



Ewa Stawicka

ORCID: 0000-0003-0314-4942

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

e-mail: ewa_stawicka@sggw.edu.pl

Zaangażowanie pracowników w kontekście formuły pracy zdalnej w czasach rozwoju AI

Streszczenie. Celem opracowania jest próba oceny możliwości świadczenia pracy w formie zdalnej i jej wpływu na zaangażowanie pracowników w organizacjach. W części teoretycznej omówiono zaangażowanie pracowników oraz pracę zdalną. Na podstawie przeglądu wyników badań przeprowadzonych przez Experience Institute (2025), dokonano identyfikacji, jak praca zdalna wiązała się z zaangażowaniem pracowników, biorąc pod uwagę ich staż, wielkości firmy oraz zajmowane stanowisko. Badanie zostało zrealizowane techniką CAWI (za pomocą kwestionariusza ankiety w formie elektronicznej) w okresie od 17 grudnia 2023 r. do 24 stycznia 2024 r. i objęło 1242 respondentów. Ankietowani pochodzili z bazy kandydatów do pracy portalu Praca.pl. Zawarto dyskusję i wnioski płynące z badania oraz wskazano na dalsze kierunki studiów.

Słowa kluczowe: pracownicy, praca zdalna, zaangażowanie

Employee engagement in the context of remote work in the times of AI development

Abstract. The aim of the study is to assess the potential of remote work in enhancing employee engagement in organizations. The theoretical part discusses employee engagement and remote work. A review of research conducted by the Experience Institute (2025) identified how remote work was associated with employee engagement, considering their seniority, company size, and position. The study used the CAWI technique (electronic survey questionnaire) from 17 December 2023 to 24 January 2024 and covered 1,242 respondents. The respondents were recruited from the Praca.pl job candidate database.

The article presents the discussion and conclusions of the study and outlines directions for further research.

Keywords: employees, remote work, engagement

Wprowadzenie

Zaangażowanie pracowników w pracę jest szerokim pojęciem związanym z identyfikacją pracownika z pracą i postawą wobec organizacji. Osoby bardziej zaangażowane w pracę, budujące poczucie tożsamości w pracy, wykazują silniejszą motywację do nauki i pracy niż osoby mniej zaangażowane. Osoby słabo zaangażowane w pracę nie są zainteresowane jej poprawą. Zaangażowanie w pracę wiąże się z motywacją i satysfakcją, co jest psychologiczną identyfikacją jednostki z pracą (Schultz i Schultz, 2002).

Zaangażowanie w pracę zależy również od indywidualnych cech pracownika, cech pracy i czynników społecznych. Koncepcje zaangażowania pracowników można również interpretować jako spontaniczne zaangażowanie fizyczne i psychiczne w realizację zadań organizacyjnych, a także zaangażowanie intelektualne, emocjonalne i behawioralne (May i in., 2004). Rozróżnienie to wprowadził William A. Kahn (1990), który uważał zaangażowanie za koncepcję wielowymiarową. Jego zdaniem pracownicy mogą być zaangażowani emocjonalnie, poznawczo i fizycznie. Odnosił się do trwałego i wszechobecnego stanu afektywno-poznawczego, który nie jest skupiony na żadnym konkretnym obiekcie, zdarzeniu, osobie lub zachowaniu (Schaufeli i Bakker, 2004; Stefańska i Grabowski, 2023). Koncepcja Wilmara B. Schaufeli'ego (zaangażowanie w pracę) odnosi się do pozytywnego, satysfakcjonującego stanu umysłu, który składa się z trzech komponentów: 1) energii i chęci do podjęcia wysiłku (wigor); 2) poświęcenia pracy; 3) pochłonięcia wykonywanymi zadaniami (Stachowska, 2018). Nieważne, jak okazuje się swoje zaangażowanie, ważne, by było ono widoczne – jest to również wartość organizacyjna, którą przekazuje się z jednego pokolenia zarządzających na kolejne (Stachowicz-Stanusch, 2007). Zaangażowanie pracowników może również przybierać wiele form, np. zaangażowania w otoczenie społeczne, poświęcenia się zawodowi lub pracy. Jest to również poczucie więzi z firmą, czyli zaangażowanie organizacyjne (Lewicka, 2013). Dagmara Lewicka (2019) wskazuje, że zaangażowanie pracownika w pracę zależy od jego przywiązania do organizacji lub lojalności (lojalność organizacyjna). Aldona Glińska-Neweś (2017) definiuje zaangażowanie jako chęć dbania o dobre imię firmy i promowania jej na zewnątrz, a także pozostawania jej wiernym – nawet

w obliczu negatywnych zdarzeń. Szersze rozumienie zaangażowania organizacyjnego wskazuje, że ludzie mają bardzo pozytywne nastawienie do organizacji, dla której pracują i działają jako jej ambasadorzy.

Pomimo wskazanych różnic w interpretacji, wspólne dla współczesnych definicji jest przekonanie, że zaangażowanie pracowników jest pożądanym warunkiem realizacji celów organizacji i wiąże się z pasją, entuzjazmem, koncentracją wysiłków i energii na rzecz organizacji. Zaangażowanie pracowników jest uważane za jeden z podstawowych czynników wpływających na skuteczność organizacji (Marzec, 2015). Oprócz korzyści, jakie firma czerpie z wysokiego poziomu zaangażowania swoich pracowników, jest to również oznaka właściwie ukształtowanego środowiska pracy, w którym ludzie czują się dobrze, są prawdopodobnie doceniani przez swoich przełożonych, a organizacja zapewnia im odpowiednie narzędzia i warunki pracy. Silne zaangażowanie organizacyjne wiąże się również z takimi czynnikami, jak: wzbogacenie pracy, autonomia, możliwość wykorzystania swoich umiejętności i pozytywne nastawienie do grupy współpracowników. Ponadto siła zaangażowania organizacyjnego zależy od postrzeganego zaangażowania organizacji w stosunku do swoich pracowników (Bugajska (red.), 2021).

Kontekst pracy zdalnej w perspektywie czasowej

Praca zdalna, choć znana od lat, zyskała ogromne znaczenie dopiero w wyniku pandemii COVID-19. Warto spojrzeć na nią w szerszej perspektywie czasowej, aby zrozumieć, jak zmieniały się warunki, oczekiwania i wyzwania związane z tym modelem pracy.

Praca zdalna przeszła drogę od „wyjątku” do „normy”, stała się jednym z głównych modeli pracy. Jej rozwój to efekt zarówno postępu technologicznego, zmieniających się oczekiwań pracowników, jak i wymuszonej adaptacji w czasie kryzysu.

Współczesne wyzwania to już nie tylko technologia, ale przede wszystkim utrzymanie kultury organizacyjnej, zaangażowania i zdrowia psychicznego pracowników. Zaangażowanie pracowników w pracy zdalnej nie jest czymś, co dzieje się samoistnie, wymaga świadomego działania zarówno ze strony organizacji, jak i menedżerów. Kluczowe są zaufanie, komunikacja, wspólne cele i budowanie relacji, nawet na odległość.

Praca z domu, czyli telepraca, *home office* lub biuro domowe, zazwyczaj wiąże się z pracą z dowolnego miejsca innego niż wyznaczone miejsce udostępnione

przez pracodawcę. Praca zdalna pozwala na oszczędności zarówno dla pracodawców (np. na wynajmie lokalu, ogrzewaniu, sprzątaniu itp.), jak i pracowników (np. koszty dojazdu). Równolegle dla obu stron rosnąć mogą jednak inne koszty, np. dezorganizacja zespołu, ograniczona kontrola, zapewnienie dostępu do narzędzi pracy, internetu oraz odpowiedniego oprogramowania gwarantującego bezpieczeństwo, trudności w organizacji własnej pracy, poczucie izolacji (Radziukiewicz, 2021; Stefańska i Grabowski, 2023).

Wzrost udziału pracy zdalnej spowodował większe zainteresowanie badaczy wpływem pracy zdalnej: 1) na pracowników, ich samopoczucie i satysfakcję z pracy, a 2) na pracodawców – jej wpływem na wyniki organizacji i zarządzanie kapitałem ludzkim.

Okazuje się ponadto, że wszechobecna dziś sztuczna inteligencja (AI) może zapewnić natychmiastową informację zwrotną i umożliwić ludziom szybkie oraz skuteczne zrozumienie koncepcji pracy zdalnej. Pozwala ona pracownikom przejąć kontrolę nad swoim rozwojem, wspierając kulturę ciągłego uczenia się i rozwoju.

Wpływ AI na siłę roboczą i pracę zdalną to temat budzący zarówno ekscytację, jak i niepokój. Podczas gdy AI w miejscu pracy może zwiększyć produktywność i obniżyć koszty operacyjne, mogą pojawić się również obawy związane z jej wykorzystywaniem. Eksperci uważają, że AI przekształci świat pracy, a nie go zastąpi (Huang i in., 2023).

Jednym ze szczególnie obiecujących obszarów, w którym AI może wnieść pozytywny wkład, jest praca zdalna. Technologie automatyzują powtarzalne zadania, pozwalając tym samym przeznaczyć czas wolny na ważniejsze zadania. W ten sposób zapewniają szybki dostęp do informacji, pomagają podejmować lepsze decyzje (Tomaszewska i Kowalski, 2024). Jedną z fundamentalnych zmian, jakie AI wprowadza do dynamiki pracy zdalnej, jest zastosowanie innowacyjnych narzędzi zwiększających produktywność. Umożliwiają one zespołom bezproblemową pracę w różnych regionach geograficznych, ułatwiając zarządzanie projektami, przydzielanie zadań i śledzenie postępów. Ponadto automatyzacja oparta na AI pomaga w ustalaniu harmonogramów, przyspiesza analizę danych i analitykę predykcyjną, znacznie zwiększając produktywność i wydajność pracy. Integracja AI z dynamiką pracy zdalnej stanowi transformacyjną zmianę, oferuje niespotykane dotąd możliwości innowacji, wydajności i łączności.

Ewoluuujący obraz pracy zdalnej, napędzany rozwiązaniami opartymi na AI, nadal zmienia sposób, w jaki organizacje działają i współpracują zdalnie. Patrząc w przyszłość, odpowiedzialne wdrażanie sztucznej inteligencji, poparte

wytycznymi etycznymi i ciągłą innowacyjnością, będzie kluczem do kształtowania zrównoważonego i prężnego środowiska pracy zdalnej. Biorąc pod uwagę fakt wprowadzenia regulacji pracy zdalnej oraz jej mocne i słabe strony, można zaryzykować twierdzenie, że forma zatrudnienia zdalnego ugruntowała się na polskim rynku pracy i jest już traktowana jako równoważna forma zatrudnienia (obok tradycyjnej), która dodatkowo, w efektywny sposób, może zostać wykorzystana w sytuacjach kryzysowych.

Mimo popularności pracy zdalnej można zaobserwować na rynku pracy spadek liczby ofert pracy zdalnej. Zgodnie z raportem IT Market Snapshot (*Raporty IT Market Snapshot Q1 2025...*) w ostatnim kwartale 2023 r. odnotowano najniższą liczbę ofert z możliwością pracy zdalnej od 2,5 roku. Na podstawie analizy rynku pracy można stwierdzić, że osoby decydujące się na pracę zdalną mają znacznie mniejsze szanse na awans w pracy niż te pracujące stacjonarnie. Właściciele firm/osoby zarządzające coraz częściej faworyzują stacjonarnych pracowników, dając im więcej szans na rozwój. Zadania nastawione na kreatywność, które wpływają później na konkurencyjność danej instytucji, dużo lepiej sprawdzają się w biurze.

Praca zdalna w praktyce często jest postrzegana jako brak zdyscyplinowania, zbyt duża swoboda, ryzyko wypadku oraz niższe zaangażowanie w wykonywane obowiązki (Deloitte, 2023; Stawicka, 2023). Coraz częściej podkreśla się, że zmniejsza się zaangażowanie pracowników w czasie pracy zdalnej. Praca zdalna jest więc dobrym rozwiązaniem, ale nie dla każdego. Nie u wszystkich pracowników okoliczności pracy zdalnej sprzyjają pracy, a wręcz przeciwnie – czasem utrudniają jej wykonywanie z uwagi na brak możliwości bezpośredniego zadawania pytań i uzyskiwania opinii, czy też obniżenie motywacji i wydajności pracownika (Digalaki, 2022). Przykładowo, na rynku pracy ok. 50% pracowników z pokolenia Z nie chce wracać do biura, ponieważ oznacza to rezygnację z pewnych czynności, np. w trakcie pracy nie mogliby oglądać ulubionych programów telewizyjnych. Aż 84% pracowników z pokolenia Z przyznało, że oglądają programy i filmy podczas pracy z domu (Deloitte, 2023).

Tymczasem możliwości sztucznej inteligencji oraz zmiany na rynku wskazują, że firmy inwestują w elastyczne rozwiązania, które pozwalają pracownikom na zrównoważenie pracy stacjonarnej i zdalnej. Gartner Research (Elevato, 2025) przewiduje, że do końca 2025 r. 70% globalnej siły roboczej będzie pracować zdalnie przez co najmniej pięć dni w miesiącu, podkreślając tym samym znaczenie elastycznych środowisk pracy. W tym przypadku wzrasta znaczenie sztucznej inteligencji, która daje więcej możliwości, a przedsiębiorstwa chętniej inwestują

w narzędzia AI. Automatyzacja procesów wykrywania i reagowania na zagrożenia pozwala nadzorować zachowania pracownicze, szybko identyfikować działania (również szkodliwe) oraz zmniejszać ryzyko. Z jednej strony bowiem wzrasta świadomość na temat skali niebezpieczeństw, luk w zabezpieczeniach, a z drugiej – coraz więcej organizacji rozumie, że inwestowanie wyłącznie w narzędzia defensywne już nie wystarczy.

Współczesne środowisko pracy, kształtowane przez rozwój sztucznej inteligencji, prowadzi do odgórnego profilowania ścieżek poznawczych pracowników. W efekcie wzmacniane są określone cechy, umiejętności i nawyki, często niekoniecznie te, które dana osoba pragnęłaby w sobie rozwijać. Prognozuje się, że integracja AI z modelami pracy zdalnej umożliwi uzyskanie niemal pełnej informacji o pracowniku, co otwiera drogę do jego stałego monitorowania i potencjalnej kontroli. Jednocześnie rozwój emocjonalnie inteligentnych platform pozwala na rozpoznawanie oraz wykorzystywanie danych emocjonalnych na masową skalę. Dla przedsiębiorstw stanowi to jedną z kluczowych możliwości przyszłości, zwłaszcza w okresie po pandemii COVID-19, która przyspieszyła transformację cyfrową oraz upowszechnienie pracy zdalnej. Dotychczas taka forma zatrudnienia była domeną głównie pracowników biurowych. Obecnie jednak, dzięki technologii 5G oraz narzędziom rzeczywistości wirtualnej, wykonywanie obowiązków zawodowych z domu stało się możliwe również dla operatorów maszyn czy konserwatorów sprzętu. Rozwiązania te, szeroko stosowane w czasie pandemii, wyznaczają nowy kierunek rozwoju pracy zdalnej i redefiniują tradycyjne granice między środowiskiem fizycznym a cyfrowym.

Metodologia badań

Celem badania, które zaprezentowano w niniejszym rozdziale, była próba oceny świadczenia stosunku pracy w formie zdalnej i jej wpływu na zaangażowanie pracowników w organizacjach. Badanie służyło sprawdzeniu, czy osoby pracujące w formie zdalnej angażują się w pracę i jak oceniają one poziom swojego zaangażowania w pracę. Celem badania było również udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jak kształtuje się forma pracy zdalnej na rynku pracy po pandemii COVID-19?
2. Jakie są podejścia przedsiębiorstw do inwestowania w elastyczne rozwiązania związane z pracą zdalną i sztuczną inteligencją?

Realizacja wyznaczonego celu została osiągnięta na podstawie przeglądu literatury. Badanie zostało przeprowadzone w trybie online z wykorzystaniem techniki CAWI (za pomocą kwestionariusza ankiety w formie elektronicznej) przez Experience Institute (2025). Wszyscy ankietowani pochodzili z bazy kandydatów do pracy na portalu Praca.pl, były to osoby pracujące. Badanie zrealizowane zostało w dniach od 17 grudnia 2023 r. do 24 stycznia 2024 r. i objęło 1242 respondentów.

Kobiety stanowiły 47% badanych, mężczyźni – 53%. Biorąc pod uwagę kryterium wieku, dodać należy, że pracownicy w wieku 25–34 lata stanowili 27% badanych, w przedziale wiekowym 35–44 lata – 29%, 45–54 lata – 26% oraz 55–64 lata – 18%. Najwięcej ankietowanych pracowników (16%) pochodziło z województwa mazowieckiego, najmniej z województwa lubuskiego (2%).

Badani pracowali najczęściej w firmach zatrudniających do 9 pracowników, stanowili oni 31% ogółu respondentów. Ankietowani pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających od 10 do 49 pracowników stanowili 17%, w firmach mających od 50 do 249 pracowników zatrudnionych było 19% respondentów, natomiast w przedsiębiorstwach liczących powyżej 250 pracowników pracowało 33% badanych.

Wyniki niniejszych badań stanowią przyczynek do dalszych analiz prowadzonych przez Instytut Experience, związanych z nowym spojrzeniem na rynek pracy, w tym z perspektywy czterech generacji (Baby Boomers, Pokolenie X, Pokolenie Y, Pokolenie Z) i różnic pokoleniowych w ich podejściu do pracy.

Zaangażowanie i praca zdalna w ocenie pracowników – uzyskane wyniki

Dokonano identyfikacji, jak praca zdalna wiązała się z zaangażowaniem pracowników, biorąc pod uwagę ich staż, wielkości firmy oraz zajmowane stanowisko.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że wśród badanych 70% pracowników do 2024 r. mogło pracować zdalnie, a taka sytuacja była dość popularna od czasów pandemii. Pracownicy, którzy wskazali na możliwość pracy zdalnej, potwierdzili, że 80% z nich właściwie nadal może wykonywać pracę zdalnie. Badani wskazywali jednak, że najczęściej forma pracy zdalnej ma charakter hybrydowy (wskazało tak 50% badanych). Ankietowani podkreślali, że z roku na rok ich pracodawcy odchodzą od formuły pracy zdalnej. Jeśli chodzi o 2025 r., pracownicy wskazywali, że taką możliwość prognozuje się w przypadku już tylko 52% badanych, również w formule hybrydowej.

Można wskazać na różny stosunek badanych pracowników, co do formy pracy zdalnej. O ile w pandemii było to zjawisko powszechne i akceptowalne, o tyle w latach po pandemii już tylko ok. 70% badanych odpowiadała formuła pracy zdalnej. Ponad 12% ankietowanych nie miało zdania co do formuły pracy, natomiast 18% respondentów wskazało, że całkowicie im taki rodzaj pracy nie odpowiada (Experience Institute, 2025).

Kolejnym czynnikiem, na który warto zwrócić uwagę, jest poprawa warunków pracy zdalnej. Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy w tym aspekcie wymieniali:

- lepsze przygotowanie techniczne firmy,
- dostęp do baz danych, wewnętrznych zasobów, poczty e-mailowej, dokumentacji,
- zapewnienie niezbędnych narzędzi do wykonywania pracy, w tym: komputerów, monitorów, oprogramowania.

Do negatywnych zaś aspektów pracy zdalnej pracownicy zaliczali:

- brak poczucia bycia częścią swojej firmy, co wpływa na mniejsze przywiązanie do firmy,
- pogorszenie komunikacji w firmie.

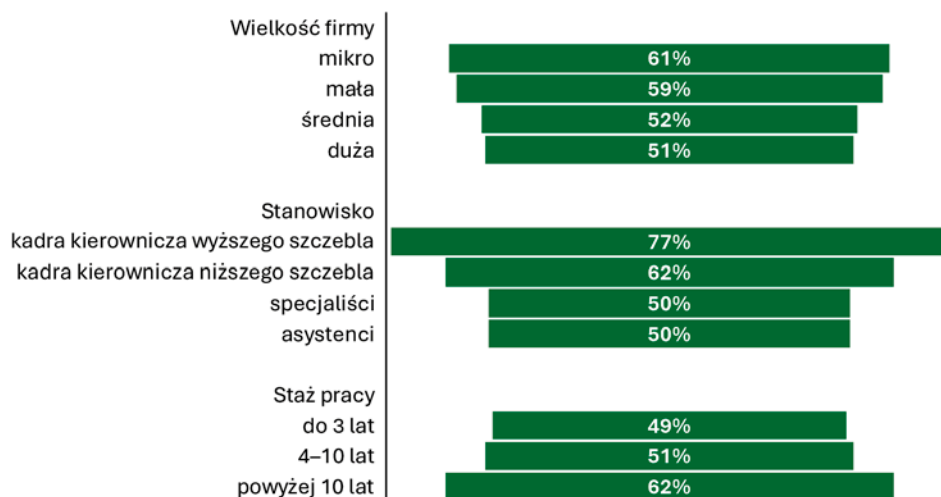
Badani ocenili swoje zaangażowanie w pracę zdalną. W sumie 90% badanych wskazało, że do swoich obowiązków zawsze podchodzi z dużym zaangażowaniem, 83% potwierdziło, że zawsze dba o dobre imię firmy, 73% badanych miało poczucie osobistego wkładu w dobro firmy, a 69% uwypukliło w swoich odpowiedziach, że w codziennej pracy podejmują dodatkowe działania, które mogą przynieść firmie korzyści. Ponad połowa, bo 53% badanych pracowników to osoby, które wskazały, że są zaangażowane w swoją pracę.

Badanie przeprowadzone przez Experience Institute (2025) ujawniło także, niepokojącą tendencję wśród osób wykonujących pracę zdalną, odsetek pracowników wykazujących realne zaangażowanie w obowiązki zawodowe systematycznie się obniża. Choć model pracy zdalnej oferuje większą elastyczność, wygodę i możliwość lepszego pogodzenia życia zawodowego z prywatnym, wyniki badania wskazują, że nie zawsze przekłada się to na wzrost motywacji i zaangażowania. Wręcz przeciwnie, długotrwała praca zdalna może sprzyjać spadkowi poczucia więzi z organizacją oraz osłabieniu relacji interpersonalnych w zespołach. Badania wykazały, że na zaangażowanie pracowników wpływać wielkość przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni. Pracownicy małych firm wskazywali na zaangażowanie w pracę na poziomie 60%, natomiast pracownicy dużych i średnich przedsiębiorstw deklarowali zaangażowanie w pracę na poziomie 51%.

Kadra kierownicza wskazywała na zaangażowanie na poziomie 77%, a specjaliści wskazali jedynie 50%. Jeśli chodzi o staż pracy, bardziej zaangażowani w pracę byli pracownicy, którzy dla firmy pracowali w firmie dłużej niż 10 lat (ryc. 1).

Rycina 1

Zaangażowanie pracowników a wielkość firmy, stanowisko i staż pracy (n = 1242)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Experience Institute (2025).

Zaangażowani w pracę byli bardziej pracownicy mikroprzedsiębiorstw, gdzie zatrudniano mniej niż 10 pracowników. Najmniej zaangażowani byli pracownicy korporacji zatrudniających powyżej 250 pracowników.

Jeśli chodzi o zajmowane stanowisko, to największe zaangażowanie wykazała kadra zarządzająca najwyższego szczebla, wskazali oni o 15 p.p. wyższe zaangażowanie w pracę niż kierownicy niższego szczebla – proporcjonalnie: 77% i 62%.

Biorąc pod uwagę staż pracy, najmniejsze zaangażowanie wykazywali pracownicy zatrudnieni w firmie krócej niż rok (49%) oraz pracujący od 3 do 5 lat (51%). Co interesujące, wyższy poziom zaangażowania, bo sięgający 56%, odnotowano wśród osób pracujących od 1 do 3 lat. Analiza wykazała, że największe zaangażowanie w pracę poza wskazaną grupą przejawiają także pracownicy z ponad 10-letnim stażem, wśród których wskaźnik zaangażowania osiągnął najwyższy poziom – tj. 62%.

Zaangażowanie w pracę kształtuje przebieg działań własnych i organizacyjnych. Anketowani potwierdzili, że zaangażowanie w pracę poprawia:

- poczucie identyfikacji z przedsiębiorstwem,

- motywację do podejmowania dodatkowych wyzwań i bardziej kreatywnych decyzji,
- innowacyjność, jakość produktów i usług,
- pewność prawidłowego wykonywania codziennych zadań,
- chęć do dalszej pracy w danej firmie.

Jak wynika z raportu Experience Institute (2025), zwiększa się odsetek pracowników niezadowolonych ze swojej pracy, co bezpośrednio przekłada się na spadek zaangażowania w wykonywane obowiązki. Średnia ocena zadowolenia z pracy w badanej grupie wyniosła zaledwie 6 na 10 możliwych punktów. Choć wynik ten może wydawać się umiarkowany, warto zwrócić uwagę, że oznacza on spadek w porównaniu do poprzednich lat oraz przesunięcie nastrojów w stronę stagnacji i frustracji. Zwłaszcza wśród osób pracujących w trybie zdalnym obserwuje się pogłębiające się poczucie braku satysfakcji, oderwania od zespołu oraz zmniejszonego wpływu na organizację.

Na podstawie przeprowadzonych rozważań można stwierdzić, że pracownicy, pracując zdalnie, angażują się w swoją pracę. Badania pokazują, że istnieje silna korelacja między poziomem satysfakcji z pracy a zaangażowaniem pracownika. Osoby, które, czują się niedocenione, nie mają jasnych celów, nie otrzymują wystarczającego wsparcia od przełożonych, często wykazują niższy poziom motywacji i gotowości do podejmowania inicjatyw. W środowisku zdalnym, gdzie wiele bodźców motywacyjnych jest osłabionych, efekt ten może być dodatkowo wzmocniony. Niezadowoleni i niezaangażowani pracownicy są bardziej skłonni do zmiany pracy. Niższa produktywność, brak motywacji przekłada się na jakość i tempo realizowanych zadań. Słabsze relacje w zespole i obniżone zadowolenie wpływa także na współpracę i klimat w pracy. Rekomendacje dla pracodawców, aby przeciwdziałać tym zjawiskom, obejmują: regularne badania poziomu satysfakcji i zaangażowania pracowników, działania poprawiające komfort i jakość pracy zdalnej, otwartą komunikację i feedback, kulturę doceniania pracownika oraz oferty możliwości rozwoju zawodowego.

Zakończenie

Praca zdalna, choć znana od lat, zyskała ogromne znaczenie dopiero w wyniku pandemii COVID-19. Po pandemii w przedsiębiorstwach upowszechnił się model hybrydowy. Wzrosła świadomość znaczenia dobrostanu pracowników, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, potrzeby kontaktów społecznych. Zaczęto mierzyć efektywność zdalnej pracy, a także badać wpływ

na zaangażowanie i kulturę organizacyjną. Praca zdalna (lub hybrydowa) jest dziś traktowana jako trwały model, nie tylko jako rozwiązanie awaryjne.

Pracownicy coraz częściej oczekują elastyczności jako warunku zatrudnienia. Firmy inwestują w narzędzia do zarządzania zespołami rozproszonymi i budowania zaangażowania na odległość. Wyniki badań wskazują na rosnące znaczenie narzędzi cyfrowych i sztucznej inteligencji w zarządzaniu personelem przedsiębiorstw, pojawia się jednak w związku z tym potrzeba dalszych badań szczególnie w aspekcie sztucznej inteligencji, a pracy z pracownikami, także szans i zagrożeń wynikających z wykorzystania nowoczesnych rozwiązań. Automatyzacja będzie odgrywać kluczową rolę w inicjatywach z zakresu obsługi pracownika. Istotne będą postępy i wdrożenia automatyzacji procesów opartej na robotach, a także uczenia maszynowego, sztucznej inteligencji, internetu rzeczy, budowie sieci 5G, a w najbliższej perspektywie – 6G.

Cyfryzacja i integracja sztucznej inteligencji stają się ważnymi elementami strategii zarządzania personelem, zapewniając ich ciągły rozwój. Nowoczesna technologia staje się także narzędziem monitorowania postępów/aktywności pracownika (Puślecki, 2024). Wdrożenie najnowszych technologii pozwala ponadto tworzyć elastyczne, adaptacyjne systemy odpowiadające na wyzwania współczesnego środowiska biznesowego, zapewniając przedsiębiorstwom przewagę konkurencyjną na poziomie globalnym. Kwestia przygotowania pracowników na te wyzwania, również za pośrednictwem szkoleń, powinna stać się przedmiotem działań w ramach polityki publicznej, kierowanej analizami podobnymi do tych, które zostały przedstawione w niniejszym opracowaniu.

Zaprezentowany temat stanowi istotny przyczynek do dalszych badań nad dynamiką zaangażowania pracowników w warunkach pracy zdalnej. Zagadnienie to zyskuje coraz większe zainteresowanie zarówno w literaturze naukowej, jak i w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W dobie transformacji modeli pracy, wielu autorów podejmuje analizę czynników wpływających na motywację i zaangażowanie pracowników funkcjonujących poza tradycyjnym środowiskiem biurowym. Szczególną uwagę poświęca się m.in. roli technologii, stylowi przywództwa w zespołach rozproszonych, znaczeniu kultury organizacyjnej, a także wpływowi poczucia przynależności i wsparcia społecznego na utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania. Jednocześnie coraz częściej pojawiają się nowe koncepcje i rozwiązania mające na celu przeciwdziałanie negatywnym skutkom pracy zdalnej, takie jak cyfrowe rytuały zespołowe, wirtualne programy wellbeingowe czy hybrydowe strategie zarządzania talentami. Dalsze badania w tym obszarze są nie tylko zasadne, ale wręcz niezbędne, by wypracować

skuteczne, długofalowe mechanizmy wspierające zaangażowanie pracowników w zmieniających się warunkach pracy. Zrozumienie tych zależności może przynieść wymierne korzyści organizacjom dążącym do utrzymania konkurencyjności oraz budowania silnych i odpornych zespołów w środowisku postpandemicznym i cyfrowym.

Referencje

- Badanie Pracuj.pl: Rynek pracy trzy lata po pandemii*, https://media.pracuj.pl/229766-praca-zdalna-nieco-mniej-popularna-badanie-pracujpl?utm_source=chatgpt.com (3.11.2025).
- Bugajska, J. (red.). (2021). *Zasady organizacji pracy zdalnej przy komputerze*. Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.
- Digalaki, E. (2022). *The impact of artificial intelligence in the banking sector & how AI is being used in 2022*. Business Insider, <https://www.businessinsider.com/ai-in-banking-report> (13.04.2025).
- Deloitte (2023). *Gen Z & Millennial Survey: Workplace Insights & Challenges*, <https://www.studocu.vn/vn/document/truong-dai-hoc-cong-nghiep-det-may-ha-noi/quan-tri-kinh-doanh/deloitte-2023-genz-millennial-survey/80067144> (3.11.2025).
- Elevato (2025). *Co czeka nas w 2025? Gartner i raport dla liderów HR*, <https://www.elevatosoftware.com/blog/co-czeka-nas-w-2025-komentarz-do-raportu-gartnera/> (13.04.2025).
- Experience Institute (2025). *Kluczowe wskaźniki i typologia pracowników* [raport za 2024 r.].
- Glińska-Neweś, A. (2017). *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Huang, X., Zou, D., Cheng, G., Chen, X., Xie, H. (2023). *Trends, research issues and applications of artificial intelligence in language education*. Educational Technology & Society, 26(1).
- Kahn, W.A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal, 33(4).
- Lewicka, D. (2013). *Wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie organizacyjne pracowników*. Folia Oeconomica, 282.
- Lewicka, D. (2019). *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*. C.H. Beck.
- Marzec, I. (2015). *Rola klimatu organizacyjnego w kształtowaniu zaangażowania pracowników ośrodków pomocy społecznej na Śląsku*. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 232.
- May, D.R., Gilson, R.L., Harter, L.M. (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77(1).
- Puslecki, Z.W. (2024). *Sztuczna inteligencja (AI) w modyfikacjach biznesowych i niezauważone przejście od informacji do inwigilacji*. Humaniora, 47(3).
- Radziukiewicz, M. (2021). *Remote work in Poland and perspectives thereof*. Studia Ekonomiczne i Regionalne, 14(4).

- Raporty IT Market Snapshot Q1 2025 – raport o rynku IT w Polsce*, <https://inhire.io/pl/insights/> (3.11.2025).
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3).
- Schultz, D.P., Schultz, S.E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stachowicz-Stanusch, A. (2007). *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*. Helion.
- Stachowska, S. (2018). *Jakość relacji z przełożonymi jako czynnik determinujący zaangażowanie pracowników (na przykładzie uczelni wyższej)*. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 2(48).
- Stawicka, E. (2023). *Zmiany w komunikacji wewnętrznej w organizacjach w dobie post-pandemicznej*. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 5(67).
- Stefańska, M., Grabowski, G. (2023). *Zaangażowanie pracowników a satysfakcja z pracy w warunkach pracy zdalnej*. *E-mentor*, 1(98).
- Tomaszewska, R., Kowalski, M. (2024). *Edukacja w dobie sztucznej inteligencji. Wprowadzenie w problematykę i próba zarysowania niektórych pól problemowych*. *Horyzonty Wychowania*, 23(65).