na praktyki stosowane w procesie kontroli (KON3, por. rysunek 5.31, tabela 5.15, rysunek 5.32 i tabela 5.16). Co prawda wyniki okazały się bardzo zbliżone w przypadku zarządzania pracownikami wykonującymi zadania indywidualne i mieszane, ale całkowicie odmienne w przypadku zespołu pracowników. W trybie indywidualnym i mieszanym najważniejsze okazały się: konkretny termin nadesłania wyników pracy, informacja zwrotna po kontroli oraz jasne kryteria kontroli. W trybie zespołowym: konkretny termin nadesłania wyników, porządek w dokumentach związanych z kontrolą oraz informacja zwrotna po kontroli. Wyniki są istotne statystycznie.

Badanie ankietowe i opinie eksperckie pozwoliły na pozytywną weryfikację hipotezy **H4**: tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji kontrolowania.

Hipoteza **H5** dotyczyła zależności pomiędzy trybem pracy a wyborem formy komunikacji z pracownikami. Forma nawiązuje tutaj do wyboru konkretnych narzędzi ICT, ale podkreślić należy, że są to jedynie narzędzia związane z procesem komunikacji. Nie dotyczą one ogólnego wsparcia pracy zdalnej, o których była mowa w przypadku praktyki ORG2. Jednak wyniki są zbliżone do wyników uzyskanych właśnie w ORG2. W trybie indywidualnym menedżerowie komunikują się z pracownikami głównie w formie e-mailowej, rozmów telefonicznych oraz wideokonferencji (najczęściej stosowane praktyki zgodnie z tabelą 5.22 z podrozdziału 5.7 *Praktyki stosowane w procesie komunikowania się z pracownikami zdalnymi*: 1 – 3 – 4). Wraz ze wzrostem natężenia zadań zespołowych wzrasta udział „masowych” form komunikowania się z pracownikami: czatu i wideokonferencji (por. rysunek 5.33, tabela 5.18, rysunek 5.34, tabela 5.19) Dane są istotne statystycznie. Zależność tę potwierdzono podczas wywiadów eksperckich. Tym samym hipoteza **H5** została zweryfikowana pozytywnie: tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na wybór formy komunikacji z pracownikami.

Hipoteza **H6** odnosiła się do znaczenia czytelności komunikatu dla ogólnego poziomu procesów komunikacyjnych pomiędzy przełożonym a pracownikiem zdalnym (praktyka KOM3). Czytelność komunikatu znalazła się na pierwszym miejscu, jeśli chodzi o najważniejsze elementy komunikacji zarówno w grupie menedżerów (por. rysunek 5.33; tryb indywidualny: 84%, tryb mieszany: 77%, tryb zespołowy: 79%), jak i w grupie pracowników (por. rysunek 5.34; tryb indywidualny: 74%, tryb mieszany: 64%, tryb zespołowy: 76%). Testy nie potwierdziły różnic pomiędzy trybem pracy a wyborem czytelności komunikatu jako czynnika determinującego jakości komunikacji (por. tabela 5.18 i tabela 5.19). Menedżerowie biorący udział w wywiadach końcowych potwierdzili, że to, w jakim stopniu komunikat jest czytelny, wpływa na poziom zrozumienia polecenia przez pracownika oraz na odbiór informacji przekazywanej przez pracownika menedżerowi, a co za tym idzie – determinuje ogólny poziom procesów komunikacyjnych w firmie. Nie ma przy tym znaczenia tryb pracy pracownia: zrozumiały przez odbiorcę komunikat zawsze jest wartością pożądaną w organizacji. Tym samym hipoteza **H6** została zweryfikowana pozytywnie: czytelność komunikatu to czynnik determinujący ogólny poziom procesów komunikacyjnych pomiędzy przełożonym a pracownikiem zdalnym, bez względu na charakter wykonywanych przez niego zadań.

Ostatnia z hipotez szczegółowych (**H7**) odnosiła się do automotywacji jako cechy, która w najwyższym stopniu wpływa na osiągnięcie przez niego satysfakcjonujących menedżera wyników pracy. Analiza dotycząca tego aspektu została przedstawiona w podrozdziale 5.8 *Ocena procesów i najważniejsze cechy pracowników zdalnych* (por. rysunek 5.41 i tabela 5.25). W trybie indywidualnym 55% menedżerów uznało automotywację za najważniejszą cechę pracownika zdalnego, w trybie mieszanym 39%, a w trybie zespołowym 40%. Nie była to jednak cecha najczęściej wybierana przez menedżerów. W trybie indywidualnym znacznie częściej wybierano samodyscyplinę (91% menedżerów), w trybie mieszanym samodyscyplinę (78%), umiejętności zawodowe (58%) oraz elastyczność (77%), a w trybie zespołowym umiejętności zawodowe (81%) oraz innowacyjność (42%).

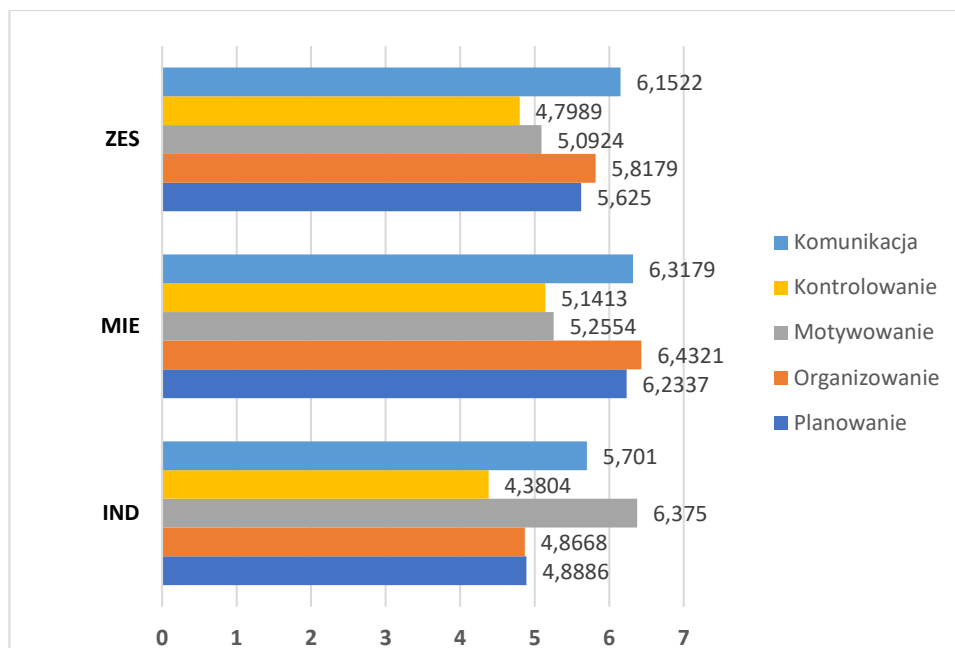
Wobec powyższego hipoteza **H7** została zweryfikowana negatywnie: automotywacja nie jest cechą, która w najwyższym stopniu wpływa na osiągnięcie przez niego satysfakcjonujących menedżera wyników pracy. Cechą najważniejszą według większości przełożonych jest samodyscyplina. Potwierdzają to menedżerowie biorący udział w wywiadach eksperckich.

Po weryfikacji hipotez szczegółowych przystąpiono do sprawdzenia hipotezy głównej (**HG**), dotyczącej wpływu trybu pracy pracownika zdalnego, rozumianego jako tryb indywidualny, mieszany i zespołowy na ocenę ważności poszczególnych funkcji przez menedżera. Na podstawie obliczeń zaprezentowanych w podrozdziale 5.8 *Ocena procesów i najważniejsze cechy pracowników zdalnych* wykazano istnienie różnic w ocenie poszczególnych funkcji zarządzania w odrębnych trybach pracy (por. tabela 5.23). Na rysunku 6.8 zebrano średnią ocenę badanych funkcji.

Na podstawie prezentowanych ocen uszeregowano funkcje zarządzania w opisywanych trybach pracy pod kątem ich ważności. Procesy zarządzania w trybie indywidualnym (zaczynając od najwyższej oceny) to: **Mot – Kom – Pla – Org – Kon**, w trybie mieszanym: **Org – Kom – Pla – Mot – Kon**, a w trybie zespołowym: **Kom – Org – Pla – Mot – Kon**.

Największe znaczenie funkcji planowania zaobserwowano w trybie mieszanym (por. tabela 5.23 i rysunek 6.8: średnia arytmetyczna=6,2337, mediana=7,0000), następnie w trybie zespołowym (średnia arytmetyczna=5,6250, mediana=6,0000), a na końcu w trybie indywidualnym (średnia arytmetyczna=4,8886, mediana=5,0000).

Funkcja organizowania największe znaczenie ma także w trybie mieszanym (średnia arytmetyczna=6,4321, mediana=7,0000), następnie w trybie zespołowym (średnia arytmetyczna=5,8179, mediana=6,0000), a na końcu w trybie indywidualnym (średnia arytmetyczna=4,8668, mediana=5,0000).



Rysunek 6.8. Średnia ocena ważności funkcji zarządzania w poszczególnych trybach pracy

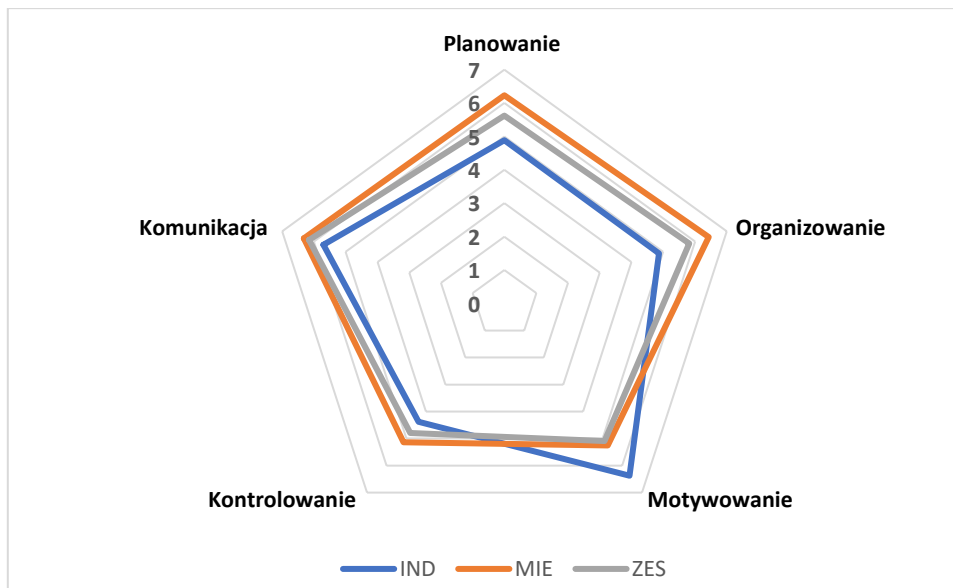
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 5.23

Z kolei funkcja motywowania najważniejsza jest w trybie indywidualnym (średnia arytmetyczna=6,3750, mediana=7,0000). Im większy udział zadań wykonywanych zespołowo, tym niższa ocena (tryb mieszany=średnia arytmetyczna=5,2554, mediana=5,0000; tryb zespołowy: średnia arytmetyczna=5,0924, mediana=5,0000).

Proces kontrolowania najwyższą ocenę uzyskał w trybie mieszanym: w skali od 1 do 7 średnia ocena to 5,1413 (mediana=5,0000). Na drugim miejscu znalazła się ocena w trybie zespołowym (średnia arytmetyczna=4,7989, mediana=5,0000), a następnie indywidualnym (średnia=4,3804, mediana=4,0000). To, że kontrolowanie jest ważniejsze w przypadku pracowników wykonujących zadania mieszane i zespołowe potwierdzono w trakcie wywiadów końcowych.

Funkcja komunikowania się największą wagę ma w trybie mieszanym (średnia arytmetyczna=6,3179, mediana=7,0000), następnie w zespołowym (średnia arytmetyczna=6,1522, mediana=7,0000), a najmniejszą w indywidualnym (średnia arytmetyczna=5,7010, mediana=6,0000).

Na podstawie powyższych danych, zebranych pierwotnie w tabeli 5.23, dokonano wizualizacji ważności funkcji zarządzania w poszczególnych trybach pracy (rysunek 6.9).



Rysunek 6.9. Wizualizacja ważności funkcji zarządzania w poszczególnych trybach pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 5.23

Na rysunku 6.9 widać wyraźne przesunięcie linii ważności w trybie indywidualnym (niebieski kolor) w stronę funkcji motywowania. Z kolei funkcje organizowania, planowania, kontrolowania i komunikowania się zostały określone jako zdecydowanie ważniejsze w trybach mieszanym (najwyższe oceny wymienionych przed chwilą funkcji) oraz zespołowym.

Już sam fakt odrębnej oceny ważności poszczególnych funkcji zarządzania w trybie indywidualnym, mieszanym i zespołowym stanowi podstawę do rozważenia przyjęcia innych praktyk w każdym z tych trybów. Także menedżerowie udzielający wywiadów eksperckich potwierdzili, że omawiane w niniejszej dysertacji funkcje zarządzania posiadają inną wagę w poszczególnych trybach. Tym samym badanie potwierdziło hipotezę **HG**: tryb pracy pracownika zdalnego rozumiany jako tryb indywidualny, mieszany i zespołowy determinuje ocenę ważności podstawowych funkcji zarządzania przez menedżera.

Podsumowując, sześć z siedmiu wyznaczonych na początku procesu badawczego hipotez szczegółowych zostało zweryfikowanych pozytywnie (**H1 – H6**), a jedna negatywnie (**H7**). Pozytywnie zweryfikowano także hipotezę główną (**HG**). Przeprowadzone badanie pozwoliło na osiągnięcie założonego celu dysertacji: stworzenia modeli zarządzania pracownikami zdalnymi w zależności od formy wykonywanych przez nich zadań służbowych (modele MZITP, MZMTP i MZZTP). Modele zostały poddane opinii eksperckiej, z której wnioski zawarto w podrozdziale 6.4 *Opinia ekspercka dotycząca możliwości wykorzystania modeli w praktyce menedżerskiej*.

Podsumowanie

Praca zdalna to bardzo ważne i aktualne zagadnienie zarówno z punktu widzenia teorii zarządzania, jak i praktyki menedżerskiej. Temat pracy zdalnej był już wielokrotnie opisywany w publikacjach naukowych. Główne zagadnienia poruszane przez badaczy dotyczyły eksplikacji pojęcia *praca zdalna*, faktycznego miejsca wykonywania zadań służbowych, determinantów podjęcia pracy zdalnej, korzyści i ryzyk związanych z pracą na odległość z punktu widzenia pracodawcy, pracownika i całego społeczeństwa, wyznaczania celów pracownikom zdalnym, motywowania ich do skutecznej pracy, sposobu kontrolowania oraz szkolenia pracowników zdalnych przy wykorzystaniu narzędzi informatycznych, głównie e-learningu.

Wśród licznych publikacji naukowych poświęconych tematyce pracy zdalnej brakuje jednak klarownych informacji dotyczących różnic w zarządzaniu pracownikami zdalnymi wykonującymi zadania w trybie indywidualnym, zespołowym i mieszanym. Przeprowadzony SPL wykazał lukę badawczą w tym zakresie. Potrzeba stworzenia modeli zarządzania pracownikami zdalnymi stała się szczególnie widoczna na początku 2020 r. ze względu na wybuch pandemii koronawirusa COVID-19. Było to wydarzenie krytyczne dla rozprzestrzenienia się pracy zdalnej w większości krajów na całym świecie. Wtedy to znaczna część przedsiębiorstw na skutek zagrożenia życia i zdrowia pracowników oraz ze względu na lockdowny wprowadzone przez władze administracyjne podjęła decyzję o przeniesieniu swoich pracowników w tryb zdalny ze względu na pandemię koronawirusa COVID-19.

Założone cele dysertacji zostały osiągnięte. Dokonano także weryfikacji hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych. Udowodniono, że:

- tryb pracy pracownika zdalnego rozumiany jako tryb indywidualny, mieszany i zespołowy determinuje ocenę ważności podstawowych funkcji zarządzania przez menedżera (potwierdzono hipotezę **HG**);
- tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji planowania (potwierdzono hipotezę **H1**);
- tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór narzędzi i praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji organizowania (potwierdzono hipotezę **H2**);
- tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji motywowania (potwierdzono hipotezę **H3**);

- tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji kontrolowania (potwierdzono hipotezę **H4**);
- tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na wybór formy komunikacji z pracownikami (potwierdzono hipotezę **H5**);
- czytelność komunikatu to czynnik determinujący ogólny poziom procesów komunikacyjnych pomiędzy przełożonym a pracownikiem zdalnym, bez względu na charakter wykonywanych przez niego zadań (potwierdzono hipotezę **H6**);
- automotywacja pracownika zdalnego nie jest cechą, która w najwyższym stopniu wpływa na osiągnięcie przez niego satysfakcjonujących menedżera wyników pracy (nie potwierdzono hipotezy **H7**). Cechą pracownika zdalnego wpływającą najsilniej na osiągnięcie satysfakcjonujących menedżera wyników pracy jest samodyscyplina.

Praca zdalna stanowi szansę dla postpandemicznej przyszłości organizacji. Co prawda w początkowym okresie pandemii koronawirusa COVID-19 u licznych przedsiębiorców zaobserwować można było awersję do pracy zdalnej, szczególnie tych przymuszonych do wdrożenia tej formy przez decyzje administracyjne władz dotyczące lockdownu. Znaczna część przedsiębiorstw wdrażała pracę zdalną z przymusu i szybko wracała do formy stacjonarnej świadczenia pracy, gdy tylko pojawiła się taka możliwość (Aloisi i De Stefano 2022, s. 12). Spowodowane to było między innymi niewystarczającym przygotowaniem organizacji do przejścia w tryb zdalnego zarządzania pracownikami, przejawiający się chociażby brakiem dopasowanych do specyfiki firmy narzędzi ICT oraz procesów związanych z funkcjami zarządzania.

Jednak dwa lata po wybuchu pandemii wiele organizacji dopasowało swoje procesy i narzędzia do trybu zdalnego. Co więcej: ta grupa firm dostrzega często ogromne korzyści z zatrudniania pracowników pracujących w trybie home office. Należą do nich chociażby niższe koszty dla firmy oraz możliwość zatrudniania najlepszych specjalistów w danej dziedzinie, których odległość geograficzna od miejsca wykonywania pracy uniemożliwiałaby zatrudnienie w warunkach stacjonarnych. Część tych organizacji planuje wobec tego korzystać z trybu zdalnego także w przyszłości lub też: łączyć go ze sporadyczną pracą stacjonarną, tworząc dopasowaną do struktur firmy hybrydę.

Raport globalnej firmy doradztwa strategicznego McKinsey&Company *What employees are saying about the future of remote work* (Alexander i in. 2021) pokazuje jednak, że znaczny odsetek pracowników odczuwał niepokój i wypalenie związane z niepewnością co do przyszłych oczekiwań i planów swoich pracodawców. Większość pracowników nie wiedziała, jak będą pracować w przyszłości: w trybie zdalnym, czy też stacjonarnie w siedzibie

firmy? Budziło to ich lęk i niezadowolenie, co skutkowało spadkiem produktywności. Według przywołanego raportu w organizacjach, które jasno informują podwładnych o planowanym stylu pracy w przyszłości, dostrzegalny był wzrost dobrego samopoczucia i produktywności pracowników. Sytuacja niepewności wśród sporej grupy pracowników utrzymuje się nadal, mimo upływu kolejnych miesięcy od wybuchu pandemii COVID-19. Dodatkowo nadal wiele firm nie określiła jasnych reguł wdrażania pracy zdalnej (Nowacka i Jelonek 2022, s. 827).

Wyniki badań oraz stworzone w ramach niniejszej dysertacji modele zarządzania pracownikami zdalnymi stanowią autorski wkład w dorobek teoriopoznawczy do nauk o zarządzaniu i jakości. Rozszerzenie one dotychczasowe badania na temat praktyk wykorzystywanych przez organizacje w procesie zarządzania pracownikami zdalnymi. Modele uzyskały wysokie opinie ekspertów, świadczących o utylitarnych możliwościach wykorzystania tych modeli w praktyce menedżerskiej. Modele mogą stanowić bazę do stworzenia jednolitych procesów planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania oraz do czytelnego komunikowania się menedżerów z pracownikami zdalnymi w ramach danej organizacji. Przede wszystkim jednak mogą być impulsem do dokładnego przeanalizowania różnic w zarządzaniu pracownikami zdalnymi wykonującymi zadania służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym i odpowiedniego doboru praktyk zarządzania w zależności od tego trybu. Dzięki świadomemu wprowadzeniu praktyk w zakresie zarządzania pracownikami wykonującymi swoje obowiązki w trybie indywidualnym (model MZITP), mieszanym (model MZMTP) i zespołowym (model MZZTP), menedżer ma realną szansę na zwiększenie dobrego samopoczucia i produktywności podwładnych, a tym samym – na poprawę wyników organizacji. Zgodnie z myślą J. W. von Goethe: *Sama wiedza nie wystarczy, trzeba ją jeszcze stosować* (Gronert 2007, s. 144).

Pandemia koronawirusa COVID-19 przyczyniła się na rozpowszechnienie pracy zdalnej w skali ogólnoswiatowej. Początkowo wiele organizacji wprowadzało tę formę świadczenia pracy w sposób chaotyczny i niezorganizowany. Obecnie, trzy lata po wybuchu pandemii, praca zdalna stała się rzeczywistością w wielu przedsiębiorstwach, przy czym ma ona często charakter uporządkowany. Jednak przed organizacjami wdrażającymi pracę zdalną stoi wciąż wiele wyzwań, związanych ze zmieniającymi się uwarunkowaniami społecznymi, gospodarczymi i przede wszystkim technologicznymi. Jako kierunki przyszłych badań warto wskazać ocenę prezentowanych w niniejszej dysertacji modeli w kontekście różnic pokoleniowych na rynku pracy oraz sprawdzenie utylitarności modeli dla organizacji wykorzystujących w procesie pracy przestrzeń metaversum oraz technologię sztucznej inteligencji.

Bibliografia

- Agarwal P. (2021), *Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19*, "International Journal of Hospitality Management", 93, 102765.
- Alexander A., De Smet A., Langstaff M. i Ravid D. (2021), *What employees are saying about the future of remote work*, McKinsey&Company, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work> [dostęp 20.12.2022 r.].
- Allen T., Golden T., Shockley K. (2015), *How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings*, "Psychological Science in the Public Interest", vol. 16(2), pp. 40-68, doi: 10.1177/1529100615593273.
- Aloisi, A., & De Stefano, V. (2022). Essential jobs, remote work and digital surveillance: Addressing the COVID-19 pandemic panopticon. *International Labour Review*, 161(2), 289-314, doi: <https://doi.org/10.1111/ilr.12219>.
- Anand D. (2021), *A study on COVID-19 pandemic and challenges for human resources professionals*, "International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science", vol. 03, issue 01, pp. 504-509.
- Anderson D., Kelliher C.* (2020), *Enforced remote working and the work-life interface during lockdown*, "Gender in Management", vol. 35, issue 7-8, pp. 677-683, doi: 10.1108/GM-07-2020-0224.
- Andysz A., Najder A., Merecz-Kot D. (2014), *Organizacyjne i indywidualne uwarunkowania korzystania z rozwiązań sprzyjających równoważeniu życia zawodowego i prywatnego*, „Medycyna Pracy”, nr 65(1), s. 119-129.
- Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji IVIplińskiej „BERNARDINUM”, Gdynia.
- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Baard N., Thomas A. (2010), *Teleworking in South Africa: Employee benefits and challenges*, „SA Journal of Human Resource Management”, vol. 8, issue 1, s. 1-10.
- Bartels J., Peters O., Jong M., Pruyn A., Molen M. (2010), *Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organizational identification*, "Personnel Review", vol. 39, issue 2, pp. 210-226, doi: 10.1108/00483481011017426.
- Belbin M. (2010), *Nie tylko zespół*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Beyer K. (2011), *Wiedza jako kluczowy zasób w nowej gospodarce* „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Nr 21, s. 7-16.
- Bergum S. (2009), *Management of Teleworkers – managerial communication at a distance*, Turku School of Economics, Turku.
- Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D., Walton R. (1984), *Managing Human Assets*, The Free Press, New York.
- Bielecka A. (2020), *Statystyka dla menedżerów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno.
- Bird J. (1986), *Remote working – How to keep in touch with staff*, "Data processing", vol 28, no. 2, pp. 87-88, doi: 10.1016/0011-684X(86)90103-6.
- Bolek J. (2012), *Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo*, [w:] Harasin W. (red), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, s. 133-151.
- Borkowski S., Klimecka-Tatar D. (2011), *Toyotarity. Elements of the organization's mission*. Publisher Yurii V. Makovetsky, Dnipropetrovsk.
- Boxall P., Purcell J., Wright P. (2007), *The goals of HRM*, [w:] P.F. Boxall, J. Purcell, P. Wright (red.), *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Brynjolfsson E., McAfee A. (2016), *The second machine age – work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*, W. W. Norton & Company, New York.

- Bryson J., Edwards L., Van Slyke D. (2018), *Getting strategic about strategic planning research*, "Public Management Review", pp. 20:3, 317-339, DOI: 10.1080/14719037.2017.1285111.
- Bulgarian Labor Code - Art. 107h, para. 1, eng. Version: <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/61136/119317/F-1799441525/BGR61136%20Eng%20202011.pdf> [dostęp 9.02.2022].
- Bulińska-Stangrecka H. (2011), *Telepraca – wyzwaniem liderów organizacji XXI*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 90, s. 195-207.
- Burdacki M., Dymora P., Mazurek M., *Programy antywirusowe typu klient/chmura – perspektywy rozwoju, wydajność, zagrożenia*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Rutjee”, z. 35 (2/2016), s. 79-87.
- Caillier J. G. (2012), *The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency*, „The American Review of Public Administration”, nr 42(4), s. 461-480.
- Caillier, J. G. (2013), *Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States federal government than non-teleworkers are?*, „American Review of Public Administration”, nr 43, 72-88.
- Caumeil A. (2021), *Remote Working under French Law*, <https://www.adam-caumeil.com/pdf/Remote-Working-under-French-Law.pdf> [dostęp 17.02.2022].
- Chomicki M., Mierzejewska K. (2020), *Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19*, „e-mentor”, nr. 5(87), s. 45-54, doi: 10.15219/em87.1492.
- Chorowski M., Kawalec J. (2017), *Planowanie jako podstawa optymalizacji procesu badania sprawozdań finansowych zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rewizji Finansowej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 341, s. 82-98.
- Cloud Ranking (2020), *Wirtualne Dyski w chmurze – Ranking TOP 5*, <http://cloudranking.pl/> [dostęp 25.04.2020 r.]
- Code du Travail (2017), Article L. 1222-9, <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000006072050/> [dostęp 17.02.2022].
- Cornelissen J. (2004), *Corporate Communications. Theory and Practice*, SAGE Publications, London.
- CPNI (2020), *Personnel Security Guidance on Remote Working*, <https://www.cpni.gov.uk/search?query=remote%20working> [16.02.2022 r.].
- CPNI (2021), *Remote Working, including Working from Home, during of COVID-19*, <https://www.cpni.gov.uk/search?query=remote%20working> [16.02.2022 r.].
- Creswell J. (2013), *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K. (1999), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia.
- Das M., Tang J., Ringland K. E., Piper A. M. (2021), *Towards accessible remote work: Understanding work-from-home practices of neurodivergent professionals*, Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 5(CSCW1), pp. 1-30.
- Daniels K., Lamond D., Standen P. (1997), *Telework: Issues and prospects*, Mimeo: Memphis, TN, USA.
- Daszkiewicz M., Wrona S. (2014), *Zogniskowane wywiady grupowe online jako alternatywa dla tradycyjnych metod gromadzenia danych – szanse rozwoju i wyzwania dla badaczy*, „Prace naukowe Uniwersytetu Naukowego we Wrocławiu, nr 336, ss. 321-330.
- Kovács-Ondrejko O., Strack R., Baier J., Antebi P., Kavanagh K. and Gobernado A. (2021), *Decoding Global Talent, Onsite and Virtual*, <https://www.bcg.com/publications/2021/virtual-mobility-in-the-global-workforce> [dostęp 10.06.2022].
- Delany K.* (2021), *What challenges will organisations face transitioning for the first time to the new normal of remote working?*, “Human Resource Development International”, <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.2017391>.

Derks D., Bakker A. (2010), *The Impact of E-mail Communication on Organizational Life*, „Journal of Psychosocial Research on Cyberspace. Cyberpsychology”, Vol. 4, No. 1, <https://cyberpsychology.eu/article/view/4233> [dostęp 18.04.2020].

Deutscher Bundestag (2017), *Telearbeit und Mobiles Arbeiten. Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen*, <https://www.bundestag.de/resource/blob/516470/3a2134679f90bd45dc12dbef26049977/WD-6-149-16-pdf-data.pdf> [dostęp 17.02.2022].

Dimitrova D. (2003), *Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited*, „New Technology, Work and Employment”, vol. 18, issue 3, s. 181-195.

Dobre Programy (2020), *Bazy danych*, <https://www.dobreprogramy.pl/Bazy-danych,Programy,Windows,74.html> [dostęp 25.04.2020 r.].

Drucker P. (2001), *Mysli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

Duda J. (2015), *Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą*, [w:] R. Knosala, *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

Duda T. (2020), *Najlepsze aplikacje do wideokonferencji – TOP 6*, https://www.benchmark.pl/testy_i_recenzje/najlepsze-aplikacje-do-wideokonferencji.html [dostęp 20.04.2020 r.].

Duxbury L., Higgins C., Neufeld D. (1998), *Telework and the balance between work and family: is telework part of the problem or part of the solution?* [w:] Igbaria M., Tan M. (red.) *The Virtual Workplace*, Idea Group Publishing, Hershey, s. 218-255.

Duffy J., Moore B. (2020), *The Best Business Messaging Apps for 2020*, <https://www.pcmag.com/picks/the-best-business-messaging-apps> [dostęp 20.04.2020 r.].

Dźwigoł H. (2015), *Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Organizacja i Zarządzanie, nr 83, s. 133-142.

Eddleston K.A., Mulki J. (2017), *Toward Understanding Remote Workers' Management of Work-Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness*, „Group & Organization Management”, vol. 42, issue 3, pp. 346-387, doi: 10.1177/1059601115619548.

EESC (2020), *Teleworking and gender equality*, Document EESC-2020-05159-AC, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=PI_EESC%3AEESC-2020-05159-AC&qid=1536164516692 [dostęp 9.02.2022 r.].

Elling M. (1985), *Remote Work Telecommuting – a Means of Enhancing the Quality of Life, or Just Another Method of Making Business More Brisk*, „Economic and Industrial Democracy”, vol. 6, issue 2, pp. 239-249, doi: 10.1177/0143831X8562007.

Erederi C., Nurgabdeshev A., Kozhakhmet S., Rofcanin Y., Demirbag M. (2021), *International HRM in the context of uncertainty and crisis: a systematic review of literature (2000-2018)*, „The International Journal of Human Resource Management”, pp. 1-39.

EU Legislation (2005), *Teleworking*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:c10131> [dostęp 9.02.2022 r.].

Eurofound (2020), *Living, working and COVID-19*, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19> [dostęp 9.02.2022 r.].

Ferreira A., Mach M., Martinez L., Miraglia M.* (2022), *Sickness Presenteeism in the Aftermath of COVID-19: Is Presenteeism Remote-Work Behavior the New (Ab)normal?*, „Front. Psychol”, 12:748053, doi: 10.3389/fpsyg.2021.748053.

Ferriss T. (2008), *4-godzinny tydzień pracy. Nie bądź płatnym niewolnikiem od 9.00 do 17.00*, Wydawnictwo MT Biznes.

Fonner K., Roloff M (2010), *Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial*, „Journal of Applied Communication Research”, vol. 38, no. 4, s. 336-361.

- Garrett R., Danziger J. (2007), *Which Telework? Defining and Testing a Taxonomy of Technology-Mediated Work at a Distance*, *Social Science Computer Review*, Vol. 25 nr 1, s. 27-47.
- Gartner Group (2020), *CFO Response to COVID-19*, <https://www.gartner.com/en/finance/trends/cfo-responses-to-coronavirus> [dostęp 15.05.2020].
- Gartner Group (2021), <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-06-22-gartner-forecasts-51-percent-of-global-knowledge-workers-will-be-remote-by-2021> [dostęp 08.02.2022].
- Gillet N., Huyghebaert-Zouaghi T., Austin S., Fernet C., Morin A.J.S.* (2022), *Remote working: a double-edged sword for workers' personal and professional well-being*, „*Journal of Management & Organisation*”, vol. 27, issue 6, pp. 1060-1082, doi: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.71>.
- Golden T. (2007), *Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions*, „*Human relations*”, vol. 60(11), s. 1641-1667.
- GOV.PL (2020), <https://www.gov.pl/web/baza-wiedzy/praca-zdalna---razem-ale-osobno> [dostęp 11.02.2022].
- GOV.IEa (2022), *Right to Request Remote Work Bill 2021*, <https://www.gov.ie/en/publication/64d83-right-to-request-remote-work-bill-2021/> [dostęp 17.02.2022 r.].
- GOV.IEb (2022), *Tánaiste publishes details of new law giving workers the right to request remote working*, <https://www.gov.ie/en/press-release/798cc-tanaiste-publishes-details-of-new-law-giving-workers-the-right-to-request-remote-working/> [dostęp 17.02.2022 r.].
- Grabania M., Grabania P. (2002), *Internet – współczesne narzędzie marketingu*, „*Szybkobieżne Pojazdy Gąsienicowe*”, nr 1 (15), http://www.obrum.gliwice.pl/upload/downloads/spg/102/21_GRABANIA_INTERNET.pdf [dostęp 30.03.2020]
- Grant K. A. (1985), *How practical is teleworking*, *Canadian Datasystems*, 17(8), 25.
- Grant C. A., Wallace L. M., Spurgeon P. C. (2013), *An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance*, „*Employee Relations*”, vol. 35, no. 5, pp. 527-546, doi: 10.1108/ER-08-2012-0059.
- Gray M., Hodson N., Gordon G. (1993), *Teleworking Explained*, Wiley, Chichester.
- Greenberg A. I Nilssen A. (2008), *WR Paper: Addressing 21st Century Challenges through Telework*, Duxbury: Wainhouse Research.
- Greer T., Payne S. (2014), *Overcoming Telework Challengers: Outcomes of Successful Telework Strategies*, „*The Psychologist-Manager Journal*”, nr 17(2), s. 87-111.
- Griffin R. (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Grimshaw D., Rubery J. (2007), *Economics and HRM*, [w:] P.F. Boxall, J. Purcell, P. Wright (red.), *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Gronert J. (2007), *Astrologia od początku*, Pabianice.
- Grycuk A. (2013), *Najważniejsze tendencje na rynkach pracy w krajach rozwiniętych*, „*Studia BAS*”, Nr 4(36), s. 9-25.
- Guest D.E. (1987), *Human resource management and industrial relations*, „*Journal of Management Studies*” 14 (5), s. 502–521.
- GUS (2019a), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2019 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolczenstwo-informacyjne> [dostęp 19.04.2020 r.].
- GUS (2019b), *Polska w liczbach 2019*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
- GUS (2021), *Polska w liczbach 2022*, Zakład wydawnictw Statystycznych, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/inne-opracowania-zbiorcze/polska-w-liczbach-2022,14,15.html> (dostęp 10.06.2022 r.).
- Gwoździcka-Piotrowska (2010), *Telepraca w polskim systemie prawnym*, „*Problemy Profesjologii*”, nr 2, s. 73-84.

- Haddon L., Brynin M (2005), *The Character of Telework and the Characteristics of Teleworkers*, „New Technology, Work and Employment”, vol. 20, no. 1, s. 34-46.
- Harasim W. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi XXI wieku*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka”, nr 1, s. 33-47.
- Harasim W. (2016), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w tworzeniu wartości dodanej organizacji*, [w:] *Nowe wyzwania w zarządzaniu w erze społeczeństwa informacyjnego*, W. Harasim (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Biznesu, Warszawa.
- Henry M., le Roux D., Parry D.* (2021), *Working in a post Covid-19 world: Towards a conceptual framework for distributed work*, “South African Journal of Business Management”, 52(1), a2155, doi: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v52i1.2155>.
- Hensel P. (2020), *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Hilbrecht M., Shaw S., Johnson L., Andrey J. (2008), „*I’m Home for the Kinds*”: *Contradictory Implications for Work-Life Balance of Teleworking Mothers*, „Gender, Work & Organization”, vol. 15, issue 5, s. 454-476).
- Hindorff L., Bonham V., Brody L., Ginoza M., Hutter C., Manolio T., Green E. (2018), *Prioritizing diversity in human genomics research*, “Nature Reviews Genetics”, 19(3), 175.
- Hynes M. (2014), *Telework Isn’t Working: A Policy Review*, „The Economic and Social Review”, Vol. 45, No. 4, s. 579-602.
- Hunter P. (2019), *Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity*, EMBO reports, 20(1), e47435.
- Huws U., Korte W., Robinson S. (1990), *Telework: towards the elusive office*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Illegems V., Verbeke A., S’Jegers R. (2001), *The organizational context of teleworking implementation*, „Technological Forecasting & Social Change”, vol. 68, issue 3, s. 275-291.
- Illegems V., Verbeke A. (2004), *Telework: What Does it Mean for Management?*, „Long Range Planning”, vol. 37, issue 4, s. 319-334.
- Indra Nooyi (2011), *Indra Nooyi: A Biography*, Rajpal&Sons, Delhi.
- Ishimaru T., Fujino Y. (2021), *Association between work style and presenteeism in the Japanese service sector*, “Journal of occupational health”, No. 63(1), e12211.
- Jagoda A. (2010), *Problemy zarządzania zespołem wirtualnym w przedsiębiorstwie globalnym*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania”, nr 88, s. 88-94.
- JALA International (2020), *Telepicker: Our Teleworker/Telemanager Selection Service*, <https://www.jala.com/twselection.php#Telepicker> [dostęp 23.05.2020].
- Janiec M., Czerniak T., Kreft W., Piontek R. (2006), *Prowadzenie działalności biznesowej z zastosowaniem telepracy – poradnik*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Jelonek D. (2015), *The Development of Software Agents in e-Learning 3.0*, The 7th International Vonference on Information Technology, Amman.
- Jelonek D. (2018a), *Systemy informacyjne zarządzania przedsiębiorstwem: perspektywy strategii i tworzenia wartości*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jelonek D. (2018b), *Rola ICT w tworzeniu przedsiębiorstwa kreatywnego*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 46-51.
- Jelonek D., Nitkiewicz T. i Koomsap, P. (2020), *Soft skills of engineers in view of industry 4.0 challenges*. In „Conference Quality Production Improvement–CQPI”, vol. 2, no. 1, pp. 107-116.
- Jeran A. (2016), *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica”, nr 2, s. 49-61.
- Jung D. I Avolio B. (1999), *Effects of leadership style and followers’ cultural orientation on performance in group and individual task conditions*, “Academy of Management Journal”, vol. 42, no. 2, pp. 208-218.

- Katzenbach J. I Smith D. (1994), *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*, HarperCollins, New York.
- Kemp S. (2020), *Digital 2002: Global Digital Overview*, <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview> [dostęp 18.04.2020]
- Kieltyka L. (2016), *Wykorzystanie nowych technologii komunikacyjnych do struktur zarządzania w przedsiębiorstwach przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 99, s. 195-212.
- Kieltyka L., Smoląg K. (2001), *The Models of Implementation Telework Process in the Polish Conditions*, [w:] „Report of the 8th European Assembly on New Ways to Work”, red. M. Salmenperä, Finlandia Hall, Helsinki, s. 119-129.
- Kiiky.com (2022), <https://kiiky.com/pl/bogactwo/cytaty-dotycz%C4%85ce-wyznaczania-cel%C3%B3w/> (dostęp 11.05.2022 r.)
- Klementova J., Strokova Z. (2020), *Impact of implementing controlling on enterprise employees*, SHS Web of Conferences 74, 04010, DOI: 10.1051/shsconf/20207404010.
- Klepacki B., (2009), *Wybrane zagadnienia związane z metodologią badań naukowych*, [w:] „Roczniki nauk rolniczych”, H. Skrobicka (red.), Polska Akademia Nauk, s. 38-46.
- Kodeks Pracy, Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną, Dz.U.2019.0.123.
- Kohn S., O'Connell V. (2007), *6 Habits of Highly Effective Teams*. Career Press, Franklin Lakes.
- Kołodziejczak M., Zalewska-Turzyńska M. (2013), *Elastyczność organizacji a procesy komunikowania się – ujęcie modelowe*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, nr 283, s. 133-143.
- Konstanty E., Modzelewska A. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Mediami”, tom. 2(1), s. 17-28.
- Korzeniowski L. (2010), *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2010.
- Korzyński P. (2018), *Przywództwo w erze cyfrowej*, Poltext. Warszawa.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kowalczyk K. (2016), *Nadawanie sensu, ustanawianie i badania Karla Weicka*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie*, K. Klincewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, s. 449-456.
- Kozarkiewicz A. (2015), *Teorie kreatywności jako podstawa zarządzania projektami kreatywnymi*. „Studia Ekonomiczne”, (244), 81-90.
- Kozarkiewicz A. i Perlak, J. (2019), *Samoorganizujące się zespoły projektowe – dotychczasowe rozważania i nowe propozycje badawcze*. „Przegląd Organizacji”, (5), 39-47.
- Kozarkiewicz A., Kabalska A. (2021), *Kompetencje organizacyjne w otwartej gospodarce cyfrowej*, CeDeWu, Warszawa.
- Kozyra B. (2019), *Komunikacja bez barier*, MT Biznes, Warszawa.
- Koźmiński A., Jemielniak D. (2011), *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kraśniński M. (2013), *Ewolucja form pracy zespołowej w wybranych japońskich przedsiębiorstwach w Polsce*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, nr 283, pp. 145-153.
- Krupski R. (2004), *Podstawy Organizacji i Zarządzania. Wydanie V*, i-BiS, Wrocław.
- Kurland N., Bailey D. (1999), *Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime*, „Organizational Dynamics”, vol. 28, issue 2, s. 53-68.
- Lamm H. I Trommsdorff G. (1973), *Group versus individual performance on tasks requiring ideational proficiency (brainstorming): A review*, “European Journal of Social Psychology, nr 3, 4, pp. 361-388.

- Lee, S. Y., Hong, J. H. (2011), *Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance*, „Public Administration Review”, nr 71, 870-879.
- Legge K. (1995), *Human Resource Management: Rhetoric and realities*, Macmillan, London.
- Lewin D I in. (2010), *Assisted living technologies for older and disabled people in 2030*, AEGIS Spectrum Engineering, Plum, Londyn.
- Liden R., Erdogan B., Wayne S., Sparrowe R. (2006), *Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance*, „Journal of Organizational Behavior”, 27, pp. 723-746.
- Lister K., Harnish T. (2019), *Telework and its effects in the United States*, [w:] *Telework in the 21st Century*, J. Messenger (red.), pp. 128-170, doi: <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00009>
- Lorenz K. (2011), *Telepraca a środowisko naturalne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Nr 643, s. 153-158.
- Maley, J., Kramar, R. (2010), *International human resource management structures and their effect on the Australian subsidiary*, „Asia Pacific Journal of Human Resources”, 48(1), pp. 26-44.
- Man G., Man M. (2019), *Challenges in the Fourth Industrial Revolution*, „Land Forces Academy Review”, vol. XXIV, No 4(96), pp. 303-307.
- Mann S., Holdsworth L. (2003), *The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health*, „New Technology, Work and Employment”, vol. 18, issue 3, s. 196-211.
- Mannering J., Mokhtarian P (1995), *Modeling the choice of telecommuting frequency in California: an exploratory analysis*, „Technological Forecasting and Social Change”, Nr 49, s. 49-73.
- Marody M. (2012), *Nowe rzeczywistości społeczne nowe teorie socjologiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar sp. z o.o., s. 21-30.
- Maruyama T., Hopkinson P., James P. (2009), *A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme*, „New Technology, Work and Employment”, vol. 24, issue 1, s. 76-88.
- Matusiak K. (2011), *Od przedsiębiorczości technologicznej do opartej na wiedzy (kreatywnej) – innowacyjna przedsiębiorczość ery postindustrialnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Nr 653, s. 13-38.
- Mazur M. (2013), *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne”, nr 2(8), s. 156-182.
- Mazur-Wierzbička E. (2017), *Komunikacja wewnętrzna organizacji – wybrane aspekty*, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 48/1, s. 69-78, doi: 10.18276/sip.2017.48/1-06.
- McLaughlin K. (2016), *Empowermet: A. Critique*. Routledge. Abington-on-Thames.
- McLaughlin M., Brame D. (2020), *The Best Video Conferencing Software for 2020*, <https://www.pcmag.com/picks/the-best-video-conferencing-software> [dostęp 20.04.2020 r.]
- Mello J. (2007), *Managing Telework Programs Effectively*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, 19(4), pp. 247-261.
- Michalczyk L. (2013), *Zespoły wirtualne – analiza przypadku*, „Zarządzanie przedsiębiorstwem”, nr 3, s. 40-45.
- Ministerstwo Finansów 2020, <https://www.gov.pl/web/finanse/wielkosc-udzialu-gmin-we-wplywach-z-podatku-pit-w-2020-r-wyniesie-3816> [dostęp 16.05.2020].
- Mokhtarian P. (1991), *Defining Telecommuting*, „Transportation Research Record”, nr 1305, s. 273-281.
- Mokhtarian P., Bagley M., Salomon I. (1998), *The impact of gender, occupation, and presence of children on telecommuting motivations and constraints*, „Journal of the American Society for Information Science”, Nr 49, s. 1115-1134.
- Montreuil S., Lippel K (2003), *Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications*, „Safety Science”, vol. 41, issue 4, s. 339-358.

- Mooney L., Knox D., Schacht C. (2006), *Understanding Social Problems*, Thomson Learning, Belmont.
- MRPiPS, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej 2020, *Pracownik i przedsiębiorca w obliczu koronawirusa – praktyczny poradnik*, <https://www.gov.pl/web/rodzina/pracownik-i-przedsiębiorca-w-obliczu-koronawirusa---praktyczny-poradnik> [dostęp 24.03.2020 r.]
- MTC (2019), *Program do zarządzania projektami – 9 przydatnych aplikacji*, <https://mtc.pl/program-dozarzadzania-projektami/> [dostęp 21.04.2020 r.]
- Murphy K.R.* (2021), *Life After COVID-19: What if We Never go Back to the Office?*, “Irish Journal of Management”, doi: 10.2478/ijm-2021-0007.
- Nickson D., Siddons S. (2012), *Remote Working. Linking people and organizations*, Routledge, New York.
- Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J. (2009), *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*, OnePress.
- Nijssen, M. I Paauwe, J. (2012), *HRM in turbulent times: How to achieve organizational agility?*, „International Journal of Human Resource Management”, 23(16), pp. 3315–3335
- Nilles J. (2003), *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Nilles J. (2022), *Telework, telecommuting, remote work: again what's the difference?*, <https://www.jalahq.com/blog/> [dostęp 9.02.2022].
- Nowacka A. i Jelonek D. (2022), *The impact of the multi-variant remote work model on knowledge management in enterprises. Applied tools*, In 2022 17th Conference on Computer Science and Intelligence Systems (FedCSIS), pp. 827-835.
- Nowak E. (2017), *Badania empiryczne w pracach licencjackich i magisterskich z zakresu rachunkowości*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis”, 335(87), ss. 205-212.
- Nyberg A.J., Shaw J.D., Zhu J.* (2021), *The People Still Make the (Remote Work-) Place: Lessons from a Pandemic*, “Journal of Management”, vol. 47, issue 8, pp. 1967-1976, doi: 10.1177/01492063211023563.
- Oleszak A. (2003), *Samokształcenie kierowane w szkoleniach BHP – szansa czy zagrożenie?*, „Problemy Profesjologii”, Nr 1, s. 101-106.
- Olson M.H. (1982), *New Information Technology and Organizational Culture*, “MIS Quarterly”, vol. 6, Special Issue, pp. 71-92.
- O'Neill T., Hambly L., Greidanus N., MacDonnell R., Kline T. (2009), *Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics*, „New Technology, Work and Employment”, vol. 24, issue 2, s. 144-162.
- Owl Labs (2021), *State of remote work 2021*, <https://owllabs.com/state-of-remote-work/2021> [dostęp 10.06.2022 r.].
- ORKA (2007), http://orka.sejm.gov.pl/proc5.nsf/ustawy/1684_u.htm [dostęp 11.02.2022 r.].
- Osterman Research (2019), *New Methods for Solving Phishing, Business Email Compromise, Account Takeovers and Other Security Threats*, <https://www.ostermanresearch.com/home/white-papers/> [dostęp 3.04.2020 r.]
- Paauwe J. (2009), *HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects*, “Journal of Management Studies”, 46(1), pp. 129-142.
- Pabian A. (2017), *Kwestie zróżnicowania kulturowego w strategii przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*, „Marketing i Rynek”, nr 12, s. 99-106.
- Parlament Europejski (2017), *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52017PC0253> [dostęp 19.12.2022].
- Parlament Europejski (2021), *Prawo do bycia offline. Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 21 stycznia 2021 r. zawierająca zalecenia dla Komisji w sprawie prawa do bycia offline (2019/2181(INL))*, https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021_PL.html [dostęp 19.12.2022 r.].

- Parzonko A. (2015), *Uwarunkowania kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji*, „Studia i prace WNEiZ US”, nr 39, t. 3, s. 143-154.
- Pattnaik L., Jena L. (2020), *Mindfulness, remote engagement and employee morale: conceptual analysis to address the “new normal”*, “International Journal of Organizational Analysis”, Vol. 29, No. 4, pp. 873-890, doi: 10.1108/IJOA-06-2020-2267.
- Peszko A. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo AGH, Kraków.
- Pracuj.pl (2021), <https://www.pracuj.pl/praca/praca%20zdalna;wm,home-office> [dostęp 10.02.2022].
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa.
- PWN (2019), <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/wiedza.html> [dostęp 22.03.2020 r.]
- Pyöriä P. (2011), *Managing telework: risks, fears and rules*, „Management Research Review”, vol. 34, issue 4, s. 386-399.
- Pyszka A. (2015), *Modele i determinanty efektywności zespołu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 230, s. 36-54.
- Ramandaty S., Martinus H. (2016), *Organizational communication: Communication and motivation in the workplace*, “Humaniora”, vol. 7, No 1, pp. 77-86, <https://doi.org/10.21512/humaniora.v7i1.3490>
- Ramlal, S. (2013), *Continuing the HR revolution: Building resilience in turbulent economic times*, „International Journal of Global Management Studies”, 1(3), pp. 19-28.
- Rodríguez-Modroño, P., & López-Igual, P. (2021). *Job quality and work—life balance of teleworkers*, “International journal of environmental research and public health”, 18(6), 3239.
- Rosiński J. (2013), *Postawy zawodowe informatyków: jednostka, zespół, organizacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Rubeking N. (2020), *The Best Antivirus Protection for 2020*, <https://www.pcmag.com/picks/the-best-antivirus-protection> [dostęp 21.04.2020 r.]
- Ruppel C., Gong B., Tworoger L. (2013), *Using Communication Choices as a Boundary-Management Strategy: How Choices of Communication Media Affect the Work-Life Balance of Teleworkers in a Global Virtual Team*, Journal of Business and Technical Communication, nr 27(4), s. 436-471.
- Rzemieniak, M. (2014). *Modele zarządzania tożsamością organizacyjną*. „Marketing i Zarządzanie”, (34), 307-317.
- Rzemieniak, M. (2017). *Wybrane aspekty komunikacji marketingowej w marketingu 3.0*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, seria Administracja i Zarządzanie”, 40(113), 35-45.
- Sandeshmukh S., Sharma D. I Golden T. (2012), *Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model*, „New Technology, Work and Employment”, vol. 27, issue 3, s. 193-207.
- Salomon I. (1985), *Telecommunications and travel: substitution or modified mobility?* „Journal of Transport Economics and Policy”, Nr 19, s. 219-235.
- SARE (2019), *16 badanie wykorzystania poczty elektronicznej*, www.sare.pl/raport [dostęp 3.04.2020 r.]
- Saltzstein, A. L., Ting, Y., Saltzstein, G. H. (2001), *Work-family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees*, „Public Administration Review”, nr 61, 452-467.
- Sardeshmukh S., Sharma D., Golden T. (2012), *Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model*, „New Technology, Work and Employment”, vol. 27, issue 3, s. 193-207.
- Sęczkowska K. (2019), *Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej*, „Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka”, nr 2, s. 10-16.
- Shin B., Sheng O., Higa K. (2000), *Telework: Existing Research and Future Directions*, „Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce”, nr 10(2), s. 85-101.

- Shobaki M., Amuna Y., Naser S. (2016), *Strategic and Operational Planning As Approach for Crises Management Field Study on UNRWA*, "ITEE Journal", vol. 5, issue 6, pp. 43-47, URI: <http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/260>.
- Sikorski J (2019), *Wiedza jako fundament skutecznego konkurowania w gospodarce rynkowej*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne”, tom 28/2018, s. 39-58, doi: 10.19251/ne/2018.28(3).
- Smolbik-Jęczmień A. (2013), *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, „Nauki o zarządzaniu”, Nr 1(14), s. 89-97.
- Storey J. (1995), *Human Resource Management: A critical text*, Routledge, London.
- Strohmeier S. (2007), *Research in e-HRM: Review and implications*, "Human Resource Management Review, 17, pp. 19-37.
- Sullivan C., Lewis S. (2001), *Home-based Telework, Gender and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-residents*, „Gender, Work and Organization”, vol. 8, no. 2, s. 123-145.
- Sukawati N., Gunawan I., Ubaidillah E., Maulina S., Santoso F. (2020), *Human Resources Management in Basic Education Schools*, [w:] 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020), Atlantis Press, pp. 292-299.
- Sysło M. (2012), *Komputery – obiekt i narzędzie edukacji. Poznawcze walory informatyki i technologii informacyjno-komunikacyjnej*, Warszawska Wyższa Szkoła Informatyki, Warszawa.
- Stibel J. (2011), *Why a Great Individual Is Better Than a Good Team*, <https://hbr.org/2011/06/why-a-great-individual-is-bett> (12.04.2021 r.)
- Ślęzak A. (2012), *Przegląd badań dotyczących telepracy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Nr 30, s. 219-232.
- Ślusarczyk Z. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Teoria i praktyka*, „Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie”, nr 2(27), s. 13-20.
- Śmigielska A. (2002), *Technologie informacyjne i komunikacyjne w pracy nauczyciela*, Mikom, Warszawa.
- Smith A., *Bogactwo narodów*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2009, s. 53.
- Smoląg K. (2012), *Telepraca w polskich organizacjach gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Nr 703, s. 327-335.
- Soundstorm E. (1999), *Supporting Work Team Effectiveness. Best Management Practices for Fostering High Performance*, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Stankiewicz K. (2015). *Razem czy osobno – zespoły a działania przedsiębiorcze*, „Przedsiębiorczość”, nr 77, s. 77-89.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (1999), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Szejniuk A. (2016), *Istota i znaczenie komunikacji w procesie zarządzania*, „Journal of Modern Science”, t. 2/29, s. 43-54.
- Taskin, L. and Edwards, P. (2007), *The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector*, „New Technology, Work and Employment”, Vol. 22 No. 3, s. 195-207.
- Telework Enhancement Act (2010), <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-111publ292/pdf/PLAW-111publ292.pdf> [dostęp 9.02.2022 r.]
- Tomczak M. (2020), *10 najlepszych darmowych programów antywirusowych*, https://www.benchmark.pl/testy_i_recenzje/darmowe-programy-antywirusowe.html [dostęp 21.04.2020].
- Tracy B. (2016), *Cele! Zdobędziesz wszystko, czego pragniesz, szybciej niż myślisz*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice.
- Tremblay D. G. (2003), *Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers*, „Women in Management”, vol. 17, issue 3/4, s. 157-170.

- Trziszka M. (2020), *Zarządzanie telepracownikami w branży IT*, „Innowacje i Zarządzanie”, nr 135.
- Upwork (2019), *The Future Workforce Report*, <https://view.highspot.com/viewer/5d76d6baf7794d0ad731a5a5> [dostęp 19.12.2019 r.]
- Ulrich D. (1998), *A New Mandate for Human Resources*, „Harvard Business Review”, 76(1).
- US Office of Personnel Management (2021), *2021 Guide to Telework and Remote Work in the Federal Government*, <https://www.telework.gov/guidance-legislation/telework-guidance/telework-guide/guide-to-telework-in-the-federal-government.pdf> [dostęp 15.02.2022 r.]
- Ustawa (2021), *Ustawa o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych*, Dz.U. 2021 poz. 2095.
- Ustawa (2022), *Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw*.
- Wacreo (2019), *Najlepsze programy do tworzenia kursów e-learningowych*, <https://www.wecreo.com/weblog/najlepsze-programy-do-tworzenia-kursow-e-learningowych> [dostęp 22.04.2020 r.]
- Wang S., Hsu H. (2008), *Use of the Webinar Tool (Elluminate) to Support Training: The Effects of Webinar-Learning Impementation from Student-Trainers' Perspective*, „Journal of Interactive Online Learning, Vol. 7, No. 3, s. 175-194.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. i Parker, S. K. (2021). *Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective*, „Applied psychology”, 70(1), 16-59, doi.org/10.1111/apps.12290.
- Walentek D. (2020a), *Identyfikacja rozwiązań ICT wspomagających zarządzanie telepracownikami. Case study*, [w:] „Inteligentne wspomaganie zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy”, I. Pawełoszek (red.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, s. 83-94.
- Walentek D. (2020b), *Praca zdalna – oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z przed wybuchem pandemii COVID-19*, [w:] „Wyzwania i problemy społeczeństwa w XXI wieku”, E. Chodźko i K. Talarek (red.), Wydawnictwo Naukowe Tygiel, s. 30-42.
- Walentek D. (2020c), *Determinants of the attractiveness of telework before the outbreak of the COVID-19 pandemic*, „Informatyka Ekonomiczna Business Informatics”, 1(55), s. 80-95, doi: 10.15611/ie.2020.1.06.
- Walentek D. (2021a), *E-learning, video meeting i shadowing session jako nowoczesne metody szkolenia telepracowników*, [w:] *Transformacja cyfrowa organizacji i społeczeństw*, E. Ziemia, A. Karmańska (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, s. 225-242.
- Walentek, D. (2021b). *Scope and forms of controlling teleworkers. Business Informatics. Informatyka Ekonomiczna*, (2), 56-68.
- Wątróbski, J. i Karczmarczyk, A. (2017). *Application of the fair secret exchange protocols in the distribution of electronic invoices.* „Procedia computer science”, 112, 1819-1828.
- Wątróbski, J., Ziemia, E., Karczmarczyk, A., Jankowski, J. (2018). *An index to measure the sustainable information society: the Polish households case.* „Sustainability”, 10(9), 3223.
- Wiechetek Ł. (2009), *Wybrane narzędzia i czynniki wspomagające rozwój telepracy*, [w:] „Multimedia w biznesie i zarządzaniu”, L. Kiełtyka (red.), Difin, Warszawa, s.329-339.
- WHO (2020), *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 – 11 March 2020*, <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020> [dostęp 18.02.2022 r.]
- Wróbel P. (2010), *Skala i sposób wykorzystania poczty elektronicznej w organizacjach*, „Współczesne Zarządzanie”, Nr 4, s. 116-127.
- Wróbel P. (2012), *Konsekwencje stosowania poczty elektronicznej z perspektywy organizacji i pracowników*, „E-mentor”, Nr 2, s. 66-69.

- Wróbel P., Jendza D. (2018), *Kontrowersje wokół definicji telepracy*, „Zarządzanie i Finanse”, vol. 16, nr 1/2, s. 201-214.
- Wyrzkowska B. (2014), *Przedsiębiorstwo bez pracowników – telepraca*, „Logistyka”, nr 4, s. 3801-3813.
- Vlascsekova D., Mura L. (2017), *Effect of motivational tools on employee satisfaction in small and medium enterprises*, „Oeconomia Copernicana”, 8(1), pp. 111-130, DOI: 10.24136/oc.v8i1.8
- Yusof A., Rahmat N. (2020), *Communication Barriers at the Workplace: A Case Study*, “European Journal of Education Studies”, vol. 7, issue 10, pp. 228-240, doi: 10.46827/ejes.v7i10.3299.
- Zieleniewski J. (1960), *Organizacja i zarządzanie*, PWN.
- Ziora L. (2012), *Rola technologii cloud computing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 87.
- Zenefits (2020), *The state of flexible work arrangements*, <https://learn.zenefits.com/flexible-work-report> [dostęp 6.05.2020].
- Zielińska J. (2010), *Motywowanie do pracy na przykładzie samodzielnego publicznego szpitala klinicznego nr 1 we Wrocławiu*, Promotor, Kraków.
- Ziółkowska B., Karbownik K. (2018), *Nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne wykorzystywane w zarządzaniu telepracą*, „Studia i Prace WNEIZ US”, Nr 52(2), s. 543-553.
- Zuofa T., Ochieng E.* (2021), *Investigating Barriers to Project Delivery using Virtual Teams*, “Procedia Computer Science”, 181, pp. 1083-1088.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014), *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 350, s. 405-415.

Spis tabel

- Tabela W.1. Syntetyczne zestawienie treści poszczególnych rozdziałów pracy
- Tabela 1.1. Definicje pojęć *telepraca*, *teledojazdy* oraz *praca zdalna* do momentu wybuchu pandemii koronawirusa COVID-19
- Tabela 1.2. Definicje pojęć *telepraca* i *praca zdalna* po wybuchu pandemii COVID-19
- Tabela 1.3. *Praca zdalna* i *telepraca* w www.google.com (10.02.2022 r.)
- Tabela 1.4. Definicje pojęcia *pracownik zdalny*
- Tabela 1.5. Kto jest pracownikiem zdalnym?
- Tabela 1.6. Korzyści i ryzyka związane z pracą zdalną z punktu widzenia przedsiębiorstwa
- Tabela 1.7. Korzyści i ryzyka związane z pracą zdalną z punktu widzenia pracownika
- Tabela 1.8. Korzyści i ryzyka związane z pracą zdalną z punktu widzenia społeczeństwa
- Tabela 1.9. Wybrane narzędzia wspomagające zarządzanie pracownikami zdalnymi
- Tabela 2.1. Zasady motywowania pracowników
- Tabela 2.2. Wybrane zawody w ramach indywidualnego i zespołowego trybu pracy
- Tabela 2.3. Indywidualny i zespołowy tryb pracy – korzyści i wyzwania
- Tabela 3.1. SPL – pierwszy etap wyszukiwania
- Tabela 3.2. Wyniki wyszukiwania po wybraniu okresu i kategorii publikacji
- Tabela 3.3. Wyniki wyszukiwania po wybraniu publikacji open access
- Tabela 3.4. Wyniki po usunięciu zdublowanych pozycji
- Tabela 3.5. Zestawienie publikacji po analizie tekstów
- Tabela 4.1. Zastosowane metody badawcze
- Tabela 4.2. Narzędzia wykorzystane w trakcie tworzenia dysertacji doktorskiej
- Tabela 4.3. Grupy tematyczne objęte badaniem ankietowym
- Tabela 4.4. Charakterystyka menedżerów biorących udział w wywiadach
- Tabela 5.1. Symbole opisujące praktyki zarządzania w poszczególnych funkcjach
- Tabela 5.2. Praktyki stosowane w procesie planowania pracy zdalnej
- Tabela 5.3. Współczynnik korelacji i istotność statystyczna pomiędzy trybem pracy a narzędziami ICT
- Tabela 5.4. Wyniki testu chi²: tryb pracy a wykorzystywane narzędzia ICT. Perspektywa pracowników
- Tabela 5.5. Praktyki stosowane w procesie organizowania pracy zdalnej
- Tabela 5.6. Wyniki testu chi²: tryb świadczonych obowiązków a forma sprawdzania zadowolenia z pracy pracowników zdalnych
- Tabela 5.7. Wyniki testu chi²: tryb pracy a określanie bodźców motywacyjnych
- Tabela 5.8. Wyniki testu chi²: tryb pracy a najczęściej wybierane czynniki motywacyjne
- Tabela 5.9. Wyniki testu chi²: tryb pracy a występujące w firmie bodźce motywacyjne. Perspektywa pracowników
- Tabela 5.10. Wyniki testu Kruskala-Wallisa: tryb pracy a ocena czynników motywacyjnych
- Tabela 5.11. Test ANOVA Kruskala-Wallisa: tryb pracy a ocena bodźców motywacyjnych. Perspektywa pracowników
- Tabela 5.12. Praktyki stosowane w procesie motywowania pracowników zdalnych
- Tabela 5.13. Wyniki testu chi²: tryb pracy a sposób kontrolowania. Perspektywa menedżerów
- Tabela 5.14. Wyniki testu chi²: tryb pracy a sposób kontrolowania. Perspektywa pracowników
- Tabela 5.15. Wyniki testu chi²: tryb a praktyki stosowane podczas kontroli
- Tabela 5.16. Wyniki testu chi²: tryb pracy a praktyki wykorzystywane w procesie kontrolowania. Perspektywa pracowników
- Tabela 5.17. Praktyki stosowane w procesie kontrolowania pracowników zdalnych

Tabela 5.18. Wyniki testu chi2: tryb pracy a forma komunikacji z pracownikami zdalnymi. Perspektywa menedżerów

Tabela 5.19. Wyniki testu chi2: tryb pracy a formy komunikacji. Perspektywa pracowników

Tabela 5.20. Wyniki testu chi2: tryb pracy a najważniejsze elementy komunikacji. Perspektywa menedżerów

Tabela 5.21. Wyniki testu chi2: tryb pracy a najważniejsze elementy komunikacji. Perspektywa pracowników

Tabela 5.22. Praktyki stosowane w procesie komunikacji pomiędzy menedżerem a pracownikiem zdalnym

Tabela 5.23. Wybrane statystyki opisowe dla oceny, na ile ważne dla menedżerów w badanych trybach pracy są poszczególne procesy zarządzania (symbol OP_1)

Tabela 5.24. Mediana i średnia oceny menedżerów dotyczącej wpływu dopasowania procesów do trybu pracy pracownika na wyniki firmy (symbol OP_2)

Tabela 5.25. Wyniki testu chi2: tryb a najważniejsze cechy pracowników zdalnych

Tabela 5.26. Średnia i moda ocen poziomu zadowolenia z pracy jako menedżer pracowników zdalnych (OZ)

Tabela 5.27. Mediana i średnia ocen wpływu poszczególnych procesów na wyniki pracy pracowników z ich perspektywy (OP)

Tabela 5.28. Średnia i moda ocen poziomu zadowolenia z pracy jako pracownik zdalny (OZ)

Tabela 5.29. Podsumowanie analiz związanych z OP, NCP i OZ

Tabela 6.1. Charakterystyka modeli

Tabela 6.2. Symbole wykorzystane w wersji B modelu MZITP

Tabela 6.3. Symbole wykorzystane w wersji B modelu MZMTP

Tabela 6.4. Symbole wykorzystane w wersji B modelu MZZTP

Tabela 6.5. Praktyki zarządzania pracownikami zdalnymi w trybie indywidualnym, mieszanym i zespołowym w procesie planowania PLA

Tabela 6.6. Praktyki zarządzania pracownikami zdalnymi w trybie indywidualnym, mieszanym i zespołowym w procesie organizowania ORG

Tabela 6.7. Praktyki zarządzania pracownikami zdalnymi w trybie indywidualnym, mieszanym i zespołowym w procesie motywowania MOT

Tabela 6.8. Praktyki zarządzania pracownikami zdalnymi w trybie indywidualnym, mieszanym i zespołowym w procesie kontrolowania KON

Tabela 6.9. Praktyki zarządzania pracownikami zdalnymi w trybie indywidualnym, mieszanym i zespołowym w procesie komunikowania się KOM

Tabela 6.10. Profil zawodowy menedżerów biorących udział w wywiadzie eksperckim

Tabela 6.11. Opinia ekspercka poszczególnych menedżerów dotycząca modeli MZITP, MZMTP, MZZTP

Spis rysunków

- Rysunek W.1. Główne etapy tworzenia dysertacji
- Rysunek 1.1. Związek pomiędzy telepracą a teledojazdami
- Rysunek 1.2. Liczba publikacji dla *remote work* i *telework* w latach 1990 – 2021
- Rysunek 1.3. Autorski schemat PEM odnoszący się do definicji pracy zdalnej
- Rysunek 2.1. Funkcje zarządzania w schemacie POMK i zależności między nimi
- Rysunek 2.2. Model komunikowania się
- Rysunek 3.1. Etapy SPL
- Rysunek 3.2. Liczba publikacji poświęconych pracy zdalnej w latach 2012 – 2021
- Rysunek 3.3. Wizualizacja słów kluczowych występujących łącznie ze słowem *remote work*
- Rysunek 4.1. Etapy badania empirycznego
- Rysunek 4.2. Ankieta dla menedżerów (fragmenty, język polski, wersja komputerowa)
- Rysunek 4.3. Ankieta dla pracowników (fragmenty, język polski, wersja komputerowa)
- Rysunek 4.4. Ankieta dla menedżerów i pracowników w języku angielskim w widoku Android/iOS
- Rysunek 4.5. Strona internetowa badania (www.raportopracyzdalnej.pl)
- Rysunek 4.6. Sekcje *O badaniu* i *Kontakt* (www.raportopracyzdalnej.pl)
- Rysunek 4.7. Angielska wersja strony z domeną www.remoteworkreport.eu
- Rysunek 5.1. Dane demograficzne grupy menedżerów
- Rysunek 5.2. Menedżerowie – branża, staż pracy oraz tryb pracy podwładnych
- Rysunek 5.3. Dane demograficzne grupy pracowników zdalnych
- Rysunek 5.4. Pracownicy zdalni – branża, staż oraz tryb pracy
- Rysunek 5.5. Różnice w zarządzaniu pracownikami pracującymi indywidualnie, zespołowo i w trybie mieszanym. Perspektywa menedżerów
- Rysunek 5.6. Obszary występowania różnic w zarządzaniu pracownikami pracującymi indywidualnie, zespołowo i w trybie mieszanym. Perspektywa menedżerów
- Rysunek 5.7. Sposób tworzenia planów w firmie. Perspektywa menedżerów
- Rysunek 5.8. Sposób tworzenia planów w firmie. Perspektywa pracowników
- Rysunek 5.9. Chęć partycypacji przez pracowników zdalnych w procesie planowania jako dopełnienie praktyki PLA1
- Rysunek 5.10. Uwzględnianie różnorodności kulturowej w procesie planowania. Perspektywa menedżerów
- Rysunek 5.11. Uwzględnianie różnorodności kulturowej w procesie planowania. Perspektywa pracowników
- Rysunek 5.12. Przydział zadań pracownikom zdalnym. Perspektywa menedżerów
- Rysunek 5.13. Mediana ocen poszczególnych narzędzi ICT wspomagających pracę zdalną. Perspektywa menedżerów
- Rysunek 5.14. Narzędzia ICT wykorzystywane w pracy zdalnej. Perspektywa pracowników
- Rysunek 5.15. Forma spotkań pracowników zdalnych. Perspektywa menedżerów
- Rysunek 5.16. Forma organizowania spotkań pracowniczych. Perspektywa pracowników
- Rysunek 5.17. Forma szkoleń pracowników zdalnych. Perspektywa menedżerów
- Rysunek 5.18. Forma organizowania szkoleń. Perspektywa pracowników
- Rysunek 5.19. Forma sprawdzania poziomu zadowolenia pracowników zdalnych. Perspektywa menedżerów
- Rysunek 5.20. Określanie czynników motywujących pracowników zdalnych do pracy. Perspektywa menedżerów
- Rysunek 5.21. Najczęściej wybierane czynniki motywujące pracowników zdalnych do pracy. Perspektywa menedżerów
- Rysunek 5.22. Wykorzystywane w firmie bodźce motywacyjne. Perspektywa pracowników

Rysunek 5.23. Mediana ocen najczęściej wybieranych czynników motywujących do pracy. Perspektywa menedżerów

Rysunek 5.24. Mediana ocen skuteczności bodźców motywujących do pracy. Perspektywa pracowników

Rysunek 5.25. Sposób kontrolowania pracowników zdalnych. Perspektywa menedżerów

Rysunek 5.26. Sposób kontrolowania pracowników zdalnych. Perspektywa pracowników

Rysunek 5.27. Częstotliwość kontroli rezultatów pracy. Perspektywa menedżerów

Rysunek 5.28. Częstotliwość kontroli rezultatów pracy. Perspektywa pracowników

Rysunek 5.29. Częstotliwość kontroli sposobu wykorzystania czasu pracy przez pracowników zdalnych. Perspektywa menedżerów

Rysunek 5.30. Częstotliwość kontroli sposobu wykorzystania czasu pracy. Perspektywa pracowników

Rysunek 5.31. Praktyki stosowane przez przełożonych w procesie kontroli. Perspektywa menedżerów

Rysunek 5.32. Praktyki stosowane przez przełożonych w procesie kontroli. Perspektywa pracowników

Rysunek 5.33. Formy komunikacji z pracownikami zdalnymi. Perspektywa menedżerów

Rysunek 5.34. Formy komunikacji wykorzystywane w firmie. Perspektywa pracowników

Rysunek 5.35. Czas odpisywania na e-maile pracowników zdalnych. Perspektywa menedżerów

Rysunek 5.36. Czas odpisywania na e-maile pracowników zdalnych. Perspektywa pracowników

Rysunek 5.37. Najważniejsze elementy komunikacji. Perspektywa menedżerów

Rysunek 5.38. Najważniejsze elementy komunikacji. Perspektywa pracowników

Rysunek 5.39. Rozwiązywanie konfliktów między pracownikami zdalnymi. Perspektywa menedżerów

Rysunek 5.40. Rozwiązywanie konfliktów między pracownikami zdalnymi. Perspektywa pracowników

Rysunek 5.41. Najważniejsze cechy pracownika zdalnego. Perspektywa menedżerów

Rysunek 6.1. Model zarządzania indywidualnym trybem pracy pracowników zdalnych MZITP w wersji tekstowej

Rysunek 6.2. Wersja B modelu zarządzania indywidualnym trybem pracy pracowników zdalnych MZITP z wykorzystaniem piktogramów

Rysunek 6.3. Model zarządzania mieszanym trybem pracy pracowników zdalnych MZMTP w wersji tekstowej

Rysunek 6.4. Wersja B modelu zarządzania mieszanym trybem pracy pracowników zdalnych MZMTP z wykorzystaniem piktogramów

Rysunek 6.5. Model zarządzania zespołowym trybem pracy pracowników zdalnych MZZTP w wersji tekstowej

Rysunek 6.6. Wersja B modelu zarządzania zespołowym trybem pracy pracowników zdalnych MZZTP z wykorzystaniem piktogramów

Rysunek 6.7. Schemat procesu wdrożenia modeli zarządzania pracownikami zdalnymi

Rysunek 6.8. Średnia ocena ważności funkcji zarządzania w poszczególnych trybach pracy

Rysunek 6.9. Wizualizacja ważności funkcji zarządzania w poszczególnych trybach pracy

Wykaz skrótów

KOM1 – 1 praktyka badana w ramach procesu komunikowania się odnosząca się do stosowanej w organizacji formy komunikacji;

KOM2 – 1 praktyka badana w ramach procesu komunikowania się odnosząca się do częstotliwości komunikacji pomiędzy menedżerem a pracownikiem zdalnym;

KOM3 – 1 praktyka badana w ramach procesu komunikowania się odnosząca się do najważniejszych według badanych grup menedżerów i pracowników zdalnych elementów komunikacji;

KOM4 – 1 praktyka badana w ramach procesu komunikowania się odnosząca się do sposobu rozwiązywania konfliktów między pracownikami zdalnymi;

KON1 – 1 praktyka badana w ramach procesu kontrolowania odnosząca się do sposobu kontrolowania pracowników zdalnych;

KON2 – 1 praktyka badana w ramach procesu kontrolowania odnosząca się do częstotliwości kontroli przez menedżera;

KON3 – 1 praktyka badana w ramach procesu kontrolowania odnosząca się do praktyk stosowanych przez menedżerów podczas kontroli;

MI – uczestniczący w badaniu ankietowym menedżerowie zarządzający pracą pracowników zdalnych wykonujących głównie zadania w trybie indywidualnym;

MM – uczestniczący w badaniu ankietowym menedżerowie zarządzający pracą pracowników zdalnych wykonujących głównie zadania w trybie mieszanym;

MOT1 – 1 praktyka badana w ramach procesu motywowania odnosząca się do sposobu określania przez menedżerów poziomu zadowolenia pracowników zdalnych;

MOT2 – 2 praktyka badana w ramach procesu motywowania odnosząca się do kwestii identyfikowania przez menedżerów bodźców motywujących pracowników zdalnych do wydajnej pracy;

MOT3 – 3 praktyka badana w ramach procesu motywowania odnosząca się do kwestii wykorzystania przez menedżerów bodźców motywujących pracowników zdalnych do wydajnej pracy;

MZ – uczestniczący w badaniu ankietowym menedżerowie zarządzający pracą pracowników zdalnych wykonujących głównie zadania w trybie zespołowym;

MZITP – Model Zarządzania Indywidualnym Trybem Pracy;

MZMTP – Model Zarządzania Mieszanym Trybem Pracy;

MZZTP – Model Zarządzania Zespołowym Trybem Pracy;

M1 – M5 – poszczególni menedżerowie biorący udział w wywiadzie zogniskowanym oraz w wywiadach końcowych;

NCP – najważniejsze cechy pracowników zdalnych według menedżerów;

OP – ocena poszczególnych procesów przez badane grupy (menedżerów i pracowników zdalnych);

ORG1 – 1 praktyka badana w ramach procesu organizowania odnosząca się do sposobu przydziału zadań służbowych pracownikom zdalnym przez menedżerów;

ORG2 – 2 praktyka badana w ramach procesu organizowania odnosząca się do najczęściej wykorzystywanych w organizacji narzędzi ICT wspomagających pracę zdalną;

ORG3 – 3 praktyka badana w ramach procesu organizowania odnosząca się do formy organizowania spotkań pracowników zdalnych;

ORG4 – 4 praktyka badana w ramach procesu organizowania odnosząca się do formy organizowania szkoleń pracowników zdalnych;

OZ – ocena poziomu zadowolenia z pracy zdalnej przez badane grupy (menedżerów i pracowników zdalnych);

PEM – autorski schemat przedstawiający definicję pracy zdalnej przyjętą przez autorkę na potrzeby tworzenia niniejszej dysertacji;

PI – uczestniczący w badaniu ankietowym pracownicy zdalni wykonujący głównie zadania w trybie indywidualnym;

PLA1 – 1 praktyka badana w ramach procesu planowania odnosząca się do sposobu tworzenia planów w firmie;

PLA2 – 2 praktyka badana w ramach procesu planowania odnosząca się do kwestii uwzględniania różnorodności kulturowej;

PM – uczestniczący w badaniu ankietowym pracownicy zdalni wykonujący głównie zadania w trybie mieszanym;

POMK – badane w ramach niniejszej dysertacji funkcje zarządzania, traktowanie jako ciąg następujących procesów: *planowanie – organizowanie – motywowanie – kontrolowanie*;

PZ – uczestniczący w badaniu ankietowym pracownicy zdalni wykonujący głównie zadania w trybie zespołowym;

WK – wywiad końcowy, potwierdzający praktyczną możliwość wdrożenia stworzonych modeli;

WZG – zogniskowany wywiad grupowy (przeprowadzony 29.11.2021 r. w celu określenia najważniejszych praktyk i narzędzi wykorzystywanych w procesie planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i komunikowania się z pracownikami zdalnymi w celu stworzenia kwestionariusza ankiety.

Spis załączników

Załącznik 1. Wykres Gantta

Załącznik 2. Kwestionariusz zogniskowanego wywiadu grupowego W_{ZG}

Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety dla menedżerów

Załącznik 4. Kwestionariusz ankiety dla pracowników

Załącznik 5. Opinia ekspercka_wywiady końcowe W_K

Załącznik 6. Tabele z danymi wykorzystanymi do obliczeń statystycznych

Załącznik 1. Wykres Gantta

Planowany czas trwania
 X Rzeczywiste wykonanie

Zadanie	2019			2020												
	P	L	G	S	L	M	K	M	C	L	S	W	P	L	G	
1. Wstępny przegląd literatury	X															
2. Określenie problemu badawczego	X															
3. Określenie harmonogramu badań naukowych		X														
4. Przegląd literatury przy wykorzystaniu metody SPL		X														
5. Wyznaczenie hipotez badawczych			X													
6. Określenie celów badawczych			X													
7. Przygotowanie badania związanego z oczekiwaniami studentów PCz nt. pracy zdalnej			X	X												
8. Przeprowadzenie badania związanego z oczekiwaniami studentów PCz nt. pracy zdalnej				X												
9. Analiza wyników badań oraz napisanie artykułu naukowego „Oczekiwanie studentów – praca zdalna”.					X											
10. Przeprowadzenie wywiadu z menedżerem (narzędzia ICT wykorzystywanych do zarządzania pracownikami zdalnymi).				X												
11. Analiza danych oraz napisanie artykułu naukowego nt. narzędzi wykorzystywanych do zarządzania pracownikami zdalnymi.						X										
12. Opracowanie ostatecznej wersji Indywidualnego Planu Badawczego									X	X						
13. Określenie próby badawczej						X										
14. Ustalenie metod badawczych						X										
12. Napisanie I rozdziału rozprawy doktorskiej (tematyka: praca zdalna).							X	X	X							
13. Przeprowadzenie wywiadu z menedżerem firmy zatrudniającej pracowników zdalnych (cel: publikacja naukowa dotycząca procesu kontroli pracowników zdalnych).													X	X		
14. Napisanie artykułu naukowego na temat kontrolowania pracowników zdalnych														X	X	
15. Wykonanie przeglądu literatury dotyczącego zarządzania zasobami ludzkimi.													X	X	X	

Zadanie	2021												2022												2023					
	S	L	M	K	M	C	L	S	W	P	L	G	S	L	M	K	M	C	L	S	W	P	L	G	S	L	M	K	M	
14. Napisanie artykułu naukowego na temat kontrolowania pracowników zdalnych																														
15. Wykonanie przeglądu literatury dotyczącego zarządzania zasobami ludzkimi.	X																													
16. Napisanie II rozdziału rozprawy doktorskiej (tematyka: zarządzanie zasobami ludzkimi)	X	X	X	X																										
17. Przygotowanie kwestionariusza do wywiadu zogniskowanego		X																												
18. Przeprowadzenie wywiadu zogniskowanego jako preludeum do procesu przygotowywania ankiety badawczej				X																										
19. Opracowanie szablonu ankiety dla pracowników i menedżerów.					X	X																								
20. Przygotowanie internetowej wersji ankiety dla pracowników i menedżerów.							X	X																						
21. Przeprowadzenie testów przygotowanej ankiety.									X																					
22. Przygotowanie strony internetowej, na której udostępnione zostały linki do ankiet										X	X																			
23. Przeprowadzenie badania ankietowego												X	X	X	X															
24. Przygotowanie rozdziału III pracy (metodyka badawcza)																X														
25. Analiza wyników badań															X	X														
26. Przygotowanie rozdziału IV pracy (wyniki badań)															X	X														
27. Stworzenie modeli zarządzania pracownikami zdalnymi																X	X													
28. Wywiad z menedżerami w celu sprawdzenia możliwości wdrożenia modeli																X	X													
29. Przygotowanie rozdziału VI pracy (modele)																X	X	X	X											
30. Aktualizacja części teoretycznej																				X	X	X								
31. Przygotowanie wstępu, zakończenia, załączników itp.																									X	X	X	X		

Załącznik 2. Kwestionariusz zogniskowanego wywiadu grupowego WzG

Data wywiadu: 29.11.2021 r.

Cel: określenie najważniejszych elementów procesu planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i komunikowania się z pracownikami zdalnymi.

Każdorazowo, gdy w pytaniu padnie *w firmie*, rozumie się przez to: *w organizacji zatrudniającej pracowników zdalnych*.

Pytania do wywiadu:

1. Jakie identyfikuje Pan/Pani główne branże, w których zatrudnia się pracowników zdalnych? (max 10 branż)
2. Jakie są najważniejsze elementy procesu planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania oraz procesów komunikacyjnych w firmie?
3. Jakie można wyróżnić formy tworzenia planów w organizacji? Kto tworzy plany?
4. Jakie są formy delegowania zadań w organizacji?
5. Jakie są główne formy szkoleń w organizacji?
6. W jaki sposób określa się czynniki motywujące pracowników zdalnych do wydajniejszej pracy?
7. Jak określa się poziom satysfakcji z pracy pracowników zdalnych?
8. W jaki sposób motywuje się pracowników zdalnych?
9. W jakiej formie kontroluje się pracowników zdalnych?
10. Jakie są główne zasady/praktyki wykorzystywane w trakcie kontroli pracowników zdalnych?
11. Jakie są główne formy komunikowania się z pracownikami zdalnymi?
12. Z jakich narzędzi komunikacyjnych korzysta się najczęściej w procesie zarządzania pracownikami zdalnymi?
13. Jakie są najważniejsze elementy w komunikacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą?
14. W jaki sposób pracodawca może reagować na konflikt między pracownikami?
15. Jakie są pożądane cechy pracowników zdalnych?

Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety dla menedżerów

PYTANIA WSTĘPNE:

- 1. Płeć:**
 - Kobieta
 - Mężczyzna
 - 2. Wiek:**
 - Poniżej 20 lat
 - 20 – 35 lat
 - 36 – 50 lat
 - 51 i więcej
 - 3. Wykształcenie:**
 - Podstawowe
 - Średnie/zawodowe
 - Wyższe – licencjat/inżynier/mgr
 - Wyższe – dr/prof.
 - 4. Ile lat pracujesz jako menedżer pracowników zdalnych?**
 - Krócej niż 1 rok
 - 1 – 3 lata
 - 3 – 5 lat
 - Dłużej niż 5 lat
 - Nigdy nie pracowałem jako menedżer pracowników zdalnych
 - 5. Twoja branża (wybierz najbardziej pasującą):**
 - IT
 - Finanse/księgowość
 - Tłumaczenia
 - Edukacja
 - Administracja publiczna
 - Marketing/handel elektroniczny
 - Obsługa klienta/call center
 - Logistyka
 - Copywriting/dziennikarstwo
 - Jestem youtuberem/prowadzę stronę internetową
 - Inna
- 6. Zarządzasz pracownika zdalnymi, którzy (proszę się skupić na aktualnym trybie pracy):**
- Ponad 60% swoich zadań wykonują indywidualnie
 - Ponad 60% swoich zadań wykonują zespołowo
 - Wykonują pracę w trybie mieszanym: ok. 40 – 60% zadań indywidualnie oraz ok. 40-60% zadań w zespole
- 7. Czy uważasz, że istnieją różnice pomiędzy zarządzaniem pracownikami wykonującymi zadania indywidualnie, zespołowo oraz pracujących w trybie mieszanym?**
- Tak
 - Nie
 - Nie wiem
- 8. Na jakiej płaszczyźnie widzisz te różnice? (jeśli na pyt. 3 odpowiedź była twierdząca)**
- planowanie
 - organizowanie
 - motywowanie
 - kontrolowanie
 - komunikowanie się

PLANOWANIE

- 9. Jak wygląda proces planowania w Twojej firmie?**
 - Plany tworzę ja. Pracownik nie uczestniczy w procesie planowania.
 - Plany tworzę ja, ale pracownik może zgłosić uwagi.
 - Tworzę plany wspólnie z pracownikami zdalnymi.
 - Pracownik tworzy plany samodzielnie, o ile plany te są zgodne z głównym celem firmy.
 - pracownicy zdalni z różnych kultur
- 10. Czy w procesie planowania uwzględniasz różnorodność kulturową pracowników zdalnych**
 - Tak
 - Nie
 - W mojej firmie nie pracują

ORGANIZOWANIE:

- 11. Na jakiej podstawie najczęściej przydzielasz zadania pracownikom zdalnym?**
 - Otrzymuję informację od moich przełożonych/działu HR, jakie zadania mają być wykonywane na danym stanowisku.
 - Przydzielam zadania na podstawie informacji zawartych w cv/referencjach.
 - Przydzielam zadania na podstawie dotychczasowych wyników pracy pracownika.
 - Przydzielam zadania na podstawie wniosków z osobistej rozmowy z pracownikiem zdalnym.
 - Przydzielam podwładnym zadania po wykonaniu przez nich dedykowanych testów psychologicznych.
 - Inna odpowiedź.
- 12. Jak ważne są według Ciebie poniższe narzędzia ICT w procesie zarządzania pracownikami zdalnymi? Od 1 do 7, gdzie 1 – zdecydowanie nieważne, 2 – nieważne, 3 – raczej nieważne, 4 – obojętne, 5 – raczej ważne, 6 – ważne, 7 – zdecydowanie ważne.**
 - Telefon komórkowy/smartfon
 - E-mail
 - Czat
 - Programy do wideokonferencji
 - Tablice multimedialne
 - Chmura
 - Programy do obsługi baz danych
 - Strona internetowa firmy
 - Platforma e-learning

- Programy antywirusowe
 - ICT do zarządzania projektami
- 13. W jakiej formie najczęściej organizujesz spotkania pracowników zdalnych:**
- W formie wideokonferencji.
 - Cykliczne spotkania bezpośrednie.
 - Sporadyczne spotkania bezpośrednie.
 - Nie organizuję takich spotkań.

MOTYWOWANIE:

- 15. W jaki sposób sprawdzasz zadowolenie pracowników zdalnych z wykonywanej pracy?**
- Pytam ich o stopień zadowolenia.
 - Wyciągam wnioski na podstawie otrzymanych od pracowników e-maili lub prowadzonych z nimi rozmów.
 - Proszę ich o wypełnienie ankiety.
 - Nie sprawdzam.
 - Inne.
- 16. W jaki sposób określasz czynniki motywujące pracowników?**
- Pytasz każdego pracownika osobno.
 - Na podstawie Twoich dotychczasowych doświadczeń z innymi pracownikami zdalnymi.
 - Na podstawie informacji uzyskanych od HR lub Twoich przełożonych.
 - Nie określam
- 17. Z których bodźców korzystasz w procesie motywowania pracowników zdalnych do pracy?**
- Bodźce finansowe (premia, podwyżka itp.)

KONTROLOWANIE:

- 19. W jaki sposób kontrolujesz swoich podwładnych?**
- Kontrola jedynie rezultatów pracy.
 - Kontrola na podstawie tworzonego przeze mnie raportu z postępu wykonywanych prac.
 - Sprawdzam czas logowania się do systemu.
 - Kontroluję sposób wykorzystania czasu pracy (np. poprzez programy komputerowe monitorujące czynności wykonywane przez pracownika zdalnego, gesty itp.).
 - Nie kontroluję.
 - Inne.
- 20. Jak często sprawdzasz: rezultaty pracy podwładnych?**
- Codziennie
 - 1 lub kilka razy w tygodniu
 - Kilka razy w miesiącu lub rzadziej
 - Każdorazowo po zakończeniu zadania

KOMUNIKOWANIE:

- 23. Jak zazwyczaj komunikujesz się z pracownikami zdalnymi? (max 3 odpowiedzi.)**
- E-mail
 - Czat/sms
 - Rozmowa tel.
 - Wideokonferencja
 - Spotkanie bezpośrednie

14. W jaki sposób najczęściej są organizowane szkolenia pracowników?

- W formie stacjonarnej
- E-learning
- Wideokonferencja
- Materiały szkoleniowe wysyłam e-mailem
- Inne

- Upominki/nagrody rzeczowe
- Wyjazdy firmowe/wycieczki
- Pochwały indywidualne
- Pochwały całego zespołu
- Dodatkowe możliwości rozwoju (np. szkolenia)
- Możliwość awansu
- Inne... (jakie?)

18. Oceń skuteczność poszczególnych form motywowania pracowników zdalnych Od 1 do 7, gdzie 1 – zdecydowanie nieskuteczne, 2 – nieskuteczne, 3 – raczej nieskuteczne, 4 – obojętne, 5 – raczej skuteczne, 6 – skuteczne 7 – zdecydowanie skuteczne

- Bodźce finansowe (premia, podwyżka itp.)
- Upominki/nagrody rzeczowe
- Wyjazdy firmowe/wycieczki
- Pochwały indywidualne
- Pochwały na forum
- Dodatkowe możliwości rozwoju (np. szkolenia)
- Możliwość awansu

21. Jak często sprawdzasz, co Twój pracownik robi w godzinach pracy?

- Nie sprawdzam
- Codziennie
- 1 lub kilka razy w tygodniu
- Kilka razy w miesiącu lub rzadziej
- Nie sprawdzam

22. Z których praktyk w procesie kontroli korzystasz?

- Ustalenie jasnych kryteriów kontroli
- Określenie konkretnego terminu nadesłania wyników pracy przez pracownika zdalnego
- Informacja zwrotna po przeprowadzonej kontroli
- Utrzymywanie porządku w zebranych danych (katalogi/nazewnictwo itp.)
- Inne
- Nie kontroluję

24. W jakim czasie zazwyczaj odpowiadasz na e-maile/wiadomości na czacie od pracowników?

- 30 minut
- 1 godzina
- 24 godziny
- 2 – 3 dni lub dłużej

25. Wybierz trzy najważniejsze elementy w procesie komunikacji pomiędzy przełożonym a pracownikiem zdalnym.

- Czytelność komunikatu
- Szybkie odpisywanie na e-maile/wiadomości na czacie
- Kultura wypowiedzi, w tym: w tym: brak błędów ortograficznych i wulgaryzmów
- Dokładne określenie ram czasowych projektu i instrukcji wykonania pracy
- Informacja zwrotna tuż po wykonaniu pracy
- Jasne kryteria oceny
- Sprawiedliwe traktowanie pracowników

ZAKOŃCZENIE:

27. Na ile ważne w procesie zarządzania pracownikami zdalnymi są według Ciebie poszczególne procesy? Oceń od 1 do 7, gdzie 1 – zdecydowanie nieważne, 2 – nieważne, 3 – raczej nieważne, 4 – obojętne, 5 – raczej ważne, 6 – ważne, 7 – zdecydowanie ważne)

	Tryb indywidualny	Tryb zespołowy	Tryb mieszany
Planowanie	od 1 do 7	od 1 do 7	od 1 do 7
Organizowanie	od 1 do 7	od 1 do 7	od 1 do 7
Motywowanie	od 1 do 7	od 1 do 7	od 1 do 7
Kontrolowanie	od 1 do 7	od 1 do 7	od 1 do 7
Komunikowanie	od 1 do 7	od 1 do 7	od 1 do 7

28. Jak dopasowanie poszczególnych procesów do trybu pracy pracownika zdalnego (tryb indywidualny, zespołowy, mieszany) wpływa na wyniki firmy? Oceń od 1 do 7, gdzie 1 – wpływa zdecydowanie negatywnie, 2 – wpływa negatywnie, 3 – wpływa raczej negatywnie, 4 – nie wpływa, 5 – wpływa raczej pozytywnie, 6 – wpływa pozytywnie, 7 – wpływa zdecydowanie pozytywnie.

Przyjazna atmosfera

26. Jak najczęściej rozwiązujesz konflikty pomiędzy pracownikami zdalnymi?

- Organizuję spotkanie wszystkich skłóconych pracowników zdalnych w formie wideokonferencji.
- Rozmawiam indywidualnie ze skłóconymi pracownikami zdalnymi.
- Nie ingeruję w konflikt.
- W mojej firmie brak jest konfliktów pomiędzy pracownikami zdalnymi.
- Inne

29. Wybierz 3 najważniejsze cechy osobowościowe/czynniki wpływające na osiągnięcie przez pracownika zdalnego satysfakcjonujących menedżera wyników pracy.

- Automotywacja
- Samodyscyplina
- Umiejętności zawodowe i doświadczenie
- Elastyczność
- Innowacyjność
- Towarzyskość
- Zdolność do radzenia sobie z izolacją społeczną
- Możliwość pogodzenia życia rodzinnego z pracą
- Umiejętność wystąpień publicznych.

30. Jaki jest poziom Twojego zadowolenia z faktu, że pracujesz zdalnie? Od 1 do 7, gdzie 1 – zdecydowanie niezadowolony, 2 – niezadowolony, 3 – raczej nie zadowolony, 4 – ani niezadowolony ani zadowolony, 5 – raczej zadowolony, 6 – zadowolony, 7 – zdecydowanie zadowolony

31. Czy poleciłbyś pracę zdalną innym osobom? Od 1 do 7, gdzie 1 – zdecydowanie nie, 2 – nie, 3 – raczej nie, 4 – ani nie ani tak, 5 – raczej tak, 6 – tak, 7 – zdecydowanie tak.

Załącznik 4. Kwestionariusz ankiety dla menedżerów

PYTANIA WSTĘPNE - METRYCZKA

1. Płeć:

- Kobieta Mężczyzna

2. Wiek:

- Poniżej 20 lat 20 – 35 lat
 36 – 50 lat 51 i więcej

3. Wykształcenie:

- Podstawowe
 Średnie/zawodowe
 Wyższe – licencjat/inżynier/mgr
 Wyższe – dr/prof.

4. Ile lat pracujesz jako pracownik zdalny?

- Krócej niż 1 rok 1 – 3 lata
 3 – 5 lat Powyżej 5 lat
 Nigdy nie pracowałem zdalnie

5. Branża, w której pracujesz obecnie zdalnie lub pracowałeś zdalnie w ostatnim okresie czasu:

- IT

- Finanse/księgowość

- Tłumaczenia

- Edukacja

- Administracja publiczna

- Marketing/handel elektroniczny

- Obsługa klienta/call center

- Logistyka

- Copywriting/dziennikarstwo

- Jestem youtuberem/prowadzę stronę internetową

- Inne

6. Pracujesz (proszę się skupić na aktualnym trybie pracy):

- Głównie indywidualnie. Odpowiedzialność za efekty pracy spoczywa tylko na Tobie.

- Głównie zespołowo. Odpowiedzialność za efekty pracy jest dzielona na wszystkich członków zespołu.

- W formie mieszanej: ok. 40-60% zadań indywidualnych i ok. 40-60% zadań zespołowych.

PLANOWANIE:

7. Jaki jest Twój udział w procesie planowania działań w firmie?

- Otrzymuję plany od przełożonego bez możliwości ich modyfikacji.

- Otrzymuję plany od przełożonego i mogę zgłosić swoje uwagi.

- Tworzę plany łącznie z przełożonym.

- Tworzę plany samodzielnie na podstawie ogólnych wytycznych.

8. Czy chcesz uczestniczyć w procesie planowania działań w firmie?

- Tak

- Nie

- Nie ma to dla mnie znaczenia

9. Czy Twój przełożony uwzględni w procesie planowania różnorodność kulturową pracowników zdalnych?

- Tak

- Nie

- W mojej firmie nie pracują pracownicy zdalni z różnych kultur

- Nie wiem

ORGANIZOWANIE

10. Jakie narzędzia wspomagające pracę zdalną wykorzystywane są w Twojej firmie?

- Telefon/smartfon

- E-mail

- Czat

- Narzędzia do wideokonferencji

- Tablice multimedialne

- Chmura

- Platforma e-learning

- Programy antywirusowe

- Programy do zarządzania projektami

11. Jaka forma spotkań pracowników zdalnych występuje najczęściej w Twojej firmie?

- W formie wideokonferencji

- Cykliczne spotkania bezpośrednie

- Sporadyczne spotkania bezpośrednie

- W mojej firmie nie organizuje się spotkań ze współpracownikami

12. W jaki sposób najczęściej organizowane są szkolenia pracowników zdalnych?

- Szkolenie stacjonarne

- E-learning

- Szkolenie w formie wideokonferencji

- Materiały szkoleniowe otrzymuję e-mailem

- Inne

MOTYWOWANIE:

13. Oceń w skali od 1 do 7, na ile zazwyczaj czujesz się zmotywowany do pracy w obecnej firmie. 1 – zdecydowanie nie czuję się zmotywowany, 2 – nie czuję się zmotywowany, 3 – raczej nie czuję się zmotywowany, 4 – nie mam zdania 5 – raczej czuję się zmotywowany, 6 – czuję się zmotywowany, 7 – zdecydowanie czuję się zmotywowany.

1 – zdecydowanie nie czuję się zmotywowany, 2 – nie czuję się zmotywowany, 3 – raczej nie czuję się zmotywowany, 4 – nie mam zdania 5 – raczej czuję się zmotywowany, 6 – czuję się zmotywowany, 7 – zdecydowanie czuję się zmotywowany.

14. Które z poniższych form motywowania występują w Twojej firmie?

- Bodźce finansowe (premia, podwyżka itp.)

- Upominki/prezenty

- Wycieczki firmowe

- Pochwały indywidualne

- Pochwały całego zespołu

- Dodatkowe możliwości rozwoju (np. szkolenia)

- Możliwość otrzymania awansu

- Inne, jakie?...
- W mojej firmie brak bodźców motywujących do pracy

15. Jak poniższe czynniki wpływają na Twoją motywację do pracy? 1 – zdecydowanie nie zwiększa motywacji, 2 – nie zwiększa motywacji, 3 – raczej nie zwiększa motywacji, 4 – nie ma wpływu, 5 – raczej zwiększa motywację, 6 –

KONTROLOWANIE:

16. W jaki sposób przełożony kontroluje Twoją pracę?

- Kontrola jedynie rezultatów pracy
- Kontrola na podstawie tworzonego przeze mnie raportu z postępu wykonywanych prac
- Sprawdzanie godzin logowania się przeze mnie do systemu
- Kontrola sposobu wykorzystania przeze mnie czasu pracy, np. poprzez programy komputerowe monitorujące czynności wykonywane przez pracownika zdalnego, gesty itp.
- Inne
- Mój przełożony nie kontroluje mojej pracy.

17. Jak często przełożony kontroluje wyniki Twojej pracy?

- Codziennie
- 1 lub kilka razy w tygodniu
- Kilka razy w miesiącu lub rzadziej

KOMUNIKOWANIE

20. W jakiej formie najczęściej komunikuje się z Tobą Twój przełożony? Wybierz max 3 odpowiedzi.

- E-mail
- Czat/sms
- Rozmowa telefoniczna
- Podczas wideokonferencji
- Podczas spotkania bezpośredniego

21. Jak szybko przełożony zazwyczaj odpowiada na Twoje e-maile, wiadomości na czacie itp.

- 30 min. 1 godz.
- 24 godziny 2-3 dni lub dłużej

22. Wybierz trzy najważniejsze według Ciebie elementy w procesie komunikacji pomiędzy przełożonym a pracownikiem zdalnym.

- Czytelność komunikatu
- Szybkie odpisywanie na e-maile/wiadomości na czacie
- Kultura wypowiedzi, w tym: brak błędów ortograficznych i wulgaryzmów

ZAKOŃCZENIE:

24. Jak oceniasz wpływ poszczególnych procesów na wyniki Twojej pracy? (od 1 do 7, gdzie 1 – zdecydowanie negatywnie, a 7 – zdecydowanie pozytywnie)

- Planowanie
- Organizowanie
- Motywowanie
- Kontrolowanie

zwiększa motywację, 7 – zdecydowanie zwiększa motywację do pracy.

- Bodźce finansowe (premia, podwyżka itp.)
- Upominki/prezenty
- Wycieczki firmowe
- Pochwały indywidualne
- Pochwały na forum
- Dodatkowe możliwości rozwoju (np. szkolenia)
- Możliwość otrzymania awansu

- Każdorazowo po zakończeniu danego zadania
- Mój przełożony nie kontroluje wyników mojej pracy

18. Jak często przełożony kontroluje, co robisz w godzinach pracy?

- Codziennie
- 1 lub kilka razy w tygodniu
- Kilka razy w miesiącu lub rzadziej
- Każdorazowo po zakończeniu danego zadania
- Mój przełożony nie kontroluje, co robię w godzinach pracy.

19. Z których praktyk w procesie kontroli korzysta Twój przełożony?

- Ustalenie jasnych kryteriów kontroli
- Określenie konkretnego terminu nadesłania wyników pracy przez pracownika zdalnego
- Informacja zwrotna po przeprowadzonej kontroli
- Żadne z powyższych lub nie kontroluje

- Dokładne określenie ram czasowych projektu i instrukcji wykonania zadania
- Informacja zwrotna po wykonaniu pracy
- Jasne kryteria oceny
- Sprawiedliwe traktowanie pracowników
- Przyjazna atmosfera

23. W jaki sposób Twój przełożony uczestniczy w procesie rozwiązywania konfliktów pomiędzy pracownikami zdalnymi?

- Organizuje spotkanie wszystkich skłóconych pracowników zdalnych w formie wideokonferencji.
- Rozmawia indywidualnie ze skłóconymi pracownikami zdalnymi.
- Nie ingeruje w konflikt.
- W mojej firmie brak jest konfliktów pomiędzy pracownikami zdalnymi.
- Inne

25. Jaki jest poziom Twojego zadowolenia z faktu, że pracujesz zdalnie? Od 1 do 7, gdzie 1 – zdecydowanie niezadowolony, a 7 – zdecydowanie zadowolony

26. Czy polecilibyś pracę zdalną innym osobom? Od 1 do 7, gdzie 1 – zdecydowanie nie, a 7 – zdecydowanie tak

Załącznik 5. Opinia ekspercka_wywiady końcowe WK

A. Pytania główne:

1. Czy rozpisanie poszczególnych praktyk zarządzania w ramach procesów: planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i komunikowania się jest czytelne z Pana/Pani punktu widzenia? Czy bardziej czytelny jest model tekstowy, czy graficzny?
2. Wybór których praktyk jest według Pana/Pani oczywisty? Dlaczego?
3. Wybór których praktyk jest dla Pana/Pani zaskakujący? Dlaczego?
4. Czy wdrożenie zaprezentowanych modeli może ułatwić menedżerowi zarządzanie pracownikami zdalnymi?
5. Czy wdrożenie modelu dopasowanego do trybu pracy (tryb indywidualny, mieszany, zespołowy) ma szansę wpłynąć pozytywnie na wyniki pracy pracownika?
6. Które elementy modelu ocenilby Pan/Pani pozytywnie?
7. Czy do zaprezentowanych modeli zarządzania MZITP, MZMTP i MZZTP warto dodać jakieś elementy? Jeśli tak, to jakie?
8. W jaki sposób według Pana/Pani najlepiej wdrożyć modele?
9. Czy ma Pan/Pani jakieś dodatkowe uwagi dotyczące zaprezentowanych modeli?

B. Pytania dodatkowe zgodnie z uwagami z tabel zbiorczych z rozdziału 5. Wyniki badania ankietowego.:

10. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki PLA2?
11. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki ORG2?
12. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki MOT1?

Wywiad z M1 (IT, tryb indywidualny, mieszany, zespołowy), data wywiadu: 25.08.2022 r.

1. Czy rozpisanie poszczególnych praktyk zarządzania w ramach procesów: planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i komunikowania się jest czytelne z Pana/Pani punktu widzenia? Czy bardziej czytelny jest model tekstowy, czy graficzny?

Odp. Modele są czytelne. Wersja graficzna jest bardziej nowoczesna i czytelna, ale wymaga zaznajomienia się ze znaczeniem ikon.

2. Wybór których praktyk jest według Pana/Pani oczywisty? Dlaczego?

Odp. Odpowiedzi w: PLA1, PLA2, ORG1, ORG3, ORG4, MOT1, MOT2, MOT3_1, KON1-KON3, KOM1-KOM3. Wybrałbym 1 lub 2 odpowiedź z każdej z tych praktyk.

3. Wybór których praktyk jest dla Pana/Pani zaskakujący? Dlaczego?

Odp. We wszystkich 3 modelach jako czynniki najsilniej motywujące pracowników do pracy wskazano bodźce finansowe. W IT bodźce finansowe są elementem higieny: dobrzy pracownicy IT w mojej firmie zarabiają znacznie więcej niż średnia krajowa. Aby premia mogła jeszcze silniej zmotywować pracownika, musiałaby być naprawdę wysoka. Czynniki silnie motywujące moich pracowników to prestiżowe szkolenie, wyjazdy zagraniczne lub awans. Inna kwestia: w przypadku trybu zespołowego i mieszanego bardzo przydatne są programy do zarządzania projektami. Nie zostały one uwzględnione. Zaskoczył mnie wybór „brak konfliktów” w modelu MZZTP.

4. Czy wdrożenie zaprezentowanych modeli może ułatwić menedżerowi zarządzanie pracownikami zdalnymi?

Odp. Tak, o ile będzie dopasowany do specyfiki firmy.

5. Czy wdrożenie modelu dopasowanego do trybu pracy (tryb indywidualny, mieszany, zespołowy) ma szansę wpłynąć pozytywnie na wyniki pracy pracownika?

Odp. Tak, o ile będzie dopasowany do specyfiki firmy.

6. Czy do zaprezentowanych modeli zarządzania MZITP, MZMTP i MZZTP warto dodać jakieś elementy? Jeśli tak, to jakie?

Odp. Warto nieco udoskonalić wersję graficzną poprzez przygotowanie miejsca na dopisanie np. nazwy konkretnego działu, kolejnych praktyk wykorzystywanych w danej organizacji. Sugeruję też stworzenie wersji elektronicznej modelu, którą można byłoby przesłać wszystkim menedżerom w firmie, a oni dopasowaliby ją do potrzeb swojego działu (np. poprzez dopisanie nazwy działu lub też miejsca na wnioski).

7. Które elementy modelu ocenilby Pan/Pani pozytywnie?

Odp. Podobały mi się następujące elementy: czytelny podział na procesy, wybór ważnych działań w danym procesie, ciekawa forma (tekstowa/graficzna), fakt, że mogę porównać działania w mojej firmie z działaniami ogółu, model może być bodźcem do dokładnej realizacji opisanych procesów w mojej firmie.

8. W jaki sposób według Pana/Pani najlepiej wdrożyć modele?

Odp. Krok 1: Analiza modelu przez osoby odpowiedzialne za główny obraz zarządzania pracownikami w firmie (kierownictwo/dział HR).

Krok 2: Dopasowanie modelu do potrzeb konkretnej firmy (np. dodanie nowych narzędzi lub wymaganych np. przez względy bezpieczeństwa praktyk, przygotowanie odpowiednich wersji językowych).

Krok 3: Przekazanie menedżerom (wszystkim lub wybranej grupie) elektronicznej wersji modelu (np. e-mailem).

Krok 4: Wprowadzenie modelu na okres „próbny” (np. miesiąc).

Krok 5: Wnioski po okresie próbnym: które elementy modelu ułatwiają pracę, a które wymagają poprawy.

Krok 6: Decyzja, czy model zostaje w firmie na dłużej.

Krok 7: Jeśli model będzie wykorzystywany nadal – przekazanie go pozostałym menedżerom.

9. Czy ma Pan/Pani jakieś dodatkowe uwagi dotyczące zaprezentowanych modeli?

Odp. Każda organizacja ma inną specyfikę. Modele mogą być bardzo pomocne w pracy menedżera, ale najczęściej należy je i tak dopasować do wymagań danej organizacji.

10. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki PLA2?

Odp. Nadzoruję pracę osób z bardzo podobnych kultur: moi podwładni pochodzą z krajów europejskich, głównie Europa Środkowa i Północna. W ramach kultur biorę pod uwagę pewne zwyczaje danego regionu (np. święta), ale też nastawienie pracowników. Przykładowo: pracownicy IT z Polski są kreatywni i zdolni. Jeśli mam trudniejsze projekty, to wśród pracowników polskich jest większa szansa na znalezienie kogoś, kto ten projekt pociągnie od A do Z. Jednak nie chcę tu generalizować, po prostu dotychczas takie miałem doświadczenia. Z innych krajów także mam bardzo zdolnych pracowników.

11. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki ORG2?

Odp. Ogólnie się zgadzam. Jedyne co: zdecydowanie nie korzystam z telefonu w procesie zarządzania podwładnymi. Korzystam chętniej z innych form (czat/wideokonferencja).

12. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki MOT1?

Odp. Zdecydowanie trzeba pytać o poziom zadowolenia pracowników lub ewentualnie: oceniać ten poziom na podstawie obserwacji. Nie można tego tematu „pominąć”. Dziwi mnie fakt, że część menedżerów nie określa poziomu zadowolenia. Wątpię, żeby byli to menedżerowie z IT.

Wywiad M2 (CC, tryb mieszany), data wywiadu: 29.08.2022 r.

1. Czy rozpisanie poszczególnych praktyk zarządzania w ramach procesów: planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i komunikowania się jest czytelne z Pana/Pani punktu widzenia? Czy bardziej czytelny jest model tekstowy, czy graficzny?

Odp. Modele są czytelne. Ciekawsza jest wersja z piktogramami.

2. Wybór których praktyk jest według Pana/Pani oczywisty? Dlaczego?

Odp. Oczywiście wydają mi się odpowiedzi w: PLA1, PLA2, ORG1-ORG4, MOT1-MOT3_2, KON1-KON3, KOM1, KOM3. Przy PLA2. Nie mam tutaj jakichś większych zastrzeżeń. Przy czym zgadzam się głównie z najczęściej wybieranymi odpowiedziami przy tych praktykach. Przy PLA1: planuję ja, ale pracownicy mogą zgłaszać uwagi. Rzadko współpracuję z osobami z innych kręgów kulturowych, ale jeśli taka sytuacja ma miejsce, to zwracam na ten krąg uwagę. Np. inaczej współpracuje się z osobami z Hiszpanii, a inaczej z Finlandii lub Szwecji (tu wszyscy są bardziej „poukładani”). Zadania przydzielam po rozmowie. Głównie korzystam z e-maila lub czatu (czat wygodniejszy). Spotykam się z pracownikami w formie wideokonferencji, a szkołę poprzez e-learning. Aby wiedzieć, jak motywować, zazwyczaj pytam pracowników na początku współpracy o to, co ich motywuje. A potem raz na jakiś czas dopytuję.

3. Wybór których praktyk jest dla Pana/Pani zaskakujący? Dlaczego?

Odp. W praktyce KOM4 widnieje odpowiedź: „W firmie brak konfliktów między pracownikami” (MZITP, MZZTP). O ile w przypadku pracowników indywidualnych jest to możliwe (nie mają ze sobą kontaktu), o tyle przy zespole wydaje się to dziwne.

W praktyce KOM1: Nieco dziwne jest tak silne wykorzystanie telefonu w trybie indywidualnym. Wydawałoby się, że większość organizacji korzysta obecnie z narzędzi powiązanych z komputerem (narzędzia do wideokonferencji/czaty).

4. Czy wdrożenie zaprezentowanych modeli może ułatwić menedżerowi zarządzanie pracownikami zdalnymi?

Odp. Tak, o ile będzie dobrze dopasowany.

5. Czy wdrożenie modelu dopasowanego do trybu pracy (tryb indywidualny, mieszany, zespołowy) ma szansę wpłynąć pozytywnie na wyniki pracy pracownika?

Odp. Dopasowanie intensywności funkcji zarządzania do trybu pracy może wpłynąć na wyniki pracownika. Jeśli będzie dobre dopasowanie – to pozytywnie. Jeśli będzie negatywnie dopasowane – to negatywnie.

6. Które elementy modelu ocenilby Pan/Pani pozytywnie?

Odp. Podział najważniejszych obszarów w zarządzaniu pracownikami uważam za bardzo trafny. Ciekawe i nowoczesne jest wykorzystanie symboli graficznych. Pozytywne jest też to, że model nie przekracza jednej strony oraz że został stworzony na podstawie przebadania grupy kilkuset osób.

7. Czy do zaprezentowanych modeli zarządzania MZITP, MZMTP i MZZTP warto dodać jakieś elementy? Jeśli tak, to jakie?

Odp. Warto udoskonalić model przygotowując miejsce na wpisanie konkretnych celów pracowników danego działu oraz sekcję kontroli o sposób weryfikacji poziom celów nałożonych na pracowników zdalnych (np. celu sprzedażowego). Wygodniejsza byłaby wersja elektroniczna. Liczba praktyk w ramach konkretnego procesu wydaje się być niewystarczająca (brak np. informacji o BHP itp.).

8. W jaki sposób według Pana/Pani najlepiej wdrożyć modele?

Odp. Warto byłoby zacząć od stworzenia wersji elektronicznej modelu. Potem powinni się z nim zapoznać osoby odpowiedzialne za wdrożenia, np. dział HR lub menedżerowie wyższego szczebla. Oni powinni określić zasady korzystania z modelu: czy prowadzić notatki ze stosowania praktyk modelu, jak i gdzie zapisywać spostrzeżenia, czy zdawać raport z realizacji modelu, a jeśli tak – to w jakim terminie, czy np. tygodniowo, czy miesięcznie. Następnie powinno się rozesłać model do menedżerów niższego szczebla wraz z dokładnym opisem zasad korzystania z modelu. W razie konieczności – wprowadzenie poprawek.

9. Czy ma Pan/Pani jakieś dodatkowe uwagi dotyczące zaprezentowanych modeli?

Odp. Można rozważyć przekazanie modeli także pracownikom. Pracownik miałby wtedy jasną informację od przełożonych: „Liczymy na Twoją współpracę.” Może pracownik będzie miał jakieś cenne sugestie/uwagi?

10. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki PLA2?

Odp. Rzadko współpracuję z osobami z innych kręgów kulturowych, ale jeśli taka sytuacja ma miejsce, to zwracam na ten krąg uwagę. Np. inaczej współpracuje się z osobami z Hiszpanii, a inaczej z Finlandii lub Szwecji (tu wszyscy są bardziej „poukładani”).

11. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki ORG2?

Odp. Zgadzam się. Ja korzystam głównie z e-maila i czatu.

12. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki MOT1?

Odp. Menedżer powinien pytać pracownika o jego motywację. Ja robię to zawsze na początku współpracy oraz potem systematycznie (np. 1 raz w miesiącu/1 raz na 2 miesiące). Jeśli wiemy, co pracownika motywuje, możemy naciskać na to i dzięki temu uzyskiwać lepsze wyniki jego pracy.

Ogólnie o procesach:

Odp. Moi pracownicy wykonują zadania głównie w trybie mieszanym. Niekiedy nie jest łatwo dopasować zadania do danego pracownika (jego predyspozycji itp.). Często też pojawia się problem nakładania się zadań indywidualnych i zespołowych u danego pracownika. Muszę więc z wyprzedzeniem planować i organizować pracę. A następnie – muszę być gotowy na pewne zmiany, wynikające z problemów. Pojawiają się też problemy komunikacyjne: pracownicy niekiedy przedkładają zadania indywidualne ponad zespołowe. Tak, jakby traktowali zadania indywidualne za ważniejsze, bo tylko oni za nie odpowiadają. A w zespole odpowiada cały zespół. Z tego względu zwracam dużą uwagę na kontrolę, zwłaszcza tych zadań zespołowych. Nie zauważyłem natomiast bardzo dużego problemu z motywowaniem pracowników. Mam wrażenie, że oni się „nakręcają” nawzajem do pracy.

M3 (copywriting, tryb indywidualny), Data wywiadu: 13.09.2022 r.

1. Czy rozpisanie poszczególnych praktyk zarządzania w ramach procesów: planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i komunikowania się jest czytelne z Pana/Pani punktu widzenia? Czy bardziej czytelny jest model tekstowy, czy graficzny?

Odp. Modele są czytelne.

2. Wybór których praktyk jest według Pana/Pani oczywisty? Dlaczego?

Odp. Odpowiedzi w: PLA1, ORG1, ORG3, ORG4, MOT3_1, MOT3_2, KON1-KON4, KOM1-KOM4.

3. Wybór których praktyk jest dla Pana/Pani zaskakujący? Dlaczego?

Odp. MOT1 i MOT2 – na pierwszym miejscu widnieje „menedżer pyta każdego pracownika”. W praktyce nie ma na to zazwyczaj czasu, zwłaszcza, jeśli pracowników jest dużo. Przy zadaniach indywidualnych nie pytam pracowników o poziom zadowolenia. Reaguję, gdy jakość pracy spada. PLA2 – nie dotyczy mojej firmy (pracownicy z jednego kraju). KOM1 – w mojej firmie nigdy nie korzystałem ze smartfona w kontakcie z pracownikiem. A już na pewno nie z telefonu stacjonarnego.

4. Czy wdrożenie zaprezentowanych modeli może ułatwić menedżerowi zarządzanie pracownikami zdalnymi?

Odp. Raczej tak, o ile zostanie wdrożony model odpowiadający trybowi pracy w danej firmie. Bezcelowe wydaje się wdrożenie 3 modeli, o ile w firmie wykorzystuje się tylko 1 z nich.

5. Czy wdrożenie modelu dopasowanego do trybu pracy (tryb indywidualny, mieszany, zespołowy) ma szansę wpłynąć pozytywnie na wyniki pracy pracownika?

Odp. Raczej tak, choć może być to niewielki wzrost, jeśli chodzi o wyniki finansowe. Na wyniki finansowe ma wpływ zbyt wiele elementów.

6. Czy do zaprezentowanych modeli zarządzania MZITP, MZMTP i MZZTP warto dodać jakieś elementy? Jeśli tak, to jakie?

Odp. Warto doprecyzować, o jakie planowanie chodzi: operacyjne, taktyczne, strategiczne. Po analizie praktyk można domniemywać, że chodzi o planowanie krótkoterminowe (operacyjne). Według mnie skróty „PLA1”, „PLA2”, „ORG1”,... są niepotrzebne. Można byłoby w modelach po prostu napisać „1”, „2”, „3”...

7. Które elementy modelu ocenilby Pan/Pani pozytywnie?

Odp. Model można wykorzystać jako szablon do opisu własnych metod zarządzania.

8. W jaki sposób według Pana/Pani najlepiej wdrożyć modele?

Odp. Podzieliłbym wdrożenie na następujące etapy:

1. Wprowadzenie poprawek do modelu (jeśli będą konieczne) przez osoby wyznaczające kierunek procesów zarządzania pracownikami w firmie.
2. Akceptacja modelu przez kierownictwo najwyższego szczebla lub dział HR (w zależności od firmy).
3. Przekazanie modeli menedżerom.
4. Jeśli konieczne – przekazanie informacji o nowych zasadach zarządzania pracownikom (jeśli miałyby to znacznie zmienić ich organizację pracy).
5. Określenie konsekwencji niestosowania się do modelu (w sytuacji, jeśli model jest obowiązkowy dla menedżera).

9. Czy ma Pan/Pani jakieś dodatkowe uwagi dotyczące zaprezentowanych modeli?

Odp. Nie mam.

10. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki PLA2?

Odp. PLA2 – nie dotyczy mojej firmy (pracownicy z jednego kraju).

11. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki ORG2?

Odp. Głównie korzystam z e-maila, programów do zarządzania projektami, chmury i czatu. Telefon wykorzystuję sporadycznie, ale się zdarza. Rozumiem, że w niektórych organizacjach telefon może być wykorzystywany częściej (ze szybszy kontakt z pracownikiem).

12. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki MOT1?

Odp. MOT1 i MOT2 – na pierwszym miejscu widnieje „menedżer pyta każdego pracownika”. W praktyce nie ma na to zazwyczaj czasu, zwłaszcza, jeśli pracowników jest dużo. Przy zadaniach indywidualnych nie pytam pracowników o poziom zadowolenia. Reaguję, gdy jakość pracy spada.

M4 (tłumaczenia, tryb indywidualny, mieszany, zespołowy), data wywiadu: 15.09.2022 r.

- 1. Czy rozpisanie poszczególnych praktyk zarządzania w ramach procesów: planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i komunikowania się jest czytelne z Pana/Pani punktu widzenia? Czy bardziej czytelny jest model tekstowy, czy graficzny?**

Odp. Bardziej czytelne są modele tekstowe: informacje są precyzyjnie przedstawione, nie trzeba się niczego domyślać. Modele graficzne w wielu miejscach nie są intuicyjne.

- 2. Wybór których praktyk jest według Pana/Pani oczywisty? Dlaczego?**

Odp. Oczywiście wydają mi się odpowiedzi w: PLA1, PLA2, ORG1-ORG4, MOT1-MOT3_2, KON1-KON3, KOM1, KOM3. Przy PLA2 jednak ważne jest, aby wszyscy pracownicy byli traktowani tak samo. Podczas planowania powinno się uwzględniać elementy niezwiązane bezpośrednio z pracownikiem jako osobą, np. terminy świąt narodowych.

- 3. Wybór których praktyk jest dla Pana/Pani zaskakujący? Dlaczego?**

Odp. Praktyka MOT1 i MOT2: jako jedna z najczęstszych odpowiedzi występuje „menedżer nie określa”. Dziwię się, bo zadowolenie i motywacja pracownika to bardzo ważny aspekt. Praktyka KOM4 w MZZTP: „W firmie brak konfliktów” – z moich doświadczeń wynika, że w zespole pracowników zawsze dochodzi do jakichś konfliktów. Jeśli menedżer ich nie widzi, to może warto zmienić menedżera?

- 4. Czy wdrożenie zaprezentowanych modeli może ułatwić menedżerowi zarządzanie pracownikami zdalnymi?**

Odp. Tak.

- 5. Czy wdrożenie modelu dopasowanego do trybu pracy (tryb indywidualny, mieszany, zespołowy) ma szansę wpłynąć pozytywnie na wyniki pracy pracownika?**

Odp. Tak.

- 6. Które elementy modelu ocenilby Pan/Pani pozytywnie?**

Odp. Modele poruszają najważniejsze elementy w procesie zarządzania pracownikami: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie i komunikację z pracownikiem. Modele mogą być potraktowane jako „baza” do budowy własnych praktyk zarządzania pracownikami zdalnymi.

- 7. Czy do zaprezentowanych modeli zarządzania MZITP, MZMTP i MZZTP warto dodać jakieś elementy? Jeśli tak, to jakie?**

Odp. Część piktogramów nie jest czytelna, np. sporadyczne spotkania bezpośrednio. Zamiast tych bardziej skomplikowanych symboli lepiej byłoby wpisać skrótowo: spotkania sporadyczne. Punkty ORG dotyczące zastosowanych narzędzi wydają się niewystarczające. Należy tu wziąć pod uwagę także specjalistyczne narzędzia wykorzystywane przez daną firmę. Może poza ogólnymi zostawić miejsce na konieczne w danej firmie.

- 8. W jaki sposób według Pana/Pani najlepiej wdrożyć modele?**

Odp. Proponuję następującą ścieżkę:

- Określenie zapotrzebowania przedsiębiorstwa na stanowiska zdalne (jakie działy/jakie stanowiska).
- Określenie zasad bezpieczeństwa dotyczących wykonywania pracy zdalnej.
- Bieżąca analiza dotychczasowych praktyk zarządzania pracownikami zdalnymi wykorzystywanych w danym dziale (jeżeli były).
- Analiza + modyfikacja modelu przez osoby odpowiedzialne (menedżerów wyższego szczebla + HR).
- Określenie wskaźników mówiących o przydatności modelu w praktyce.
- Przeszkolenie menedżerów z zakresu korzystania z modelu.
- Dopasowanie stanowisk pracy (np. wyposażenie w niezbędne narzędzia, poinformowanie pracowników o nowych praktykach – jeśli konieczne).
- Okresowe sprawdzanie przydatności modelu zgodnie z określonymi wskaźnikami).

- 9. Czy ma Pan/Pani jakieś dodatkowe uwagi dotyczące zaprezentowanych modeli?**

Odp. Brak.

- 10. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki PLA2?**

Odp. Należy szanować różnorodne kultury w ramach organizacji. Ważne jest jednak, aby wszyscy byli równi, nie było żadnego wyróżniania, jeśli chodzi o kolor skóry, płci itp. Podczas planowania, organizowania, motywowania,

kontrolowania wszyscy powinni być traktowani tak samo! Przy planowaniu jednak zdecydowanie powinno się brać pod uwagę zwyczaję w danej kulturze, np. ważne narodowe święta.

11. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki ORG2?

Odp. Z mojej praktyki wynika, że obecnie coraz częściej jest stosowana chmura (częściej niż e-mail). W chmurze wszystko było, w e-mailu nie.

12. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki MOT1?

Odp. Zdecydowanie powinno się sprawdzać poziom motywacji. W mojej firmie codziennie rano pracownik odpowiada na jakieś pytanie ankietowe, te pytania dotyczyły pracy, ale też poziomu zadowolenia. Bez tego pracownik nie rozpoczynał pracy. Pytania były generowane za pośrednictwem specjalnej aplikacji, która następnie zbierała odpowiedzi pracowników i przekazywała je przełożonym. Potem co dwa tygodnie była rozmowa z menedżerem i pytanie o poziom motywacji (indywidualne spotkania). Raz na 1 – 2 miesiące było spotkanie z menedżerem, który omawiał ankiety (w ankietach też opisywanie menedżera).

Ogólnie o procesach:

Odp. Według mnie pod kątem organizacji pracy najtrudniejsze zadanie ma menedżer zarządzający trybem mieszanym, bo trzeba dopasować zadania indywidualne do grupy. Tu może się pojawić np. problem dopasowania czasu wykonywania zadań indywidualnych do czasu spotkań grupy. Jeśli w trybie zespołowym są tylko zespołowe, to w miarę łatwo można połączyć (chyba że kilka projektów). Tu jest głównie problem dla menedżera. Proces organizowania najłatwiejszy wydaje się w trybie indywidualnym.

Z kolei: w grupie łatwiej jest zmotywować ludzi, bo oni między sobą się będą motywować. Jeśli pracownik jest sam w projekcie, to menedżer musi więcej pracy włożyć.

Przy procesie kontrolowania ważna jest raczej kwestia zaufania do pracowników, niekoniecznie trybu ich pracy. Jeśli pracownikom ufasz, kontrolujesz mniej.

Proces komunikowania się jest łatwiejszy w trybie indywidualnym. W grupie komunikacja może być bardziej wymagająca: zawsze będzie kilka punktów widzenia, menedżer będzie musiał coś wybrać. Podobnie przy mieszanym.

M5 (edukacja, tryb indywidualny), data wywiadu: 19.09.2022 r.

1. Czy rozpisanie poszczególnych praktyk zarządzania w ramach procesów: planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i komunikowania się jest czytelne z Pana/Pani punktu widzenia? Czy bardziej czytelny jest model tekstowy, czy graficzny?

Odp. Modele są czytelne, choć wersja graficzna wymaga użycia legendy w przypadku kilku symboli.

2. Wybór których praktyk jest według Pana/Pani oczywisty? Dlaczego?

Odp. Odpowiedzi w: PLA1, ORG1, ORG3, ORG4, MOT1-MOT3_2, KON1-KON3, KOM1-KOM4. Wybrałabym jedną z tych trzech najczęściej przedstawionych odpowiedzi.

3. Wybór których praktyk jest dla Pana/Pani zaskakujący? Dlaczego?

Odp. Pytanie o uwzględnianie różnorodności kulturowej nie dotyczy mojej organizacji (wszyscy pracownicy pochodzą z Polski). Zaskoczył mnie brak informacji o narzędziach służących do kontaktu z pracownikiem z klientem (o ile taki kontakt ma miejsce).

4. Czy wdrożenie zaprezentowanych modeli może ułatwić menedżerowi zarządzanie pracownikami zdalnymi?

Odp. Raczej tak.

5. Czy wdrożenie modelu dopasowanego do trybu pracy (tryb indywidualny, mieszany, zespołowy) ma szansę wpłynąć pozytywnie na wyniki pracy pracownika?

Odp. Raczej tak.

6. Czy do zaprezentowanych modeli zarządzania MZITP, MZMTP i MZZTP warto dodać jakieś elementy? Jeśli tak, to jakie?

Odp. Do modelu warto dodać punkt dotyczący narzędzi wykorzystywanych do komunikacji z klientem. Warto też dodać część poświęconą bezpieczeństwu podczas wykonywania pracy zdalnej.

7. Które elementy modelu ocenilby Pan/Pani pozytywnie?

Odp. Podoba mi się konkretny opis praktyk (bez długich zdań itp.). Skróty procesów są dla mnie czytelne i zrozumiałe (KOM, PLA...). Czytelny jest też układ graficzny (podział na procesy).

8. W jaki sposób według Pana/Pani najlepiej wdrożyć modele?

Odp. Najpierw należy określić elementy, które są najważniejszych dla osiągnięcia przez firmę satysfakcjonujących wyników (np. podniesienie jakości świadczonych usług, zwiększenie liczby klientów itp.). W drugim punkcie ustalić wskaźniki, które będą mierzone i analizowane podczas oceny przydatności modeli. Potem ważne jest dopasowanie modeli do danej organizacji (np. wprowadzenie narzędzi wykorzystywanych podczas kontaktu z klientem). Następnie: rozmowa z menedżerami bezpośrednio nadzorującymi pracowników zdalnych o praktykach występujących w modelu + ewentualne poprawki związane z sugestiami menedżerów. Na koniec: Ustalenie daty wprowadzenia modelu oraz terminów sprawdzenia określonych w pkt. 2 wskaźników. Jeśli po okresie sprawdzenia coś będzie wymagało poprawy, należy wprowadzić poprawki.

9. Czy ma Pan/Pani jakieś dodatkowe uwagi dotyczące zaprezentowanych modeli?

Odp. Do modelu warto dodać punkt dotyczący narzędzi wykorzystywanych do komunikacji z klientem.

10. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki PLA2?

Odp. Ciężko mi się ustosunkować, bo mam pracowników tylko z Polski (czyli jedna kultura).

11. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki ORG2?

Odp. Powtarzam: warto dodać informację o komunikacji z klientem (narzędzia itp.). Z pracownikami komunikuję się zazwyczaj poprzez e-maila, telefon i wideokonferencję.

12. Jak ustosunkuje się Pan/Pani do wyników badania dotyczących praktyki MOT1?

Odp. Zazwyczaj podczas rozmowy rocznej pytam o poziom zadowolenia z pracy. Ale na co dzień nie sprawdzam poziomu zadowolenia – nie ma na to czasu. Jeśli pracownik jest niezadowolony, w ten czy inny sposób daje o tym znać.

Załącznik 6. Tabele z danymi wykorzystanymi do obliczeń statystycznych

Poniżej przedstawiono odpowiedzi grupy menedżerów i pracowników zdalnych ogółem oraz w poszczególnych trybach pracy (tryb indywidualny, mieszany i zespołowy) zebrane podczas badania ankietowego. Wykorzystano je do stworzenia wykresów i opisów w rozdziale 5 i 6. Pełne dane z badania ankietowego oraz dokładne obliczenia w programie Statistica ze względu na ich duży rozmiar zostały zapisane przez autorkę niniejszej dysertacji na zabezpieczonym dysku komputera.

Opis grupy menedżerów (N=368)

Pytanie 1 = P1: Płeć		
Kobieta	199 respondentów	54% ogółu
Mężczyzna	169 respondentów	46% ogółu
P2: Wiek		
Poniżej 20 lat	4 respondentów	1% ogółu
20 - 35 lat	157 respondentów	43% ogółu
36 - 50 lat	146 respondentów	40% ogółu
51 lub więcej lat	61 respondentów	16% ogółu
P3: Wykształcenie		
Podstawowe	1 respondent	0% ogółu
Średnie/zawodowe	114 respondentów	31% ogółu
Wyższe: lic./inż./mgr	232 respondentów	63% ogółu
Wyższe: dr/prof.	21 respondentów	6% ogółu
P4: Branża		
IT	70 respondentów	19% ogółu
Finanse/księgowość	51 respondentów	14% ogółu
Edukacja	46 respondentów	13% ogółu
Marketing/handel elektroniczny	44 respondentów	12% ogółu
Administracja publiczna	39 respondentów	11% ogółu
Tłumaczenia	36 respondentów	10% ogółu
Obsługa klienta/call center	33 respondentów	9% ogółu
Logistyka	19 respondentów	5% ogółu
Copywriting/dziennikarstwo	15 respondentów	4% ogółu
Jestem youtuberem/bloggerem	4 respondentów	1% ogółu
Inna	11 respondentów	4 % ogółu
P5: Staż pracy		
Krócej niż 1 rok	72 respondentów	20% ogółu
1 - 3 lata	167 respondentów	45% ogółu
3 - 5 lat	87 respondentów	24% ogółu
Powyżej 5 lat	42 respondentów	11% ogółu
P6: Tryb pracy podwładnych		
Indywidualny	136 respondentów	37% ogółu
Mieszany	108 respondentów	29% ogółu
Zespołowy	124 respondentów	34% ogółu

Rozwiązania wykorzystywane przez menedżerów (N=368)

	Ogółem	Liczba odp. w MI	Liczba odp. w MM	Liczba odp. w MZ
Pytanie 7 (P7): Czy uważasz, że istnieją różnice pomiędzy zarządzaniem pracownikami wykonującymi zdania indywidualnie, zespołowo oraz pracujących w trybie mieszanym?				
Tak	310	122	90	98
Nie	22	0	6	16
Nie wiem	36	14	12	10
P8: W jakim obszarze widzisz te różnice?				
Planowanie	160	52	54	54
Organizowanie	260	104	68	88
Motywowanie	155	50	53	50
Kontrolowanie	168	62	50	56
Komunikowanie się	207	66	65	76

P9 (praktyka PLA1): Jak wygląda proces planowania w Twojej firmie?				
Plany tworzę ja. Pracownik nie uczestniczy w procesie planowania.	132	52	28	52
Plany tworzę ja, ale pracownik może zgłosić uwagi.	129	48	41	40
Tworzę plany wspólnie z pracownikami zdalnymi.	70	12	32	26
Pracownik tworzy plany samodzielnie, o ile plany te są zgodne z głównym celem firmy.	37	24	7	6
P10 (PLA2): Czy w procesie planowania uwzględniasz różnorodność kulturową pracowników zdalnych?				
Tak	183	50	73	60
Nie	48	10	20	18
W mojej firmie nie pracują pracownicy zdalni z różnych kultur.	137	76	15	46
P11 (ORG1): Na jakiej podstawie rozdzielasz zadania pomiędzy pracownikami zdalnymi?				
Otrzymuję informację od moich przełożonych/działu HR, jakie zadania mają być wykonywane na danym stanowisku.	69	40	13	16
Przydzielam zadania na podstawie informacji zawartych w cv/referencjach.	49	18	11	20
Przydzielam zadania na podstawie dotychczasowych wyników pracy pracownika.	104	25	32	47
Przydzielam zadania na podstawie wniosków z osobistej rozmowy z pracownikiem zdalnym.	116	37	45	34
Przydzielam podwładnym zadania po wykonaniu przez nich dedykowanych testów psychologicznych.	21	10	6	5
Inna odpowiedź.	9	6	1	2
P12 (ORG2): Jak ważne są według Ciebie poniższe narzędzia ICT w procesie zarządzania pracownikami zdalnymi? (od 1 do 7, gdzie 1 – zdecydowanie nieważne, a 7 – zdecydowanie ważne)				
Narzędzie	Średnia/mediana			
	Ogółem	MI	MM	MZ
Telefon/smartfon	5,0734/5,0000	5,9853/7,0000	5,1019/5,0000	4,0484/4,0000
E-mail	6,4130/7,0000	6,7206/7,0000	6,5556/7,0000	5,9516/7,0000
Czat	5,1658/5,0000	3,7500/4,0000	5,5093/5,0000	6,4194/7,0000
Narzędzia do wideokonferencji	5,6848/6,0000	4,7206/5,0000	4,8241/5,0000	6,2097/7,0000
Tablice multimedialne	3,1440/3,0000	1,7721/1,0000	2,9259/3,0000	4,8387/5,0000
Chmura	5,5924/6,0000	4,8529/5,0000	6,0000/6,0000	6,0484/6,0000
Platforma e-learningowa	4,8832/5,0000	5,0294/6,0000	4,8426/5,0000	4,7581/5,0000
Programy antywirusowe	5,0435/5,0000	4,6618/4,0000	5,0370/5,0000	5,4677/6,0000
ICT do zarządzania projektami	4,2147/4,0000	2,9853/3,0000	4,5833/4,0000	5,2419/5,0000
P13 (ORG3): W jakiej formie najczęściej organizujesz spotkania pracowników zdalnych?				
W formie wideokonferencji.	156	36	56	64
Cykliczne spotkania bezpośrednie.	49	10	5	34
Sporadyczne spotkania bezpośrednie.	61	14	39	8
Nie organizuję takich spotkań.	102	76	8	18

P14 (ORG4): W jaki sposób najczęściej są organizowane szkolenia pracowników?				
W formie stacjonarnej	56	11	16	29
E-learning	143	67	39	37
Wideokonferencja	113	28	37	48
Materiały szkoleniowe wysyłam e-mailem	56	30	16	10
P15 (MOT1): W jaki sposób sprawdzasz zadowolenie pracowników zdalnych z wykonywanej pracy?				
Pytam ich o stopień zadowolenia.	150	66	52	32
Wyciągam wnioski na podstawie otrzymanych od pracowników e-maili lub prowadzonych z nimi rozmów.	179	62	55	62
Proszę ich o wypełnienie ankiety.	32	16	8	8
Nie sprawdzam.	106	38	30	38
P16 (MOT2): W jaki sposób określasz czynniki motywujące pracowników?				
Pytasz każdego pracownika osobno.	171	78	65	28
Na podstawie dotychczasowych doświadczeń z innymi pracownikami zdalnymi.	185	60	65	60
Na podstawie informacji uzyskanych od HR lub Twoich przełożonych.	38	24	8	6
Nie określam.	103	28	17	58
P17 (MOT3_1): Z których bodźców korzystasz w procesie motywowania pracowników zdalnych do pracy?				
Bodźce finansowe (premia, podwyżka itp.)	210	76	76	58
Upominki/nagrody rzeczowe	93	24	30	39
Wyjazdy firmowe/wycieczki	42	8	13	21
Pochwały indywidualne	249	100	81	68
Pochwały całego zespołu	117	36	65	76
Dodatkowe możliwości rozwoju	115	44	43	28
Możliwość otrzymania awansu	77	10	17	50
P18 (MOT3_2): Oceń skuteczność poszczególnych form motywowania pracowników zdalnych (od 1 do 7, gdzie 1 – zdecydowanie nieskuteczne, a 7 – zdecydowanie skuteczne)				
Narzędzie	Mediana (ogół)	Mediana (MI)	Mediana (MM)	Mediana (MZ)
Bodźce finansowe (premia, podwyżka itp.)	7,0000	7,0000	7,0000	6,0000
Upominki/nagrody rzeczowe	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
Wyjazdy firmowe/wycieczki	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000
Pochwały indywidualne	6,0000	6,0000	6,0000	5,0000
Pochwały całego zespołu	6,0000	4,0000	6,0000	6,0000
Dodatkowe możliwości rozwoju	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000
Możliwość otrzymania awansu	6,0000	6,0000	6,0000	7,0000
P19 (KON1): W jaki sposób kontrolujesz swoich podwładnych?				
Kontrola jedynie rezultatów pracy.	244	75	73	96
Kontrola na podstawie tworzonego przez pracownika raportu z postępu wykonywanych prac.	112	56	32	24

Sprawdzam czas logowania się do systemu.	85	10	31	44
Kontroluję sposób wykorzystania czasu pracy.	59	8	19	32
Nie kontroluję.	62	22	16	24
P20 (KON2_1): Jak często sprawdzasz rezultaty pracy podwładnych?				
Codziennie	56	14	18	24
1 lub kilka razy w tygodniu	119	35	37	47
Kilka razy w miesiącu lub rzadziej	44	20	12	12
Każdorazowo po zakończeniu zadania	87	45	23	19
Nie sprawdzam	62	22	18	22
P21 (KON2_2): Jak często sprawdzasz, co Twój pracownik robi w godzinach pracy?				
Codziennie	46	8	14	24
1 lub kilka razy w tygodniu	83	18	26	39
Kilka razy w miesiącu lub rzadziej	46	20	14	12
Nie sprawdzam	193	90	54	49
P22 (KON3): Z których praktyk w procesie kontroli korzystasz?				
Ustalenie jasnych kryteriów kontroli.	83	26	32	26
Określenie konkretnego terminu nadesłania wyników pracy przez pracownika zdalnego.	230	82	70	78
Informacja zwrotna po przeprowadzonej kontroli.	178	64	66	48
Utrzymywanie porządku w zebranych danych (katalogi/nazewnictwo itp.).	107	22	25	60
Żadne z powyższych lub nie kontroluję.	92	44	20	28
P23 (KOM1): Jak najczęściej komunikujesz się z pracownikami zdalnymi? Wybierz max 3 odp.				
E-mail	318	130	90	98
Czat/sms	180	32	64	84
Rozmowa telefoniczna	131	72	31	28
Wideokonferencja	155	42	47	66
Spotkanie bezpośrednie	82	20	24	38
P24 (KOM2): W jakim czasie zazwyczaj odpowiadasz na e-maile/wiadomości na czasie od pracowników?				
30 minut	67	12	29	26
1 godzina	164	36	58	70
24 godziny	114	78	16	20
2 – 3 dni lub dłużej	23	10	5	8
P25 (KOM3): Wybierz trzy najważniejsze elementy w procesie komunikacji pomiędzy przełożonym a pracownikiem zdalnym.				
Czytelność komunikatu	295	114	83	98
Szybkie odpisywanie na e-maile/wiadomości na czasie	119	36	41	42
Kultura wypowiedzi, w tym: w tym: brak błędów ortograficznych i wulgaryzmów	47	23	12	12
Dokładne określenie ram czasowych projektu i instrukcji wykonania pracy	204	74	64	66
Informacja zwrotna tuż po wykonaniu pracy	162	72	50	40
Jasne kryteria oceny	59	12	18	29
Sprawiedliwe traktowanie pracowników	99	16	29	54

Przyjazna atmosfera	78	18	24	36
P26 (KOM4): Jak najczęściej rozwiązujesz konflikty pomiędzy pracownikami zdalnymi?				
Organizuję spotkanie wszystkich skłóconych pracowników zdalnych w formie wideokonferencji.	61	13	21	27
Rozmawiam indywidualnie ze skłóconymi pracownikami zdalnymi.	83	32	32	19
Nie ingeruję w konflikt.	117	30	31	56
W mojej firmie brak jest konfliktów pomiędzy pracownikami zdalnymi.	93	52	23	18
Inny sposób.	14	9	1	4
P27 (OP): Na ile ważne w procesie zarządzania pracownikami zdalnymi są według Ciebie poszczególne procesy? (od 1 do 7, gdzie 1 – zdecydowanie negatywnie, a 7 – zdecydowanie pozytywnie)				
Proces	Średnia/mediana (ogółem)	Średnia/mediana MI	Średnia/mediana MM	Średnia/mediana MZ
Planowanie	5,5824/6,0000	4,8886/5,0000	6,2337/7,0000	5,6250/6,0000
Organizowanie	5,7056/6,0000	4,8668/5,0000	6,4321/7,0000	5,8179/6,0000
Motywowanie	5,5743/6,0000	6,3750/7,0000	5,2554/5,0000	5,0924/5,0000
Kontrolowanie	4,7733/5,0000	4,3804/4,0000	5,1413/5,0000	4,7989/5,0000
Komunikowanie się	6,0570/6,0000	5,7010/6,0000	6,3179/7,0000	6,1522/6,0000
P28 (OP): Jak dopasowanie poszczególnych procesów do trybu pracy pracownika zdalnego (tryb indywidualny, zespołowy, mieszany) wpływa na wyniki firmy? (od 1 do 7, gdzie 1 – zdecydowanie negatywnie, a 7 – zdecydowanie pozytywnie)				
Proces	Średnia/mediana (ogółem)	Średnia/mediana MI	Średnia/mediana MM	Średnia/mediana MZ
Planowanie	6,2500/6,0000	6,1471/6,0000	6,3889/6,0000	6,2419/6,0000
Organizowanie	6,5272/7,0000	6,4853/7,0000	6,6296/7,0000	6,4839/7,0000
Motywowanie	6,2527/6,0000	6,2206/6,0000	6,2870/6,0000	6,2581/7,0000
Kontrolowanie	5,9565/6,0000	5,8971/6,0000	6,1111/6,0000	5,8871/6,0000
Komunikowanie się	6,6060/7,0000	6,5588/7,0000	6,6944/7,0000	6,5806/7,0000
P29 (NCP): Wybierz 3 najważniejsze cechy osobowościowe/czynniki wpływające na osiągnięcie przez pracownika zdalnego satysfakcjonujących menedżera wyników pracy.				
Automotywacja	166	75	42	49
Samodyscyplina	308	124	84	100
Umiejętności zawodowe i doświadczenie	183	64	63	56
Elastyczność	143	22	83	38
Innowacyjność	96	12	32	52
Towarzyskość	44	10	8	26
Zdolność do radzenia sobie z izolacją społeczną	108	74	12	22
Możliwość pogodzenia życia rodzinnego z pracą	56	38	6	12
Umiejętność wystąpień publicznych	6	2	0	4
P30 (OZ): Jaki jest poziom Twojego zadowolenia z faktu, że pracujesz zdalnie? (od 1 do 7, gdzie 1 – jestem zdecydowanie niezadowolony, a 7 – jestem zdecydowanie zadowolony)				
	Średnia/mediana (ogółem)	Średnia/mediana MI	Średnia/mediana MM	Średnia/mediana MZ
	5,6087/6,0000	5,5147/6,0000	5,8519/6,0000	5,5000/6,0000
P31 (OZ): Czy poleciłbyś pracę zdalną innym osobom? (od 1 do 7, gdzie 1 – zdecydowanie nie, a 7 – zdecydowanie tak)				
	5,4592/6,0000	5,4118/6,0000	5,6019/6,0000	5,3871/6,0000

Opis grupy pracowników (N=411)

P1: Płeć		
Kobieta	252 respondentów	61% ogółu
Mężczyzna	259 respondentów	39% ogółu
P2: Wiek		
Poniżej 20 lat	6 respondentów	1% ogółu

20 - 35 lat	193 respondentów	47% ogółu
36 - 50 lat	181 respondentów	44% ogółu
51 lub więcej lat	31 respondentów	8% ogółu
P3: Wykształcenie		
Podstawowe	0 respondentów	0% ogółu
Srednie/zawodowe	86 respondentów	21% ogółu
Wyższe: lic./inż./mgr	310 respondentów	75% ogółu
Wyższe: dr/prof.	15 respondentów	4% ogółu
P4: Branża		
IT	101 respondentów	25% ogółu
Finanse/księgowość	66 respondentów	16% ogółu
Edukacja	56 respondentów	14% ogółu
Marketing/handel elektroniczny	40 respondentów	10% ogółu
Administracja publiczna	51 respondentów	12% ogółu
Tłumaczenia	15 respondentów	4% ogółu
Obsługa klienta/call center	22 respondentów	6% ogółu
Logistyka	12 respondentów	3% ogółu
Copywriting/dziennikarstwo	24 respondentów	4% ogółu
Inna	24 respondentów	6% ogółu
Jestem youtuberem/bloggerem	0 respondentów	0 % ogółu
P5: Staż pracy		
Krócej niż 1 rok	109 respondentów	27% ogółu
1 - 3 lata	189 respondentów	46% ogółu
3 - 5 lat	63 respondentów	15% ogółu
Powyżej 5 lat	50 respondentów	12% ogółu
P6: Tryb pracy		
Indywidualny	165 respondentów	41% ogółu
Mieszany	127 respondentów	31% ogółu
Zespołowy	119 respondentów	28% ogółu

Rozwiązania zaobserwowane przez pracowników zdalnych (N=411)

	Ogółem	Liczba odp. w PI	Liczba odp. w PM	Liczba odp. w PZ
Pytanie 7 (P7, praktyka PLA1): Jaki jest Twój udział w procesie planowania działań w firmie?				
Otrzymuję plany od przełożonego bez możliwości ich modyfikacji.	141	74	27	40
Otrzymuję plany od przełożonego i mogę zgłosić swoje uwagi.	140	52	50	38
Tworzę plany łącznie z przełożonym.	88	19	44	25
Tworzę plany samodzielnie na podstawie ogólnych wytycznych.	42	25	6	11
P8: Czy chcesz uczestniczyć w procesie planowania działań w firmie?				
Tak	226	84	79	71
Nie	48	18	12	18
Nie ma to dla mnie znaczenia	137	68	36	25
P9 (PLA2): Czy Twój przełożony uwzględni w procesie planowania różnorodność kulturową pracowników zdalnych?				
Tak	140	60	43	37
Nie	129	44	50	35
W mojej firmie nie pracują pracownicy zdalni z różnych kultur	57	19	16	22
Nie wiem	85	47	18	20
P10 (ORG2): Jakie narzędzia wspomagające pracę zdalną wykorzystywane są w Twojej firmie?				
Telefon/Smartfon	139	77	34	28
E-mail	312	130	93	89
Czat	201	43	72	86
Narzędzia do wideokonferencji	218	61	80	77
Tablice multimedialne	50	5	13	32
Chmura	330	142	99	89
Platforma e-learningowa	300	129	92	79
Programy antywirusowe	334	137	101	96
Programy do zarządzania projektami	104	21	36	47

P11 (ORG3): Jaka forma spotkań pracowników zdalnych występuje najczęściej w Twojej firmie?				
W formie wideokonferencji.	164	60	48	56
Cykliczne spotkania bezpośrednie.	62	18	20	24
Sporadyczne spotkania bezpośrednie.	69	19	32	18
W mojej firmie nie organizuje się spotkań ze współpracownikami	116	73	27	16
P12 (ORG4): W jaki sposób najczęściej są organizowane szkolenia pracowników?				
W formie stacjonarnej	66	26	20	20
E-learning	135	72	35	28
Wideokonferencja	134	30	51	53
Materiały szkoleniowe wysyłam e-mailiem	76	42	21	13
P13 (MOT1): Oceń w skali od 1 do 7, na ile zazwyczaj czujesz zmotywowany do pracy w obecnej firmie?				
	Średnia/mediana (ogółem)	Średnia/mediana (PI)	Średnia/mediana (PM)	Średnia/mediana (PZ)
	4,7656/5,0000	4,4765/5,0000	4,3465/5,0000	5,4737/6,0000
P14 (MOT3_1): Które z poniższych form motywowania występują w Twojej firmie?				
Bodźce finansowe (premia, podwyżka itp.)	191	77	73	41
Upominki/nagrody rzeczowe	74	19	31	24
Wyjazdy firmowe/wycieczki	48	15	19	14
Pochwały indywidualne	201	104	69	28
Pochwały całego zespołu	99	25	36	38
Dodatkowe możliwości rozwoju	114	45	47	22
Możliwość otrzymania awansu	108	52	30	26
P15 (MOT3_2): Jak poniższe czynniki wpływają na Twoją motywację do pracy? (od 1 do 7, gdzie 1 – zdecydowanie nieskuteczne, a 7 – zdecydowanie skuteczne)				
Narzędzie	Mediana (ogół)	Mediana (PI)	Mediana (PM)	Mediana (PZ)
Bodźce finansowe (premia, podwyżka itp.)	7,0000	7,0000	7,0000	7,0000
Upominki/nagrody rzeczowe	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Wyjazdy firmowe/wycieczki	3,0000	2,0000	3,0000	5,0000
Pochwały indywidualne	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Pochwały całego zespołu	5,0000	4,0000	5,0000	6,0000
Dodatkowe możliwości rozwoju	6,0000	5,0000	6,0000	6,0000
Możliwość otrzymania awansu	6,0000	6,0000	6,0000	6,0000
P16 (KON1): W jaki sposób przełożony kontroluje Twoją pracę?				
Kontrola jedynie rezultatów pracy.	238	85	75	78
Kontrola na podstawie tworzonego przez pracownika raportu z postępu wykonywanych prac.	106	55	29	22
Sprawdza czas logowania się przeze mnie do systemu.	70	19	24	27
Kontrola sposobu wykorzystania przeze mnie czasu pracy, np. poprzez programy komputerowe monitorujące czynności wykonywane przez pracownika zdalnego, gesty itp.	53	16	14	23
Mój przełożony nie kontroluje mojej pracy.	67	26	20	21
P17 (KON2_1): Jak często przełożony kontroluje wyniki Twojej pracy?				
Codziennie	63	21	20	22
1 lub kilka razy w tygodniu	102	33	43	26
Kilka razy w miesiącu lub rzadziej	94	52	18	24
Każdorazowo po zakończeniu zadania	90	41	27	22
Mój przełożony nie kontroluje wyników mojej pracy.	62	23	19	20
P18 (KON2_2): Jak często przełożony kontroluje, co robisz w godzinach pracy?				
Codziennie	43	11	18	14
1 lub kilka razy w tygodniu	51	22	18	11
Kilka razy w miesiącu lub rzadziej	51	22	16	13
Mój przełożony nie kontroluje, co robię w godzinach pracy.	266	115	75	76
P19 (KON3): Z których praktyk w procesie kontroli korzysta Twój przełożony?				
Ustalenie jasnych kryteriów kontroli.	77	24	27	26

Określenie konkretnego terminu nadesłania wyników pracy przez pracownika zdalnego.	151	73	39	39
Informacja zwrotna po przeprowadzonej kontroli.	112	50	32	30
Żadne z powyższych lub nie kontroluje.	148	48	60	40
P20 (KOM1): W jakiej formie najczęściej komunikuje się z Tobą Twój przełożony? Wybierz max 3 odp.				
E-mail	364	158	111	95
Czat/sms	191	29	83	79
Rozmowa telefoniczna	101	58	32	11
Wideokonferencja	180	53	60	67
Spotkanie bezpośrednie	117	33	44	40
P21 (KOM2): Jak szybko przełożony zazwyczaj odpowiada na Twoje e-maile, wiadomości na czacie itp.?				
30 minut	59	19	19	21
1 godzina	161	49	57	55
24 godziny	163	86	45	32
2 – 3 dni lub dłużej	28	16	6	6
P22 (KOM3): Wybierz trzy najważniejsze elementy w procesie komunikacji pomiędzy przełożonym a pracownikiem zdalnym.				
Czytelność komunikatu	293	125	81	87
Szybkie odpisywanie na e-maile/wiadomości na czacie	152	66	43	43
Kultura wypowiedzi, w tym: w tym: brak błędów ortograficznych i wulgaryzmów	72	41	24	7
Dokładne określenie ram czasowych projektu i instrukcji wykonania pracy	152	59	41	52
Informacja zwrotna tuż po wykonaniu pracy	136	66	41	29
Jasne kryteria oceny	142	51	46	45
Sprawiedliwe traktowanie pracowników	125	39	36	50
Przyjazna atmosfera	105	31	35	39
P23 (KOM4): W jaki sposób Twój przełożony uczestniczy w procesie rozwiązywania konfliktów pomiędzy pracownikami zdalnymi?				
Organizuje spotkanie wszystkich skłóconych pracowników zdalnych w formie wideokonferencji.	37	12	12	13
Rozmawia indywidualnie ze skłóconymi pracownikami zdalnymi.	77	28	36	13
Nie ingeruje w konflikt.	154	46	49	59
W mojej firmie brak jest konfliktów pomiędzy pracownikami zdalnymi.	96	55	20	21
Inny sposób.	47	29	10	8
P24 (OP): Jak oceniasz wpływ poszczególnych procesów na wyniki Twojej pracy? (od 1 do 7, gdzie 1 – zdecydowanie negatywnie, a 7 – zdecydowanie pozytywnie)				
Proces	Średnia/mediana (ogółem)	Średnia/mediana (PI)	Średnia/mediana (PM)	Średnia/mediana (PZ)
Planowanie	5,0462/5,0000	4,7941/5,0000	4,8819/5,0000	5,6053/6,0000
Organizowanie	5,0827/5,0000	4,8824/5,0000	4,8346/5,0000	5,6579/6,0000
Motywowanie	4,6156/5,0000	4,4765/5,0000	4,3465/5,0000	5,1228/5,0000
Kontrolowanie	4,7251/5,0000	4,5882/5,0000	4,9213/5,0000	4,7105/5,0000
Komunikowanie się	5,1241/5,0000	5,0471/5,0000	4,9134/5,0000	5,4737/6,0000
P25 (OZ): Jaki jest poziom Twojego zadowolenia z faktu, że pracujesz zdalnie? (od 1 do 7, gdzie 1 – jestem zdecydowanie niezadowolony, a 7 – jestem zdecydowanie zadowolony)				
	Średnia/mediana (ogółem)	Średnia/mediana (PI)	Średnia/mediana (PM)	Średnia/mediana (PZ)
	5,4063/6,0000	5,0059/6,0000	5,7480/7,0000	5,6228/6,0000
P36 (OZ): Czy polecilibyś pracę zdalną innym osobom? (od 1 do 7, gdzie 1 – zdecydowanie nie, a 7 – zdecydowanie tak)				
	5,3382/6,0000	4,8706/6,0000	5,8268/7,0000	5,4912/6,0000

Summary

The presented doctoral dissertation describes the aspect of managing remote employees, especially taking into account the processes of planning, organizing, motivating, controlling and communicating. It's a current and important area of research from the point of view of theory and empirics. The inspiration to present the ideas in this dissertation are based on the interests and experiences of the author.

The aim of the work is to create management models for remote employees performing work tasks in an individual, team and mixed form. The work consists of 6 chapters, a bibliography, list of figures, tables, charts, shortcuts and an appendix. The first two chapters are theoretical. The first chapter presents the origins and definitions of remote work, the characteristics of a remote worker, the benefits and risks associated with remote work and ICT solutions supporting the management of remote workers. The second chapter focuses on human resource management. The process of planning, organizing, motivating, controlling and communicating in the organization was described. Differences in managing an individual employee and a team of employees as well as management functions in the context of remote work are presented. Chapter 3 is devoted entirely to the Systematic Review of the Literature. The steps of the SPL are detailed, the review report is presented, and the bibliographic mapping of keywords is presented.

Chapter 4 describes the research methodology. The aim and research hypotheses were defined, the empirical research procedure and the research methods and tools used were presented. The research sample was also characterized. The research process was conducted in accordance with the idea of methodological triangulation, consisting of combining qualitative and quantitative methods to additionally validate the research. As a quantitative study, a survey conducted in a group of managing employees and officials managing indirect employees was selected. Qualitative research was conducted in two forms: focus group interviews and individual expert interviews. Qualitative research was conducted in two forms: focus group interviews and individual expert interviews. Expert interviews made it possible to verify the implementation process of the proposed management models.

Chapter 5 is entirely devoted to the results of the conducted survey. The results of the research were presented both in total and broken down by the mode of performing professional duties: individual, team and mixed. The study confirmed that the mode of remote work significantly affects the selection of practices used in the process of planning, organizing, motivating, controlling and communicating in companies using this form of work. It was also

shown that the mode of work of a remote worker understood as individual, mixed and team mode determines the assessment of the importance of basic management functions by the manager. The factor determining the general level of communication processes between the superior and the remote employee, regardless of the nature of the tasks performed by him, is the clarity of the message. It was found that self-discipline is the feature of the remote worker that most strongly influences the achievement of satisfactory work results for the manager.

Chapter 6 presents three models of managing remote employees, developed on the basis of conducted empirical research: the model of managing remote employees performing individual tasks (MZITP), the model of managing teams of remote employees (MZZTP) and the model of managing remote employees working in a mixed mode (MZMTP). Then, the stages of implementing the MZITP, MZZTP and MZMTP models were proposed. The use of the created models in managerial practice was verified during interviews with experts: managers managing remote employees.

The goals of the dissertation have been achieved. The research results and models of managing remote employees (MZITP, MZZTP and MZMTP) created as part of this dissertation are an original contribution to the epistemological achievements in management and quality sciences. They extend existing research on practices used by organizations in the process of managing remote workers. The models received high opinions from experts, which proves the utilitarian possibilities of using these models in managerial practice. Models can be the basis for creating uniform processes of planning, organizing, motivating, controlling and for clear communication between managers and remote employees within a given organization. Above all, however, they can be an impulse for a thorough analysis of the differences in the management of remote employees performing work tasks in individual, mixed and team mode and the appropriate selection of management practices depending on this mode.