

PIOTR WRÓBEL

Zarządzanie zdalnymi pracownikami

Specyfika, wyzwania i rozwiązania

**Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Gdańsk 2021**

Recenzent

dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska, prof. PW

Redakcja, skład i łamanie

Violet Design / Wioletta Kowalska

Projekt okładki i stron tytułowych

Joanna Śmidowicz

Publikacja sfinansowana ze środków Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-263-2

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel.: 58 523 11 37; 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Druk i oprawa

Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. 58 523 14 49

Spis treści

Wstęp	9
--------------------	---

Rozdział 1

Istota i formy pracy zdalnej	13
---	----

1.1. Podstawowe definicje	13
---------------------------------	----

1.2. Kategorie telepracy	20
--------------------------------	----

Miejsce wykonywania telepracy	22
-------------------------------------	----

Częstotliwość pracy zdalnej	24
-----------------------------------	----

Relacja do pracy w biurze	24
---------------------------------	----

Zakres zadań	25
--------------------	----

Okres zaangażowania telepracownika	25
--	----

Forma zatrudnienia	26
--------------------------	----

1.3. Kategorie wirtualnych zespołów	26
---	----

Sposób podziału pracy	28
-----------------------------	----

Liczba organizacji delegujących pracowników na potrzeby zespołu	29
---	----

Zmienność składu i ról zespołu	30
--------------------------------------	----

Zróżnicowanie kulturowe członków zespołu	30
--	----

Rozdział 2

Skutki stosowania pracy zdalnej	31
--	----

2.1. Skutki stosowania telepracy	31
--	----

Produktywność telepracowników	34
-------------------------------------	----

Koszty pracodawców i pracowników	36
--	----

Psychologiczne i zdrowotne skutki stosowania telepracy	37
--	----

Kariera pracownicza	40
Skutki dla społeczeństwa	42
Znaczenie poszczególnych skutków stosowania telepracy	43
2.2. Skutki stosowania wirtualnych zespołów	46
Rozdział 3	
Wykorzystanie pracy zdalnej w Polsce i na świecie	49
3.1. Skala wykorzystania telepracy	49
3.2. Skala wykorzystania wirtualnych zespołów	57
Rozdział 4	
Specyfika pracy zdalnej i wynikające z niej wyzwania	
w zarządzaniu zdalnymi pracownikami	59
Rozdział 5	
Modele wspierające zarządzanie zdalnymi pracownikami	69
5.1. Model ROWE	69
5.2. Model przywództwa K. Eikenberry'ego i W. Turmela	72
5.3. Model zarządzania telepracownikami E. Wojcaka z zespołem	73
5.4. Model zarządzania projektami SDG Group	77
Rozdział 6	
Komunikacja z telepracownikami i w zespołach wirtualnych	79
6.1. Problemy i wyzwania	79
Ograniczenia narzędzi komunikacji	82
Sposób wykorzystania środków komunikacji	85
Różnice kulturowe	88
6.2. Doskonalenie komunikacji w pracy zdalnej	89
Narzędzia komunikacyjne	90
Kompetencje komunikacyjne	90
Procesy komunikacyjne	92

Rozdział 7

Budowa wirtualnych zespołów	97
7.1. Problemy i wyzwania	97
7.2. Działania wspierające budowę wirtualnych zespołów	101

Rozdział 8

Zaufanie w zespołach wirtualnych	109
8.1. Problemy i wyzwania	109
8.2. Kreowanie i utrzymywanie zaufania w zespołach wirtualnych	112

Rozdział 9

Koordinacja pracy w zespołach wirtualnych	119
9.1. Problemy i wyzwania	119
9.2. Działania wspierające koordynację pracy w zespołach wirtualnych	120
Struktura organizacyjna	122
Planowanie i ocena wyników pracy	123
Komunikacja w zespole	125
Procedury i reguły	126

Rozdział 10

Zachowywanie równowagi między życiem osobistym a pracą	129
10.1. Problemy i wyzwania	129
Telepraca uzupełniająca pracę w tradycyjnym biurze	131
Stała telepraca domowa	133
10.2. Działania wspierające zachowywanie równowagi między życiem osobistym a pracą	136
Działania podejmowane przez organizację	137
Działania podejmowane samodzielnie przez telepracownika	138

Bibliografia	143
---------------------------	------------