Uniwersytet Przykładowy (nazwa fikcyjna)

Wydział Zarządzania

PRZYKŁAD - dokument syntetyczny

Wpływ pracy zdalnej na zaangażowanie pracowników

Praca licencjacka

Autor: Jan Przykładowy

Promotor: dr Anna Wymyślona

Warszawa 2026

1. Wstęp

Praca zdalna stała się w ostatnich latach jednym z najważniejszych tematów badań nad organizacją pracy. Rozwiązania, które jeszcze niedawno traktowano jako wyjątek, dziś są dla wielu zespołów codziennością. Zmiana ta dotyczy nie tylko miejsca wykonywania obowiązków, lecz także sposobu komunikacji, podziału zadań oraz oceny wyników pracy. Mali pracodawcy, którzy nie dysponują rozbudowanymi działami kadr, odczuwają ją szczególnie wyraźnie.

Niniejszy tekst jest przykładowym, w całości wymyślonym opracowaniem. Powstał wyłącznie po to, aby pokazać, jak wygląda dokument przed uporządkowaniem

formatowania i po nim. Dane liczbowe, nazwy organizacji i wnioski są fikcyjne i nie opisują żadnego rzeczywistego badania.

1.1. Cel i zakres pracy

Celem pracy jest opisanie zależności między organizacją pracy zdalnej a poczuciem zaangażowania pracowników małych firm usługowych. W pracy przyjęto założenie, że zaangażowanie zależy od trzech czynników: jasności zasad współpracy, jakości kontaktu z przełożonym oraz możliwości oddzielenia czasu pracy od czasu prywatnego.

Zakres opracowania obejmuje przegląd wybranych pojęć, opis przyjętej metody oraz omówienie przykładowych wyników ankiety. Praca nie rości sobie prawa do uogólnień, ponieważ próba badawcza została dobrana w sposób celowy i pozostaje niewielka.

1.2. Pytania badawcze

W pracy sformułowano trzy pytania badawcze. Po pierwsze, czy pracownicy pracujący zdalnie częściej deklarują wysokie zaangażowanie niż osoby pracujące w biurze. Po drugie, które elementy organizacji pracy mają największe znaczenie dla poczucia sensu wykonywanych zadań. Po trzecie, jakie bariery wskazują sami respondenci.

2. Podstawy teoretyczne

W literaturze przedmiotu zaangażowanie pracownika opisuje się zwykle jako stan pozytywnego nastawienia do pracy, który obejmuje energię, poświęcenie oraz pochłonięcie zadaniem.[1] Pojęcie to odróżnia się od satysfakcji z pracy, ponieważ dotyczy nie tylko oceny warunków, lecz także gotowości do podejmowania wysiłku ponad minimum wymagane umową.

Drugim ważnym pojęciem jest autonomia. Pracownik, który samodzielnie planuje kolejność zadań, zazwyczaj lepiej rozumie ich cel, ale jednocześnie ponosi większą odpowiedzialność za rezultat. W warunkach pracy zdalnej autonomia bywa większa,

1 Definicję przyjęto za Autorką (2019), s. 14-15; opis ma charakter przykładowy.

co może działać zarówno motywująco, jak i obciążająco, zależnie od doświadczenia zawodowego i wsparcia ze strony zespołu.

2.1. Komunikacja w zespole rozproszonym

Komunikacja w zespole rozproszonym opiera się na narzędziach, które zastępują rozmowy przy biurku. Badacze podkreślają, że sama liczba wiadomości nie świadczy o dobrej współpracy. Znaczenie ma przede wszystkim to, czy pracownik wie, kogo zapytać, w jakim czasie może spodziewać się odpowiedzi oraz które sprawy należy omawiać na spotkaniach, a które w formie pisemnej.[2]

W małych firmach zasady te rzadko bywają spisane. Wynikają z przyzwyczajeń właściciela i najstarszych stażem osób, a nowi pracownicy uczą się ich metodą prób i błędów. Brak jawnych reguł sprzyja nieporozumieniom, zwłaszcza gdy część zespołu pracuje w biurze, a część w domu.

2.2. Granica między pracą a życiem prywatnym

Trzecim obszarem rozważań jest granica między czasem pracy a czasem prywatnym. W pracy zdalnej granica ta przestaje być wyznaczona przez drogę do biura i godziny otwarcia budynku. Pracownicy opisują sytuacje, w których odpowiadają na wiadomości wieczorem, ponieważ narzędzie jest zawsze pod ręką, a oczekiwania przełożonego nie zostały nazwane wprost.

Część organizacji wprowadza dlatego proste ustalenia, takie jak wspólne godziny dostępności, zasada nieodpowiadania na wiadomości w weekendy lub jawne oznaczanie spraw pilnych. Rozwiązania te są tanie, ale wymagają konsekwencji ze strony osób kierujących zespołem.[3]

2.3. Rola przełożonego

Przełożony pełni w zespole zdalnym podwójną funkcję. Z jednej strony wyznacza cele i nadzoruje ich realizację, z drugiej jest dla podwładnych głównym źródłem informacji zwrotnej. Gdy kontakt ogranicza się do wiadomości tekstowych, łatwo o wrażenie, że praca pozostaje niezauważona, nawet jeśli zadania są wykonywane terminowo.

---

2 Zob. Badacz i Przykładowa (2020), s. 50-52.

3 Por. Zieliński (2022), rozdz. 3; zestawienie jest fikcyjne.

Dlatego w opracowaniach praktycznych zaleca się regularne, krótkie rozmowy indywidualne, podczas których omawia się nie tylko postęp prac, lecz także trudności i potrzeby pracownika. Praktyka ta kosztuje niewiele czasu, a zmniejsza ryzyko poczucia osamotnienia, o którym często wspominają osoby pracujące w domu przez większość tygodnia.

Warto też pamiętać, że styl kierowania wypracowany w biurze nie zawsze sprawdza się na odległość. Kontrola oparta na obecności przy biurku traci sens, gdy nie ma biura, i musi zostać zastąpiona umową co do rezultatów, terminów oraz sposobu zgłaszania problemów.

3. Metoda badania

3.1. Narzędzie i próba

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety zawierający dwadzieścia pytań zamkniętych oraz dwa pytania otwarte. Pytania zamknięte dotyczyły częstotliwości kontaktu z przełożonym, jasności zadań, poczucia odpowiedzialności i gotowości do pozostania w firmie. Odpowiedzi oceniano na pięciostopniowej skali, w której jeden oznaczał zdecydowaną niezgodę, a pięć zdecydowaną zgodę.

W badaniu przykładowo przyjęto, że wzięło w nim udział sześćdziesięciu pracowników z dziesięciu fikcyjnych firm usługowych. Połowa respondentów pracowała głównie zdalnie, pozostali głównie w biurze. Zestawienie liczebności grup przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Przykładowa struktura próby (dane fikcyjne)

Grupa	Liczba osób	Udział
Praca zdalna	30	50%
Praca w biurze	30	50%

3.2. Przebieg badania

Ankietę udostępniono w formie elektronicznej, a wypełnienie jej zajmowało około dziesięciu minut. Uczestnictwo było dobrowolne i anonimowe. Po zebraniu odpowiedzi sprawdzono kompletność formularzy i wyłączono z analizy te, w których brakowało więcej niż trzech odpowiedzi.

Wyniki opracowano za pomocą prostych zestawień liczebności i średnich arytmetycznych. Ze względu na niewielką próbę nie stosowano testów statystycznych, a różnice między grupami traktowano wyłącznie jako ilustrację tego, jak mogłaby wyglądać analiza w rzeczywistym badaniu.

3.3. Ograniczenia badania

Przykładowe badanie ma kilka oczywistych ograniczeń. Próba jest mała i dobrana celowo, a więc nie reprezentuje ogółu pracowników małych firm. Ankieta opiera się na deklaracjach respondentów, które mogą odbiegać od faktycznych zachowań, zwłaszcza gdy dotyczą oceny własnego zaangażowania.

Dodatkowo nie uwzględniono wpływu czynników, takich jak wynagrodzenie, staż pracy czy sytuacja rodzinna, które także mogą kształtować poczucie zaangażowania. Uwzględnienie ich w dalszych analizach wymagałoby większej próby oraz bardziej rozbudowanego narzędzia.

4. Omówienie przykładowych wyników

Średnia ocena zaangażowania wyniosła w grupie pracującej zdalnie cztery i dwie dziesiąte, a w grupie pracującej w biurze trzy i osiem dziesiątych. Różnica jest niewielka i, jak zaznaczono wyżej, nie pozwala na stanowcze wnioski. Warto jednak zauważyć, że oceny w grupie zdalnej były bardziej zróżnicowane niż w grupie biurowej.

Najwyżej oceniono jasność zasad współpracy w tych firmach, w których przełożeni zorganizowali krótkie, cykliczne spotkania zespołu. Najniżej oceniono możliwość oddzielenia czasu pracy od czasu prywatnego, i to niezależnie od miejsca wykonywania obowiązków. Odpowiedzi na pytania otwarte potwierdzają ten obraz: respondenci wskazywali na brak ustalonych godzin kontaktu oraz na nadmiar wiadomości wysyłanych poza godzinami pracy.

Z przedstawionego zestawienia wynika, że sama zmiana miejsca pracy nie przesądza o poziomie zaangażowania. Większe znaczenie mają zasady współpracy, które zespół zna i stosuje. Wniosek ten jest zgodny z założeniami przyjętymi na początku pracy, lecz ze względu na fikcyjny charakter danych należy go traktować wyłącznie jako przykład.

4.1. Zaangażowanie a miejsce pracy

Zestawienie średnich ocen w obu grupach przedstawiono w tabeli 2. Wynika z niego, że różnice między grupami dotyczą przede wszystkim jasności zasad współpracy i częstotliwości kontaktu z przełożonym, a w mniejszym stopniu poczucia odpowiedzialności za wynik.

Tabela 2. Przykładowe średnie oceny na skali od 1 do 5 (dane fikcyjne)

Obszar	Praca zdalna	Praca w biurze
Jasność zasad	4,3	3,6
Kontakt z przełożonym	3,9	3,8

Warto zwrócić uwagę na to, że w obu grupach najniżej oceniono ten sam obszar, czyli możliwość oddzielenia czasu pracy od czasu prywatnego. Sugeruje to, że problem nie wynika wyłącznie z pracy w domu, lecz także z ogólnej kultury organizacyjnej, w której dostępność po godzinach bywa traktowana jako oczywistość.

4.2. Bariery wskazywane przez respondentów

Odpowiedzi na pytania otwarte pogrupowano w kilka kategorii. Najczęściej wymieniano brak ustalonych godzin kontaktu, trudności z uzyskaniem szybkiej odpowiedzi na proste pytanie oraz poczucie, że drobne sukcesy nie są dostrzegane. Rzadziej pojawiały się uwagi dotyczące sprzętu i łącza internetowego.

Ciekawe jest to, że osoby pracujące w biurze również wskazywały na nadmiar wiadomości oraz przerwy w pracy wynikające z nieustannych rozmów w otwartej przestrzeni.

Oznacza to, że żadna z form pracy nie jest wolna od ograniczeń, a o jej ocenie decyduje sposób zorganizowania zadań.

5. Podsumowanie

W pracy omówiono zagadnienie zaangażowania pracowników w warunkach pracy zdalnej oraz przedstawiono przykładowy przebieg badania ankietowego. Pokazano, że w małych firmach decydujące znaczenie mogą mieć proste, jawne zasady komunikacji i dostępności.

Kierunkiem dalszych prac mogłoby być porównanie kilku branż, wydłużenie okresu obserwacji oraz uzupełnienie ankiety rozmowami z przełożonymi. Pozwoliłoby to ocenić, czy zaobserwowane zależności utrzymują się w czasie i czy dotyczą także większych organizacji.

Bibliografia

Autorka, A. (2019). Zaangażowanie w pracy. Wydawnictwo Przykładowe, Warszawa.

Badacz, B., Przykładowa, C. (2020). Komunikacja w zespołach rozproszonych. Przegląd Organizacji Pracy, 12(3), 45-61.

Kowalska, D. (2021). Granica między pracą a życiem prywatnym. Wydawnictwo Wymyślone, Kraków.

Nowicki, E. (2018). Autonomia pracownika w małej firmie. Studia Przykładowe, 7(1), 10-28.

Zieliński, F. (2022). Zasady współpracy zdalnej w praktyce. Wydawnictwo Przykładowe, Gdańsk.