

**Agnieszka Springer**

<http://orcid.org/0000-0002-9181-2762>  
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu  
[agnieszka.springer@pozn.merito.pl](mailto:agnieszka.springer@pozn.merito.pl)

**Jarosław Grobelny**

<http://orcid.org/0000-0003-4296-402X>  
Uniwersytet im Adama Mickiewicza w Poznaniu  
[jaroslaw.grobelny@amu.edu.pl](mailto:jaroslaw.grobelny@amu.edu.pl)  
DOI: 10.35765/pk.2025.4801.19

## Relacja z członkami zespołu oraz liderem a poczucie sensu pracy wykonywanej zdalnie

### STRESZCZENIE

Celem artykułu jest identyfikacja najważniejszych elementów kultury organizacyjnej – relacji z liderem oraz z członkami zespołu – dla poczucia sensu pracy pracowników realizujących swoją pracę zdalnie. Postawiono dwie hipotezy, które przetestowano na podstawie ilościowych badań własnych zrealizowanych na próbie 254 pracowników. Do pomiaru zmiennych wykorzystano zweryfikowane narzędzia samoopisowe. Wyniki pokazały, że relacja zarówno z liderami, jak i współpracownikami wykazuje pozytywny związek z poczuciem sensu pracy. Jednocześnie, im częściej osoby pracowały zdalnie, tym silniejszy był pozytywny związek relacji z liderem, a tym słabszy – relacji ze współpracownikami. Uzyskane rezultaty stanowią podstawę rekomendacji w zakresie kształtowania kultury organizacyjnej i poczucia sensu pracy pracowników zespołów zdalnych.

**SŁOWA KLUCZE:** praca zdalna, sens pracy, kultura organizacyjna, relacje z liderem, relacje ze współpracownikami

### ABSTRACT

#### Team Members-Leader Relationship and the Meaning of Remote Work

The aim of the article is to identify key elements of organizational culture – specifically, relationships with leaders and team members – that contribute to the meaning of work among remote employees. Two hypotheses were formulated and tested through quantitative research conducted on a sample of 254 employees. Standardized self-report questionnaires were used to measure the variables. The results demonstrated that both the relationships with leaders and coworkers have a positive correlation with the sense of meaning of work.

**Sugerowane cytowanie:** Springer, A. i Grobelny, J. (2025). Relacja z członkami zespołu oraz liderem a poczucie sensu pracy wykonywanej zdalnie. © ⓘ *Perspektywy Kultury*, 1(48), ss. 317–331. DOI: 10.35765/pk.2025.4801.19

Simultaneously, the more individuals worked remotely, the stronger the positive correlation between the relationship with leaders and the sense of meaning of work, while the correlation with coworker relationships became weaker. The findings provide a basis for recommendations on how to shape organizational culture to enhance the sense of meaning of work for employees in remote teams.

**KEYWORDS:** remote work, meaning of work, organizational culture, relations with leaders, relations with co-workers

## Wprowadzenie

Po doświadczeniach z okresu pandemii w bardzo wielu przedsiębiorstwach oferowanie pracy zdalnej czy hybrydowej stało się nową normalnością, której oczekują pracownicy, i to nie tylko ci z najmłodszych pokoleń (Deloitte, 2022). Potwierdzeniem wprowadzenia pracy zdalnej jako coraz częstszej praktyki w zakresie organizacji pracy jest dokonana w ostatnim czasie nowelizacja Kodeksu Pracy (Dz.U. z 2023 r. poz. 240), w której doprecyzowano definicję i warunki jej świadczenia. Doświadczenia zdobyte przez kilka ostatnich lat pozwoliły na zidentyfikowanie zarówno korzyści, jak i zagrożeń (zdrowotnych i psychospołecznych) tej formy pracy, przy czym nie zawsze ustalenia te są ze sobą spójne (Inków, 2022; Yang i in., 2022). Szereg pytań pozostaje zatem otwartych, a ich rozstrzygnięcie jest warunkiem budowania odpowiedzialnych praktyk HR pozwalających na tworzenie efektywnej i sprzyjającej zdrowiu pracowników kultury organizacyjnej. Biorąc pod uwagę, że podczas pracy zdalnej pracownicy w nieco odmienny sposób identyfikują jej sens (Kundra i Dwivedi, 2023), za cel artykułu przyjęto identyfikację znaczenia czynników związanych z kulturą organizacyjną (relacji z liderem i ze współpracownikami) dla odczuwanego sensu pracy (kluczowego składnika dobrostanu) w trakcie pracy zdalnej.

### Poczucie sensu wykonywanej pracy jako kluczowy komponent dobrostanu pracownika

Dyskusja nad rolą postrzegania własnej pracy jako ważnej nie jest w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi zagadnieniem nowym, gdyż dostrzec ją można już w modelu charakterystyk pracy Hackmana i Oldhama (1976). Myśli zawarte w modelu treści pracy rozwijane są też współcześnie (Humphrey i in., 2007), a sens pracy definiowany jest dwojako,

zarówno jako praca ważna z perspektywy samej jednostki, jak i praca, której rezultaty mają znaczenie dla innych (Rosso i in., 2010; Steger i in., 2012).

W podejściu Stegera i współpracowników (2012), które wybrano jako ramy teoretyczne prowadzonych badań, uwzględniono oba te aspekty. Praca sensowna to taka, w której: (a) pracownik pozytywnie myśli o swojej pracy na skutek subiektywnej jej oceny jako ważnej dla innych, (b) pracownik dostrzega, że dzięki pracy jego życie nabiera większego sensu, oraz (c) pracownik odczuwa motywację do czynienia większego dobra, czyli podejmowania pracy na rzecz innych. Wykonywanie sensownej pracy ma znaczenie zarówno dla organizacji, jak i samego pracownika, gdyż jest istotnym predyktorem pozytywnych postaw, takich jak przywiązanie, intencja odejścia, zaangażowanie, satysfakcja z pracy, a nawet satysfakcja z życia w ogóle (Allan i in., 2019; Rosso i in., 2010). Poczucia sensu pracy nie można zatem traktować inaczej jak zasadniczego składnika eudajmonistycznego dobrostanu człowieka (Ryff i Singer, 2008), którego dobrostan zawodowy stanowi ważny komponent (Puchalska-Kamińska i Czerw, 2017).

Zmiana charakteru relacji interpersonalnych w trakcie pracy zdalnej, podczas której kontakty odbywają się za pośrednictwem technologii, może być jedną z przyczyn częściowej utraty poczucia sensu pracy. Problem ten podkreślają szczególnie badacze kultur, w których relacje interpersonalne budują poczucie dobrostanu (Ugar, 2023). Już w trakcie rozpowszechnienia się pracy zdalnej ze względu na restrykcje pandemiczne związane z COVID-19 wśród pracowników sektora IT zidentyfikowano, że takie czynniki jak klimat organizacyjny, komunikacja czy polityka organizacji mają znaczenie dla odczuwanego przez pracowników dobrostanu (Prasad i in., 2020), a tworzenie kultury organizacyjnie opartej na włączaniu i budowaniu poczucia przynależności jest warunkiem odczuwanego sensu wykonywanej pracy (Byrd, 2022). Zasadne jest zatem stawianie sobie dalszych pytań, które pozwolą na ustalenie, na ile takie czynniki jak relacje z przełożonym i współpracownikami mają uniwersalne znaczenie dla odczuwanego sensu pracy.

## Relacje z liderem w trakcie wykonywania pracy zdalnej

Kierowanie zespołem jako funkcja zarządzania mająca podstawowe znaczenie dla kształtowania się kultury organizacyjnej warunkuje nie tylko osiąganie wymiernych rezultatów, ale również właściwego dobrostanu pracowników (Bass i in., 2003; Bass i Avolio, 1993; Schein, 2004). Jakość przewodzenia to jedna z charakterystyk, która wykazuje istotną korelację

z dobrostanem pracownika, niezależnie od jego płci i kraju pochodzenia (Schütte i in., 2014). Dla pracowników zdalnych i efektów ich pracy znaczenie ma zarówno wsparcie okazywane przez przełożonego, jak i jakość informacji zwrotnej (Wang, 2021), co potwierdzono również w przypadku pracy hybrydowej (Oleksa-Marewska i Tokar, 2022). Działania lidera w zakresie przekazywania informacji zwrotnej, przydzielania zadań, wskazywania ich znaczenia czy w końcu dawania autonomii przekładają się na postrzeganie przez pracownika sensu pracy (Cleavenger i Munyon, 2013).

Relacje z liderem mają szczególne znaczenie podczas wykonywania pracy spoza biura. Dotychczasowe badania wykazały, że pracownicy zdalni podejmują aktywne działania, aby zrekompensować ograniczone kontakty z liderami (Golden, 2006), a częstość i jakość tej komunikacji przyczynia się do dobrostanu zawodowego (Grobelny, 2023). Mając to na uwadze oraz identyfikując znaczenie lidera, w celu sformułowania hipotezy oparto się na teorii wymiany lider – członkowie zespołu (LMX, Graen i Uhl-Bien, 1995). Zakłada ona, że jakość tej wymiany w przypadku każdego członka zespołu może być odmienna. Za przyjęciem powyższej koncepcji przemawiają zidentyfikowane związki pomiędzy jakością relacji z liderem a pozytywnymi konsekwencjami dla pracownika, w tym pojawianie się zjawiska *flow* stanowiącego przejaw dobrostanu zawodowego (Ji i in., 2023). W związku z powyższym postawiono hipotezę:

*H1.* (a) Im lepiej oceniana relacja z liderami w trakcie wykonywania pracy zdalnej, tym większy odczuwany sens pracy, (b) a relacja ta jest tym silniejsza, im więcej pracownik pracuje zdalnie.

## Relacje z członkami zespołu w trakcie wykonywania pracy zdalnej

Nie tylko przełożony, ale również współpracownicy stanowią istotny element środowiska pracy, który pozwala na lepsze radzenie sobie z zadaniami i buduje kulturę organizacyjną (Karasek i in., 1982; Van der Doef i Maes, 1999). Wsparcie społeczne, zarówno to o charakterze emocjonalnym, jak i instrumentalnym, jest pomocne i przyczynia się do wzrostu satysfakcji czy spadku wyczerpania (Ducharme i Martin, 2000; Xiu i in., 2019). Jednocześnie przebieg procesu wewnątrzgrupowego ma znaczenie dla osiągniętych przez pracowników rezultatów (Campion i in., 1993). W przypadku pracy zdalnej proces ten ulega zmianie z uwagi na przebieg komunikacji, ograniczenia sieci kontaktów czy brak bezpośredniego kontaktu (Yang i in., 2022). Powyższe zmiany mogą prowadzić do odczuwania mniejszego wsparcia od współpracowników, a w konsekwencji

niższego dobrostanu. We wcześniejszych badaniach wykazano, że jakość relacji z zespołem (a nie sama tylko częstość komunikacji) może mieć znaczenie dla dobrostanu pracowników zdalnych i hybrydowych (Grobelny, 2023). Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, postawiono drugą hipotezę:

*H2.* (a) Im lepsze relacje ze współpracownikami w trakcie pracy zdalnej, tym większy odczuwany sens pracy, (b) a relacja ta jest tym silniejsza, im więcej pracownik pracuje zdalnie.

## Metodyka badań

**Próba:** Badaniem objęto pracowników, którzy wykonują swoją pracę zdalnie lub hybrydowo i którzy mają możliwość podejmowania przynajmniej częściowej decyzji o trybie pracy. Zaproszenie do wzięcia udziału wysłano do pracowników trzech organizacji oraz zamieszczono je na portalu społecznościowym zrzeszającym profesjonalistów na początku 2023 r. Ankietę wypełniły 383 osoby, jednak ostatecznie do analizy zakwalifikowano 254 odpowiedzi. Warunkiem zakwalifikowania danych do analizy było: spełnianie kryteriów kwalifikacji, wyrażenie zgody na udział oraz udzielenie spójnych i uważnych odpowiedzi (co sprawdzono zgodnością odpowiedzi na dwa pytania o zbliżonej tematyce oraz pytaniem sprawdzającym uważność). Większość próby stanowiły kobiety (67,3%), średni wiek badanych wyniósł 34,9 lat, a ogólny staż pracy 12,1 lat.

**Zmienne i ich pomiar:** W celu pomiaru poczucia sensu (zmiennej zależnej) wykorzystano kwestionariusz WAMI w polskiej adaptacji (Puchalska-Kamińska i Czerw, 2017; Steger i in., 2012). Kwestionariusz składał się z 10 pytań tworzących 3 skale: pozytywne myślenie o pracy, nadawanie sensu przez pracę i motywacja większego dobra. Zmienne niezależne w badaniu stanowiły relacje z kierownikiem i relacje ze współpracownikami. Pomiar jakości relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym przeprowadzono za pomocą jednoczynnikowego kwestionariusza LMX-7 składającego się z siedmiu pytań (Graen i Uhl-Bien, 1995). Relacje ze współpracownikami zmierzono za pomocą dwóch skal kwestionariusza WGCM, odnoszących się do procesu realizacji pracy zespołowej, czyli wsparcia współpracowników i komunikacji w zespole (Campion i in., 1993). Zadano po trzy pytania w każdej skali. O organizację pracy zdalnej zapytano zarówno w sposób kategorialny (skala porządkowa), jak i ilościowy, prosząc o podanie przeciętnej tygodniowej liczby godzin pracy zdalnej i stacjonarnej.

**Procedura badania:** Badanie miało charakter korelacyjny, w jednym czasie dokonano pomiaru badanych zmiennych zależnych

i niezależnych. Wszystkie informacje zbierane były za pomocą platformy online, w której badani zapoznawali się z celem badania i udzielali zgody. Zebrane dane wykorzystano do przygotowania analiz regresji, sprawdzającej efekty proste (addytywne) oraz moderację (interakcję zmiennych niezależnych z moderatorem). Mając na uwadze wielkość uzyskanej próby, badanie zapewniało wystarczającą wrażliwość na wykrycie minimalnego efektu  $R^2 = 0,07$ , przy poziomie ryzyka 5% dla błędu pierwszego i drugiego rodzaju. Analizy danych przeprowadzono za pomocą języka R (wersja 4.1.2) wraz z pakietami psych i lmtest (Hothorn i in., 2012; Revelle i Revelle, 2015).

## Wyniki

Przed wykonaniem faktycznych analiz sprawdzono, czy wyniki mogą być obciążone błędem związanym ze stosowaniem wspólnej metody (kwestionariusza samoopisowego) do pomiaru zmiennych w tym samym czasie. Analiza czynnikowa wykazała, że jeden ogólny czynnik (wyodrębniony za pomocą metody najmniejszych reszt) wyjaśniał 36,7% wariancji analizowanych zmiennych. Wartość ta znajduje się poniżej kryterium sugerowanego przez Podsakoffa i in. (2003), co pozwoliło przyjąć, że wyniki właściwych analiz nie były w nadmiernym stopniu obciążone skrzywieniem ze względu na stosowanie wspólnej metody.

Tabela 1. Statystyki opisowe i korelacji między zmiennymi

Zmienna	M (SD)	W	1.	2.	3.	4.
1. Proporcja pracy zdalnej	63,6% (26,8%)	0,94***	–			
2. WAMI	3,51 (0,59)	0,98**	-0,17*	(0,87)		
3. LMX	5,35 (1,09)	0,95***	-0,04	0,27***	(0,90)	
4. WGCM	5,64 (1,06)	0,93***	-0,10	0,37***	0,35***	(0,91)

*Adnotacja.* \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ ; W – wyniki testu Shapiro-Wilka. Macierz korelacji przedstawia współczynniki  $\rho$  Spearmana wraz z wartościami  $p$  po korekcje ze względu na liczbę porównań. Na przekątnych macierzy korelacji zaprezentowano wartości współczynników rzetelności  $\alpha$  Cronbacha.

Tabela 1 przedstawia statystyki opisowe dla badanych zmiennych. Jak sugerują wyniki testu Shapiro-Wilka, rozkłady wszystkich zmiennych różniły się od normalnego. Osoby badane stanowiły wyselekcjonowaną próbę pracowników hybrydowych i zdalnych, w większości z dużych miast, co mogło uzasadniać taki stan rzeczy. Wszystkie trzy kwestionariusze

zastosowane w badaniu osiągnęły bardzo dobre wyniki rzetelności (mierzone współczynnikiem spójności wewnętrznej), co pozwoliło wyciągnąć na ich podstawie wnioski badawcze. Proporcja pracy zdalnej (przeciętna tygodniowa liczba zdalnych godzin odniesiona do całkowitego tygodniowego czasu pracy) korelowała istotnie i ujemnie, jednak słabo, z poczuciem ważności pracy ( $\rho = -0,17$ ;  $p < 0,05$ ). Obie zmienne niezależne korelowały ze sobą istotnie i pozytywnie, jednak tylko umiarkowanie ( $\rho = 0,35$ ;  $p < 0,05$ ).

Aby sprawdzić postawione hipotezy, wykorzystano analizę regresji wielorakiej z analizą efektu moderacji obu zmiennych niezależnych przez natężenie pracy zdalnej. W charakterze moderatora wykorzystano zmienną zdychotomizowaną, obliczoną na podstawie deklaracji osób badanych dotyczących relatywnej częstości ich pracy zdalnej. Osoby pracujące częściej z biura lub tak samo często zdalnie, jak i stacjonarnie, zostały zaklasyfikowane do grupy niskiej częstotliwości pracy zdalnej ( $n = 104$ ). Pozostałe osoby (pracujące częściej lub wyłącznie zdalnie) zaklasyfikowano do grupy o wysokiej częstotliwości pracy zdalnej ( $n = 150$ ). Sprawdzone dwa modele regresji – pierwszy, addytywny, uwzględniający wyłącznie zmienne niezależne oraz drugi, moderacyjny, uwzględniający dodatkowo efekty interakcji zmiennych niezależnych i moderatora. W obu przypadkach zmienną zależną było poczucie ważności pracy. Modele okazały się istotne statystycznie ( $F_{(2, 101)} = 34,66$ ;  $p < 0,001$ ; oraz  $F_{(6, 143)} = 16,98$ ;  $p < 0,001$ ), a ich szczegóły prezentuje tabela 2. Przed interpretacją wyników sprawdzono założenia, które powinny spełniać modele regresji. Dla obu modeli analiza nie wykazała różnicy rozkładu reszt od normalnego, heteroskedastyczności, spełnione zostały również założenia liniowości związków oraz niezależności obserwacji. Odległości Cooke'a w obu modelach nie wykazały istotnych obserwacji odstających. Pozwoliło to rzetelnie sprawdzić hipotezy na podstawie uzyskanych danych.

Tabela 2. Wyniki analizy regresji wielorakiej i moderacji

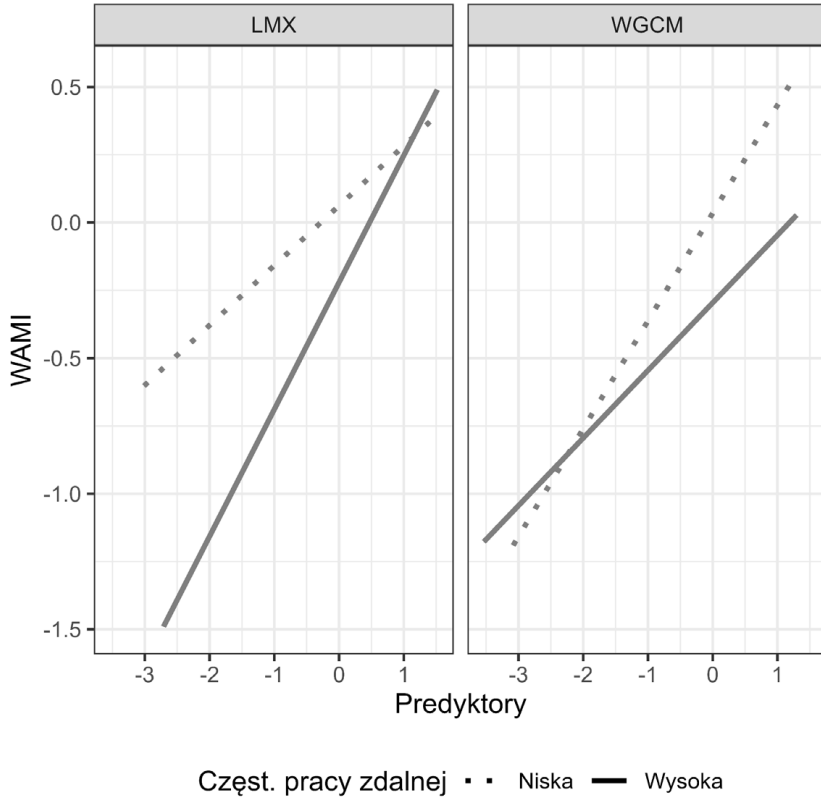
Predyktor	Model 1 (addytywny)		Model 2 (moderacyjny)	
	b	t	b	t
(stała)	-0,02	-0,47	0,03	0,53
LMX	0,19	3,66***	0,12	2,10*
WGCM	0,31	5,83***	0,36	6,01***
PZ	-	-	-0,24	-1,96
LMX × PZ	-	-	0,32	2,44*
WGCM × PZ	-	-	-0,29	-2,29*
Parametr	Model 1 (addytywny)		Model 2 (moderacyjny)	
F	34,66***		16,98***	
R <sup>2</sup>	0,22		0,26	
skor. R <sup>2</sup>	0,21		0,24	
W <sub>RES</sub>	0,99		0,99	
GQ	0,82		0,85	
F <sub>RAIN</sub>	0,99		1,01	
DW	1,98		2,02	

*Adnotacja.* \* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,001$ ; W<sub>RES</sub> – test Shapiro-Wilka rozkładu reszt modelu regresji; GQ – test Goldfelda-Quandta homoskedastyczności; F<sub>RAIN</sub> – test Rainbow linowości związku między zmiennymi; DW – test Durbina-Watsona niezależności obserwacji.

Oba predyktory okazały się istotnie i pozytywnie wyjaśniać zmienność poczucia sensu, zarówno kiedy były analizowane w izolacji (model addytywny), jak i przy uwzględnieniu efektów interakcji. Ich związek ze zmienną zależną był pozytywny. Sam moderator (natężenie pracy zdalnej) nie przyczyniał się istotnie do wyjaśniania wariacji ważności pracy. Co ciekawe, efekty interakcji dla obu zmiennych niezależnych były przeciwne. Pozytywny związek relacji z liderem oraz poczucia sensu pracy był tym silniejszy, im wyższą częstotliwość pracy zdalnej sprawozdawały osoby badane. Dostarcza to potwierdzenia dla postawionej hipotezy 1 w obu jej częściach a i b. Z kolei pozytywny związek pomiędzy relacjami ze współpracownikami i ważnością pracy był tym słabszy, im częściej osoby badane podejmowały pracę zdalną. Dostarcza to potwierdzenia dla hipotezy 2a, natomiast nie daje podstaw do przyjęcia hipotezy 2b. Kierunek związku między zmienną zależną i niezależną był zgodny z przewidywaniami, jednakże efekt interakcji (mimo że istotny) okazał się mieć przeciwny kierunek do tego zakładanego. Wizualizację obu efektów przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Porównanie siły związku między zmiennymi w grupach o różnej częstotliwości pracy zdalnej



### Dyskusja i wnioski

Przedstawione badanie dotyczyło związku relacji z przełożonym i współpracownikami oraz sensu pracy wykonywanej przez pracowników zdalnych, z uwzględnieniem interakcji czynnika częstości podejmowania pracy w trybie zdalnym. Zebrane dane oraz przeprowadzone analizy pozwoliły potwierdzić całkowicie hipotezę 1, ponieważ relacje z przełożonym przyczyniały się do wyjaśnienia zmienności poczucia sensu pracy (1a), a pozytywny charakter tego związku był tym silniejszy, im częściej badani wykonywali swoją pracę zdalnie (1b). Relacje ze współpracownikami okazały się również istotnie przewidywać poziom ważności pracy (potwierdzenie hipotezy 2a), jednak tym razem relacja ta była tym słabsza, im częściej pracownicy wykonywali swoje obowiązki zdalnie (brak

podstaw do przyjęcia hipotezy 2b). Ogółem, uzyskane wyniki mogą się przyczynić do lepszego zrozumienia ważności pracy i kultury organizacyjnej w „nowej codzienności” pracy zdalnej.

Uzyskane rezultaty związane z hipotezą 1 wpisują się w dotychczasowe badania, które potwierdziły znaczenie relacji z liderem, podkreślając też potrzebę przejawiania przez przełożonych bardziej partycypacyjnego i mniej hierarchicznego podejścia do pracowników zdalnych (Grobelny, 2023; Laborie i in., 2023). Izolacja, której doświadczają pracownicy zdalni (Sewell i Taskin, 2015), oraz uzyskiwanie rzadszych informacji zwrotnych może prowadzić do utraty poczucia utożsamiania się z wykonywanymi zadaniami, istotnego elementu wymienianego w modelu charakterystyk pracy (Mehta, 2022). W tej sytuacji to właśnie lider może stawać się pierwszym i często jedynym źródłem informacji, nie tylko o tym, czy działania zdalnego pracownika są efektywne, ale też czy przyczyniają się one do jego kariery (McCloskey i Igbaria, 2003) i do sytuacji innych osób z organizacji lub spoza niej. Oba te aspekty odnoszą się wprost do wymiarów pracy mającej znaczenie (Steger i in., 2012), uzasadniając rosnącą rolę liderów wraz ze wzrostem częstości pracy zdalnej. W nowej, zdalnej rzeczywistości oczekiwania wobec lidera i jego kompetencji, które wspierać będą poczucie przynależności do organizacji, nabierają zatem jeszcze większej wagi (Byrd, 2022). Analizując rolę lidera, warto podkreślić, że w prowadzonym badaniu identyfikowano nie tyle styl kierowania, ile jakość relacji pomiędzy pracownikiem a liderem. Sugeruje to, że szczególnie w przypadku zespołów zdalnych kierownicy powinni zwracać uwagę na każdego pracownika indywidualnie. Poprzednie badania (Newman i in., 2020) wskazują, że umożliwić może to sprawne wykorzystywanie narzędzi IT wspierających komunikację, które jednocześnie jest związane z lepszą percepcją pracy liderów.

Rola relacji ze współpracownikami dla pracowników zdalnych wydaje się dużo bardziej złożona. Choć w grupach pracowników zdalnych i stacjonarnych wykazano istotny związek pomiędzy oceną relacji ze współpracownikami a poczuciem sensu pracy, to jednak związek ten jest słabszy w pierwszej ze wskazanych grup. Z poprzednich badań wiadomo, że osoby wykonujące swoją pracę spoza biura nie podejmują dodatkowych działań, aby kompensować ograniczony kontakt ze swoimi kolegami (Golden, 2006), co może mieć swoje konsekwencje w realizacji pracy zespołowej. Odbywająca się podczas pracy zdalnej komunikacja wspierana technologią prowadzi też do ograniczenia przepływu informacji, czego efektem może być (szczególnie poważne w przypadku pracy hybrydowej) pogorszenie relacji zespołowych (Collins i in., 2016; Tietze i Nadin, 2011). Możliwe, że z powodu tych trudności pracownicy zdalni i hybrydowi równoważą wzrost znaczenia relacji z przełożonym właśnie

kosztem przykładania mniejszej wagi do komunikacji i poszukiwania wsparcia u współpracowników. Kontakt z innymi osobami z zespołu byłby w takiej sytuacji pozbawiony sygnałów i informacji przyczyniających się do budowania poczucia znaczenia pracy. Inną możliwą przyczyną otrzymanych wyników może być brak odpowiedniej perspektywy współpracowników. Osoby te mogą nie posiadać informacji o krytycznych wymiarach swojej pracy opisanych w modelu Stegera (2012). Ze względu na ograniczone kontakty pracownicy mogą w mniejszym stopniu wiedzieć o tym, jak praca ich zdalnych kolegów przyczynia się do sytuacji pozostałych osób. W efekcie przekazują oni mniej informacji zwrotnych na ten temat (Handke i in., 2021). Warto również przypomnieć, że badanie prowadzono wśród osób, które posiadały przynajmniej częściową możliwość podjęcia decyzji o trybie pracy. A zatem możemy mieć do czynienia z sytuacją, w której osoby decydujące się na większą liczbę godzin pracy zdalnej to te, u których potrzeba relacji społecznych jest mniejsza. Spadek znaczenia relacji ze współpracownikami może więc wynikać nie tyle z trybu pracy, ile z cech osobowościowych tych pracowników.

Choć niniejsze badanie zostało przeprowadzone z należytą starannością, wszelkie analizy niosą ze sobą pewne ograniczenia. Jednym z nich jest fakt, że zmienne zostały zbadane w jednym czasie, co nie uwzględnia potencjalnych dynamicznych zmian w relacji czynników kultury organizacyjnej i postrzegania znaczenia pracy. Przyszłe badania powinny uwzględnić analizę czynnika różnic indywidualnych, aby zbadać, czy interakcje o przeciwnych kierunkach pozostają spójne także po uwzględnieniu potrzeb i cech pracowników, zwłaszcza tych o istotnym znaczeniu w miejscu pracy. Dodatkowo, warto skupić się na dalszych zidentyfikowanych w literaturze lukach wiedzy związanych z tematem badania, na przykład analizie ewentualnych różnic w postrzeganiu znaczenia pracy w zależności od różnych jej trybów (Staniulienė i Zaveckis, 2022) oraz roli, jaką odgrywają pozostałe elementy kultury organizacyjnej w kreowaniu poczucia sensu pracy zdalnej.

Podsumowując, wyniki badania podkreślają istotność elementów kultury organizacyjnej, takich jak relacje z przełożonymi i współpracownikami, w formowaniu poczucia znaczenia pracy wykonywanej zdalnie i hybrydowo. Mając to na uwadze, praktycy z obszaru zarządzania mogą rozważyć nastawienie na rozwijanie jednostkowych relacji pracowników zdalnych z ich przełożonymi. Przedstawione badania przyczyniają się do naszej wiedzy o roli elementów kultury organizacyjnej w zdalnym środowisku pracy i pozwalają lepiej zrozumieć uwarunkowania wykonywania tej pracy w sposób satysfakcjonujący dla jednostki.

BIBLIOGRAFIA

- Allan, B.A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H.M. i Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. DOI: 10.1111/joms.12406
- Bass, B.M. i Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. i Berson, Yair. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. DOI: 10.1037/0021-9010.88.2.207
- Byrd, M.Y. (2022). Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. *Human Resource Development International*, 25(2), 145–162. DOI: 10.1080/13678868.2022.2047252
- Campion, M.A., Medsker, G.J. i Higgs, C.A. (1993). Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups. *Personnel Psychology*, 46, 823–850.
- Cleavenger, D.J. i Munyon, T.P. (2013). It's how you frame it: Transformational leadership and the meaning of work. *Business Horizons*, 56(3), 351–360. DOI: 10.1016/j.bushor.2013.01.002
- Collins, A.M., Hislop, D. i Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161–175. DOI: 10.1111/ntwe.12065
- Deloitte. (2022). *Stan pracy hybrydowej w Polsce*.
- Ducharme, L.J. i Martin, J. (2000). Urewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction. *Work and Occupations*, 27(2), 223–243.
- Golden, T.D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319–340. DOI: 10.1002/job.369.
- Graen, G.B. i Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. DOI: 10.1016/1048-9843(95)90036-5.
- Grobely, J. (2023). Factors Driving the Workplace Well-Being of Individuals from Co-Located, Hybrid, and Virtual Teams: The Role of Team Type as an Environmental Factor in the Job Demand–Resources Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4). DOI: 10.3390/ijerph20043685.
- Hackman, J.R. i Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. DOI: 10.1016/0030-5073(76)90016-7.

- Handke, L., Klonek, F., O'Neill, T.A. i Kerschreiter, R. (2022). Unpacking the role of feedback in virtual team effectiveness. *Small Group Research*, 53(1), 41–87. DOI: 10.1177/10464964211057116.
- Hothorn, T., Zeileis, A., Millo, G. i Mitchell, D. (2012). *R package lmtree: Testing Linear Regression Models*.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. i Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. DOI: 10.1037/0021-9010.92.5.1332.
- Inków, M. (2022). Korzyści i koszty pracy zdalnej z perspektywy pracodawcy i pracownika – przegląd literatury. W: J. Tabor-Błażewicz i H. Rachoń (red.), *Wyzwania kierowania ludźmi w systemie hybrydowej organizacji pracy*. Wydawnictwo SGH, 13–20.
- Ji, H., Zhao, X. i Dang, J. (2023). Relationship between leadership-member exchange (LMX) and flow at work among medical workers during the COVID-19: The mediating role of job crafting. *BMC Psychology*, 11(1), 1–8. DOI: 10.1186/s40359-023-01194-3
- Karasek, R.A., Triantinos, K.P. i Chaudhry, S.S. (1982). Coworker and Supervisor support as moderators of associations between task characteristic and mental strain. *Journal of Occupational Behavior*, 3, 181–200.
- Kundra, S. i Dwivedi, R. (2023). Sensemaking of COVIDian Crisis for Work and Organization. *Philosophy of Management*, 22(1), 129–147. DOI: 10.1007/s40926-022-00212-5.
- Laborie, C., Bernard, N. i Monnier, A. (2023). Bien-être en télétravail: A-t-on encore besoin d'un manager ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 29(77), 121–149. DOI: 10.54695/rips2.077.0121.
- McCloskey, D.W. i Igarria, M. (2003). Does „Out of Sight” Mean „Out of Mind”? An Empirical Investigation of the Career Advancement Prospects of Telecommuters. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 16(2), 19–34. DOI: 10.4018/irmj.2003040102.
- Mehta, P. (2022). Work alienation as a mediator between work from home-related isolation, loss of task identity and job insecurity amid the COVID-19 pandemic. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(3), 287–306. DOI: 10.1108/IJWHM-03-2021-0070.
- Newman, S.A., Ford, R.C. i Marshall, G.W. (2020). Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 452–473. DOI: 10.1177/2329488419829895.
- Oleksa-Marewska, K. i Tokar, J. (2022). Facing the Post-Pandemic Challenges: The Role of Leadership Effectiveness in Shaping the Affective Well-Being of Healthcare Providers Working in a Hybrid Work Mode.

- International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21). DOI: /10.3390/ijerph192114388.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y. i Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903. DOI: 10.1037/0021-9010.88.5.879.
- Prasad, K.D.V., Mangipudi, M.R., Vaidya, R.W. i Muralidhar, B. (2020). Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during covid-19 pandemic: A general linear model approach with reference to information technology industry in Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(4), 372–389. DOI: 10.34218/IJARET.11.4.2020.037.
- Puchalska-Kamińska, M. i Czerw, A. (2017). Poczucie sensu pracy – czym jest i jak je wspierać? W: T. Chirkowska-Smolak i A. Hauziński (red.), *Zarządzanie oparte na dowodach. Teoria i praktyka*. Kraków: Libron.
- Revelle, W. i Revelle, M.W. (2015). Package ‘psych’. *The comprehensive R archive network*, 337, 338.
- Rosso, B.D., Dekas, K.H. i Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30(C), 91–127. DOI: 10.1016/j.riob.2010.09.001.
- Ryff, C.D. i Singer, B.H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39. DOI: 10.1007/s10902-006-9019-0.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. wyd.). Jossey-Bass Publishers. DOI: 10.12968/indn.2006.1.4.73618.
- Schütte, S., Chastang, J.F., Malard, L., Parent-Thirion, A., Vermeylen, G. i Niedhammer, I. (2014). Psychosocial working conditions and psychological well-being among employees in 34 European countries. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87(8), 897–907. DOI: 10.1007/s00420-014-0930-0.
- Sewell, G. i Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529. DOI: 10.1177/0170840615593587.
- Staniulienė, S. i Zaveckis, A. (2022). Employee Empowerment in Remote Work in Case of Lithuanian Companies. *Sustainability (Switzerland)*, 14(14). DOI: 10.3390/su14148463.
- Steger, M.F., Dik, B.J. i Duffy, R.D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. DOI: 10.1177/1069072711436160.
- Tietze, S. i Nadin, S. (2011). The psychological contract and the transition from office-based to home-based work. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 318–334. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2010.00137.x.

- Ugar, E.T. (2023). Rethinking Remote Work, Automated Technologies, Meaningful Work and the Future of Work: Making a Case for Relationality. *Philosophy and Technology*, 36(2), 1–21. DOI: 10.1007/s13347-023-00634-7.
- 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: 10.1111/apps.12290.
- Van der Doef, M. i Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work i Stress*, 13(2), 87–114. DOI: 10.1080/026783799296084.
- Xiu, J., Zhang, Z., Li, Z. i Zheng, J. (2019). How Do Coworkers Aid in Coping with Emotional Exhaustion? An Experience Sampling Method Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 2919. DOI: 10.3390/ijerph16162919.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B. i Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(January), 43–54. DOI: 10.1038/s41562-021-01196-4.

**Agnieszka Springer** – profesor Uniwersytetu WSB Merito w Poznaniu, magister psychologii, doktor habilitowana z zakresu nauk o zarządzaniu. W swoich zainteresowaniach badawczych i praktycznych koncentruje się na takich zagadnieniach jak kompetencje, postawy i dobrostan pracowników. Autorka ponad 50 publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań organizacyjnych, w tym monografii pt. *Kompetencje i satysfakcja. Identyfikacja, ocena i znaczenie dopasowania*.

**Jarosław Grobelny** – doktor psychologii, adiunkt na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Specjalizuje się w psychologii pracy i organizacji, w swoich badaniach podejmuje tematykę efektywności zawodowej, pracy zdalnej oraz zdrowia pracowniczego. Autor ponad 20 artykułów, rozdziałów i książek naukowych, członek Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Organizacji oraz European Association of Work and Organizational Psychology.

