

Praca zdalna a zaangażowanie pracowników w organizacji

Martyna Brańko

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: martynabranko@gmail.com

Justyna Grześ-Bukłaho 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.grzes@pb.edu.pl

DOI: 10.65731/az-2026-0050

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja głównych kierunków badań dotyczących pracy zdalnej i zaangażowania pracowników oraz określenie relacji zachodzących między najczęściej podejmowanymi w literaturze zagadnieniami. W części teoretycznej scharakteryzowano istotę pracy zdalnej, jej uwarunkowania, korzyści i ograniczenia, a także przedstawiono pojęcie zaangażowania pracowników oraz jego najważniejsze determinanty. Szczególną uwagę poświęcono czynnikom wpływającym na poziom zaangażowania w warunkach pracy wykonywanej poza siedzibą organizacji. W badaniu zastosowano analizę bibliometryczną z wykorzystaniem oprogramowania VOSviewer. Materiał badawczy stanowiło 116 anglojęzycznych artykułów naukowych opublikowanych w latach 2024–2026, zindeksowanych w bazie Scopus i przypisanych do obszarów biznesu, zarządzania, rachunkowości oraz nauk społecznych. Wyniki wskazują, że współczesne badania koncentrują się przede wszystkim na dobrostanie pracowników, równowadze między życiem zawodowym i prywatnym, psychologicznych uwarunkowaniach zaangażowania, produktywności, satysfakcji z pracy, przywództwie cyfrowym oraz komunikacji organizacyjnej. Uzyskane rezultaty potwierdzają interdyscyplinarny charakter badań nad pracą zdalną i zaangażowaniem pracowników oraz wskazują na potrzebę dalszych analiz dotyczących mechanizmów wspierających zaangażowanie w cyfrowym i hybrydowym środowisku pracy.

Słowa kluczowe

praca zdalna, praca hybrydowa, zaangażowanie, organizacja, analiza bibliometryczna

Wstęp

Dynamiczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz przemiany zachodzące na współczesnym rynku pracy przyczyniły się do istotnego wzrostu znaczenia elastycznych form organizacji zatrudnienia. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych form stała się praca zdalna, rozumiana jako wykonywanie obowiązków zawodowych poza tradycyjną siedzibą pracodawcy, przy wykorzystaniu narzędzi cyfrowych umożliwiających komunikację, współpracę oraz przekazywanie efektów pracy.

Praca zdalna oferuje liczne korzyści, wśród których, z perspektywy pracownika wskazuje się większą elastyczność, ograniczenie czasu i kosztów dojazdów, możliwość dostosowania środowiska pracy do indywidualnych potrzeb oraz łatwiejsze godzenie życia zawodowego z prywatnym [Wróbel, 2021, s. 13].

Jednym z kluczowych zagadnień związanych z funkcjonowaniem organizacji w warunkach pracy zdalnej jest zaangażowanie pracowników. Stanowi ono wielowymiarowy konstrukt obejmujący poznawcze, emocjonalne i behawioralne nastawienie jednostki do wykonywanej pracy oraz organizacji [Stachowska, 2018, s. 115]. Zaangażowanie pracownika jest łączone nierzadko z lojalnością, poczuciem osobistej odpowiedzialności pracownika, satysfakcją czy dumą wynikającą z faktu przynależności do organizacji [Jończyk, Jakubowska, 2018, s. 8]. Zaangażowanie w aspekcie psychologicznym i organizacyjnym stanowi zatem emocjonalne przywiązanie do organizacji, jej misji i celów [Moczydłowska, 2014, s. 94].

Wraz z utrwalaniem się modeli zdalnych i hybrydowych rośnie zainteresowanie mechanizmami umożliwiającymi skuteczne zarządzanie pracownikami rozproszonymi. Uzasadnia to potrzebę uporządkowania dotychczasowego dorobku i rozpoznania aktualnej struktury tematycznej badań. Celem artykułu jest zatem identyfikacja głównych obszarów i kierunków badań dotyczących pracy zdalnej oraz zaangażowania pracowników na podstawie analizy współwystępowania słów kluczowych w publikacjach naukowych.

1. Przegląd literatury

1.1. Praca zdalna – istota i uwarunkowania

Początki pracy zdalnej sięgają lat 70. XX wieku, kiedy kryzys naftowy, wzrost cen paliw oraz rosnące zagrożenia ekologiczne skłoniły do poszukiwania alternatywnych form organizacji pracy w Stanach Zjednoczonych. W tym kontekście rozpoczęto badania nad wykonywaniem obowiązków zawodowych na odległość oraz

wdrażano pierwsze programy telepracy, zwracając uwagę na ich uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne. W literaturze praca zdalna najczęściej definiowana jest jako wykonywanie obowiązków poza siedzibą pracodawcy – zarówno w miejscu zamieszkania, jak i w dowolnej lokalizacji. Podkreśla się również jej związek z pracą umysłową, której efekty przekazywane są z wykorzystaniem technologii informatycznych i telekomunikacyjnych. Istotnym momentem dla upowszechnienia pracy zdalnej była pandemia COVID-19, która doprowadziła do wprowadzenia jej definicji do polskiego ustawodawstwa [Omiotek, 2022, s. 50; Wróbel-Lachowska, 2021, s. 144]. Sytuacja związana z pandemią COVID-19, która miała miejsce kilka lat temu, doprowadziła do istotnych zmian w sposobie organizacji pracy w wielu przedsiębiorstwach i instytucjach. Dotyczyło to również sektora publicznego oraz administracji samorządowej, których kluczowym zadaniem jest realizacja usług publicznych i zaspokajanie podstawowych potrzeb społeczeństwa. W okresie pandemii praca zdalna stała się dla wielu pracowników jedyną możliwością kontynuowania aktywności zawodowej, natomiast dla organizacji – sposobem na utrzymanie ciągłości funkcjonowania. Choć forma ta była znana wcześniej, nigdy wcześniej nie była stosowana na tak szeroką skalę. W efekcie znacząco wzrosło znaczenie elastycznych rozwiązań w zakresie organizacji pracy. Obecnie, mimo ustania bezpośrednich skutków pandemii, doświadczenia z tego okresu nadal wpływają na funkcjonowanie organizacji. Przedsiębiorstwa oraz instytucje publiczne stoją przed wyzwaniami związanymi z zapewnieniem ciągłości procesów oraz dostosowaniem modeli pracy do zmieniających się warunków i oczekiwań pracowników [Wyrwich-Płotka, 2020, s. 76].

Rozwój technologii informacyjnych znacząco wpłynął na funkcjonowanie współczesnych miejsc pracy, umożliwiając wykonywanie obowiązków zawodowych niezależnie od miejsca i czasu. Zjawisko to stworzyło nowe możliwości organizacji pracy, ale jednocześnie przyniosło także pewne wyzwania. W literaturze przedmiotu stosuje się różne określenia opisujące ten sposób wykonywania pracy, takie jak praca zdalna, praca na odległość, wirtualna praca, e-praca, mobilna praca czy telepraca. Pojęcia te odnoszą się do szerzej rozumianych elastycznych form organizacji pracy. Spośród tych terminów najszerszy zakres znaczeniowy przypisuje się pracy zdalnej. Oznacza ona wykonywanie zadań zawodowych poza tradycyjnym miejscem pracy, z wykorzystaniem technologii informatycznych i telekomunikacyjnych umożliwiających komunikację oraz przekazywanie efektów pracy. Istotą tego modelu jest przede wszystkim niezależność od konkretnej lokalizacji, dzięki czemu praca może być realizowana w dowolnym miejscu, o ile zapewniony jest dostęp do odpowiednich narzędzi technologicznych [Wróbel, 2021, s. 13]. Rozwój środowiska pracy i ewolucja organizacji zadań doprowadziły do upowszechnienia pracy hybrydowej jako skutecznego modelu zarządzania personelem. Łączy ona pracę w biurze

z obowiązkami realizowanymi zdalnie, umożliwiając elastyczne podziały godzin lub dni pracy. Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi cyfrowych pozwala skupić się na wynikach, a nie wyłącznie na obecności fizycznej, co wpływa na relacje pracownik-organizacja, styl zarządzania, komunikację oraz kulturę zespołu. Rozwój technologii, w tym szybki Internet, aplikacje w chmurze oraz narzędzia do wideokonferencji, umożliwia efektywną pracę w dowolnym miejscu. Pandemia COVID-19 przyspieszyła wdrażanie pracy zdalnej i hybrydowej, pokazując, że wiele obowiązków nie wymaga tradycyjnego środowiska biurowego, co sprzyja większej elastyczności, wyższej produktywności oraz zmniejszeniu poziomu stresu wśród pracowników [Ouda i Abboud, 2026, p. 225].

Praca zdalna oznacza wykonywanie obowiązków zawodowych poza siedzibą pracodawcy z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych, które umożliwiają przekazywanie wyników pracy oraz bieżącą komunikację z organizacją. Taka forma zatrudnienia pozwala na wykonywanie zadań w dowolnym miejscu, najczęściej w domu pracownika, przy jednoczesnym zachowaniu kontaktu z pracodawcą za pomocą narzędzi elektronicznych. W literaturze przedmiotu wskazuje się kilka głównych obszarów badań dotyczących pracy zdalnej. Obejmują one przede wszystkim aspekty prawne związane z organizacją tej formy pracy, psychospołeczne konsekwencje dla pracowników, a także analizę korzyści i ograniczeń wynikających z jej stosowania. Istotnym elementem jest również rola technologii i narzędzi cyfrowych, które umożliwiają komunikację, współpracę oraz zarządzanie zadaniami w środowisku pracy na odległość [Sliż, 2020, s. 51-52; Samul i in., 2021]. Zgodnie z przepisami może być ona polecana przez pracodawcę na czas określony i polega na wykonywaniu pracy poza jej stałym miejscem. Należy odróżnić pracę zdalną od pokrewnych pojęć. Telepraca zakłada regularne wykorzystywanie środków komunikacji elektronicznej do przekazywania efektów pracy, natomiast praca zdalna nie musi spełniać tego warunku. Z kolei home office odnosi się wyłącznie do wykonywania pracy w domu, podczas gdy praca zdalna może być realizowana z dowolnego miejsca [Omiotek, 2022, s. 50].

Tymczasowa ustawa wprowadzona pod presją czasu określiła pracę zdalną jako wykonywanie obowiązków poza stałym miejscem pracy, na polecenie pracodawcy, w ramach umowy o pracę na czas określony. Przepisy te obowiązywały w okresie stanu zagrożenia epidemicznego lub stanu epidemii, ogłoszonego w związku z COVID-19, a także przez trzy miesiące po ich zakończeniu. W Polsce stan epidemii wprowadzono 20 marca 2020 roku, znosząc wcześniej obowiązujący stan zagrożenia epidemicznego. Na początku IV kwartału 2020 roku stan epidemii nadal trwał, więc regulacje dotyczące pracy zdalnej pozostawały w mocy. Warto zaznaczyć, że przed marcem 2020 roku praca zdalna i home office funkcjonowały w praktyce na zasadzie uzgodnień między pracownikiem a pracodawcą, zazwyczaj o charakterze

tymczasowym i nieformalnym. Brakowało wówczas jednoznacznych regulacji prawnych dotyczących tych form wykonywania pracy [Wróbel-Lachowska, 2021, s. 146]. W przypadku niektórych pracowników pracodawca jest zobowiązany uwzględnić wniosek o pracę zdalną. Dotyczy to m.in. osób w ciąży, rodziców dzieci z niepełnosprawnością oraz pracowników sprawujących opiekę nad najbliższymi. Odmowa pracy zdalnej może nastąpić jedynie wtedy, gdy rodzaj lub organizacja pracy uniemożliwia jej realizację, a przyczyny takiej decyzji powinny być przedstawione na piśmie [Białogrecka i Smalara, 2023, s. 21].

Problem pracy zdalnej wciąż pozostaje przedmiotem szerokich analiz, obejmujących różnorodne aspekty, takie jak efektywność i wydajność, zdrowie i samopoczucie pracowników, poziom zaangażowania, relacje interpersonalne i społeczne, a także wykorzystywane technologie i narzędzia pracy. W literaturze poruszane są również zagadnienia związane z oprogramowaniem, bezpieczeństwem i ochroną danych, kulturą organizacyjną, porównaniem różnych form pracy oraz wyzwaniem w zarządzaniu zespołami, w tym komunikacją, motywacją, nadzorem i kontrolą, a także szeroko rozumiane kwestie prawne. Choć badacze wskazują zarówno korzyści, jak i ograniczenia pracy zdalnej w kontekście czynników wewnątrzorganizacyjnych, wciąż istnieje ograniczona wiedza na temat tego, jak różne pokolenia oceniają i doświadczają pracy wykonywanej w trybie zdalnym [Bielińska-Dusza i Hamerska, 2023, s. 26].

Na podstawie dotychczasowych badań można wskazać zarówno korzyści, jak i wyzwania związane z pracą zdalną. Z perspektywy pracownika do najważniejszych zalet należą przede wszystkim oszczędność czasu i kosztów wynikających z braku dojazdów, większa elastyczność w organizacji czasu pracy oraz możliwość dostosowania środowiska pracy do własnych potrzeb. Praca zdalna sprzyja także lepszej koncentracji, zwiększa komfort wykonywania obowiązków oraz pozwala na spędzanie większej ilości czasu z rodziną. Z punktu widzenia pracodawcy istotne korzyści obejmują redukcję kosztów operacyjnych oraz szersze możliwości pozyskiwania pracowników, niezależnie od ich miejsca zamieszkania. Jednocześnie praca zdalna wiąże się z pewnymi trudnościami. Do najczęściej wskazywanych należą ograniczone kontakty społeczne, problemy z oddzieleniem życia zawodowego od prywatnego oraz ryzyko przeciążenia obowiązkami. Wśród innych wyzwań wymienia się również obniżoną motywację, trudności w organizacji pracy, rozpraszanie w środowisku domowym, a także negatywne skutki zdrowotne, takie jak brak ruchu czy zwiększone obciążenie psychiczne [Stankowska, 2024, s. 83]. Praca zdalna może przynosić korzyści finansowe zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Organizacje mogą ograniczać koszty związane z utrzymaniem biura, natomiast pracownicy oszczędzają m.in. na dojazdach. Jednocześnie taki model pracy wiąże się z pewnymi wyzwaniami, takimi jak trudności w koordynacji zespołu, ograniczona kontrola

pracy czy konieczność zapewnienia odpowiednich narzędzi technologicznych, oprogramowania oraz dostępu do Internetu. Wśród pracowników mogą również pojawiać się problemy z organizacją pracy i poczuciem izolacji. Współcześnie ważną rolę we wspieraniu pracy zdalnej odgrywają także technologie oparte na sztucznej inteligencji, które mogą ułatwiać komunikację, zapewniać szybką informację zwrotną oraz wspierać rozwój i uczenie się pracowników [Stawicka, 2026, s. 90].

W pracy zdalnej istotnym wyzwaniem staje się konieczność dostosowania systemów motywacyjnych pracowników. Konieczne są nowe metody i formy motywacji, które przeciwdziałają wypaleniu zawodowemu, które w trybie zdalnym może pojawiać się szybciej niż w pracy stacjonarnej. Brak odpowiedniego wsparcia może negatywnie wpływać na funkcjonowanie organizacji, osłabiając rozwój kompetencji miękkich, świadomość ich znaczenia oraz umiejętność pracy zespołowej. W efekcie trudniejsze staje się skuteczne zarządzanie procesami rekrutacji, adaptacji oraz rozwoju zawodowego nowych pracowników [Białogrecka i Smalara, 2021, s. 22].

1.2. Zaangażowanie pracowników – definicje i determinanty

Zaangażowanie pracowników jest pojęciem wielowymiarowym i może być różnie definiowane w literaturze przedmiotu. W jednym z ujęć wskazuje się, że jest to stan, w którym jednostka podczas wykonywania zadań wyraża siebie w wymiarze fizycznym, emocjonalnym i poznawczym. Inne podejście podkreśla jego psychologiczny charakter, traktując zaangażowanie jako stan pośredniczący między zasobami pracy i cechami indywidualnymi pracownika a wynikami osiąganymi przez organizację. Zaangażowanie może być również rozumiane jako przejaw pozytywnej postawy wobec pracy i organizacji oraz wyraz identyfikacji z jej wartościami i celami. Jednocześnie nie jest ono zjawiskiem jednowymiarowym – może odnosić się do różnych obszarów aktywności pracownika, takich jak praca, organizacja, wykonywany zawód czy środowisko społeczne. W literaturze wyróżnia się także różne poziomy zaangażowania, m.in. afektywny, normatywny i trwania, a także stopień dobrowolności angażowania się w działania organizacyjne [Wołpiuk-Ochocińska, 2016, s. 138; Ferreras-Tascón i Golińska, 2025, p. 54]. Zaangażowanie organizacyjne jest ściśle powiązane z zaangażowaniem pracowników, stanowiąc jeden z jego kluczowych wymiarów. W ujęciu psychologicznym postrzegane jest jako proces, w którym pracownik identyfikuje się z organizacją oraz świadomie inwestuje własną energię w realizację jej celów. Obejmuje ono nie tylko utożsamianie się z wartościami organizacji, lecz także aktywne uczestnictwo w pracy, rozwój zawodowy i budowanie kariery, a także kształtowanie silnej etyki pracy. Tak rozumiane zaangażowanie odzwierciedla poziom oddania, motywacji oraz gotowości do podejmo-

wania wysiłku na rzecz organizacji [Wziętek-Staśko i Michalik, 2021, s. 47]. Zaangażowanie pracowników definiowane jest jako poziom ich identyfikacji z organizacją oraz stopień przywiązania i lojalności wobec niej. Stanowi ono kluczowy element funkcjonowania organizacji i wywiera istotny wpływ na wyniki pracy, w tym satysfakcję zawodową, efektywność działania oraz skłonność do pozostawania w zatrudnieniu. Jednocześnie pełni funkcję diagnostyczną, dostarczając kadrze zarządzającej informacji o tym, w jakim stopniu pracownicy identyfikują się z celami, misją i wartościami organizacji oraz są gotowi angażować się w ich realizację. W ujęciu wielowymiarowym zaangażowanie pracowników obejmuje komponent emocjonalny, poznawczy oraz behawioralny. Przejawia się w pozytywnym nastawieniu do pracy, gotowości do podejmowania dodatkowego wysiłku oraz aktywnym uczestnictwie w działaniach na rzecz organizacji. Tym samym stanowi istotny czynnik determinujący rozwój, innowacyjność oraz długoterminową efektywność organizacji [Bucoy, 2026, p. 30; Arif i in., 2026, p. 222.]. Zaangażowanie pracowników stanowi istotny determinant poprawy efektywności na poziomie jednostkowym. Przejawia się ono m.in. w intencji utrzymania przynależności organizacyjnej, gotowości do osiągania ponadprzeciętnych wyników na rzecz organizacji oraz silnej identyfikacji z jej celami i wartościami. Z kolei niski poziom zaangażowania oddziałuje negatywnie na sprawność funkcjonowania organizacji, w znacznym stopniu ograniczając jej zdolność do skutecznej realizacji założonych celów i zadań [Abdullahi, 2026, p. 231]. Istotnym uzupełnieniem tego ujęcia jest psychologiczny aspekt relacji między pracownikiem a pracodawcą, oparty na wzajemnych oczekiwaniach i poczuciu odpowiedzialności. Wpływa on na sposób postrzegania środowiska pracy oraz podejmowane działania zawodowe. Jego właściwe kształtowanie sprzyja utrzymaniu wysokiego poziomu zaangażowania, co z kolei przekłada się na sprawniejsze funkcjonowanie organizacji, lepsze wyniki oraz większą skłonność do podejmowania inicjatywy i innowacyjnych działań [Ferrerias-Tascón i Golińska, 2025, p. 54].

Istotne jest jeszcze zaangażowanie w karierę, które stanowi odmienny i znacznie szerszy konstrukt niż zaangażowanie pracownika, ponieważ odnosi się do całości kształtu ścieżki zawodowej jednostki, a nie jedynie do konkretnej pracy czy organizacji. Oznacza ono długofalowe ukierunkowanie na rozwój zawodowy oraz realizację indywidualnych celów kariery. Osoby o wysokim poziomie takiego zaangażowania są gotowe podejmować nowe wyzwania i inicjatywy niezależnie od miejsca zatrudnienia czy zajmowanego stanowiska, koncentrując się przede wszystkim na własnym rozwoju i postępie zawodowym [Rakoczy-Marszałik, 2025, s. 24].

Mimo że kompetencje jednostkowe stanowią istotny determinant efektywności pracy [Ejdys i in., 2024; Szpilko i in., 2024, s. 22], równie znaczącą rolę odgrywają czynniki organizacyjne o szerszym zakresie, takie jak kultura organizacyjna oraz

poziom zaangażowania pracowników. Elementy te wpływają na kształtowanie postaw i motywacji zatrudnionych, co w konsekwencji przekłada się na całościową efektywność i sukces organizacji. Kultura organizacyjna stanowi zbiór współdzielonych wartości, norm oraz przekonań, które warunkują sposoby myślenia i zachowania członków organizacji. Jej ugruntowany i pozytywny charakter sprzyja kształtowaniu środowiska pracy, w którym pracownicy odczuwają motywację, są doceniani oraz identyfikują się z celami organizacyjnymi. W konsekwencji kultura organizacyjna pełni istotną funkcję jako determinanta zaangażowania pracowników, wpływając na poziom ich produktywności, innowacyjności oraz skłonności do współpracy [Runi i in., 2025, p. 683]. Pracownicy są kluczowi dla funkcjonowania organizacji, realizując jej cele i misję oraz umożliwiając rozwój w zmieniającym się otoczeniu. Sukces zależy m.in. od stylu kierowania, kompetencji zespołu i wspólnych wartości, a dobra współpraca sprzyja tworzeniu atmosfery zaangażowania. Zaangażowanie pracowników to aktywne uczestnictwo – fizyczne, poznawcze i emocjonalne – w wykonywanie powierzonych zadań oraz identyfikacja z wartościami i celami organizacji. Wyróżnia się zaangażowanie w pracę, relacje interpersonalne i realizowany zawód. Badania pokazują, że osoby silnie związane z pracą są bardziej aktywne, kreatywne i oddane, postrzegają wyzwania pozytywnie, a ich satysfakcja i cechy osobiste wpływają na poziom zaangażowania. Psychologicznie zaangażowanie stoi w opozycji do wypalenia zawodowego [Fordymacka-Król, 2020, s. 141]. Zgodnie z definicją, zaangażowanie obejmuje trzy podstawowe komponenty. Pierwszym z nich jest wigor, który odnosi się do wysokiego poziomu energii inwestowanej w realizację zadań, odporności na trudności oraz gotowości do podejmowania wysiłku nawet w wymagających sytuacjach. Drugim wymiarem jest oddanie, które przejawia się silnym zaangażowaniem w wykonywane obowiązki, postrzeganiem ich jako istotnych i wartościowych oraz towarzyszącym temu poczuciem dumy i inspiracji związanej z pracą. Trzecim elementem jest absorpcja, czyli pełne skupienie na wykonywanych zadaniach, prowadzące do poczucia zanurzenia w pracy, a także trudności z oderwaniem się od obowiązków i utratą poczucia upływu czasu [Wołpiuk-Ochocińska, 2016, s. 138-139; Gigol i Grabarska, 2024, s. 27]. Zaangażowanie to można również ujmować jako stopień przywiązania pracownika do organizacji oraz pełnionej przez niego roli zawodowej. W tym kontekście jest ono traktowane jako postawa wynikająca z identyfikacji z organizacją i poczucia więzi z nią, przejawiająca się w trzech wzajemnie powiązanych wymiarach: poznawczym, odnoszącym się do rozumienia i wspierania celów organizacji, emocjonalnym – związanym z odczuwaniem dumy z przynależności, oraz behawioralnym, wyrażającym się gotowością do podejmowania dodatkowego wysiłku na rzecz organizacji. Pracownik zaangażowany charakteryzuje się silną chęcią pozostania w organizacji, wysoką skłonnością do podejmowania wysiłku oraz przekonaniem o słuszności jej wartości

i celów. W ujęciu szerszym zaangażowanie obejmuje zarówno aspekt emocjonalny i poznawczy, jak i rzeczywisty wkład pracy, jaki jednostka decyduje się wnieść w realizację swoich obowiązków [Stachowska, 2018, s. 115].

W literaturze wskazuje się trzy główne podejścia do rozumienia zaangażowania pracownika: jako postawy wewnętrznej, jako przejaw zachowań oraz jako formę wymiany między pracownikiem a organizacją. Każde z tych ujęć podkreśla znaczenie aktywnego uczestnictwa pracownika w procesach organizacyjnych i jego wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa [Fordymacka-Król, 2020, s. 141].

Zaangażowanie pracowników stanowi istotny element funkcjonowania organizacji. Na jego poziom oddziałują różnorodne czynniki, w tym efektywność procesów rekrutacyjnych, poziom satysfakcji z pracy oraz stopień upodmiotowienia pracowników. Czynniki te sprzyjają wzrostowi zaangażowania, co w konsekwencji przekłada się na poprawę wyników osiąganych przez organizację [Bitrus, 2026, p. 137]. W literaturze wskazuje się szeroki zakres czynników sprzyjających zaangażowaniu pracowników. Należą do nich m.in. możliwości szkoleniowe, rozwój zawodowy i perspektywy kariery, system ocen i zarządzania wynikami, jakość komunikacji, satysfakcja z pracy, relacje z przełożonymi, równość szans i sprawiedliwe traktowanie, wynagrodzenie i świadczenia, kwestie zdrowia i bezpieczeństwa, współpraca zespołowa oraz pozytywne relacje interpersonalne. Podkreśla się również znaczenie poczucia bycia docenianym oraz aktywnego uczestnictwa w życiu organizacji jako kluczowych determinant zaangażowania. Warunki sprzyjające jego kształtowaniu można także ująć w kilku podstawowych obszarach, takich jak: postawa kadry zarządzającej, relacje z bezpośrednim przełożonym, interesująca i wymagająca praca, możliwości rozwoju, udział w podejmowaniu decyzji, autonomia działania, kultura organizacyjna oparta na pracy zespołowej, efektywna komunikacja wewnętrzna oraz odpowiednie warunki pracy wraz ze wspierającymi systemami i strukturami. W ujęciu ogólnym czynniki te stanowią fundament zarządzania zasobami ludzkimi, natomiast ich uzupełnieniem są struktura organizacyjna, jakość przywództwa oraz poziom wsparcia w miejscu pracy [Stachowska, 2018, s. 118; Szpilko i in., 2026, s. 41–42]. Zaangażowanie pracowników można przy tym ujmować jako intencję podejmowania określonych działań ukierunkowanych na osiąganie zamierzonych rezultatów oraz generowanie istotnych konsekwencji organizacyjnych, co wiąże się z alokacją zasobów osobistych i społecznych, takich jak czas, wysiłek czy środki finansowe, w perspektywie długookresowej [Bitrus, 2026, p. 140]. Zaangażowanie pracowników ma bezpośrednie przełożenie na rentowność organizacji i przynosi korzyści wszystkim jej uczestnikom. Do najczęściej uwzględnianych wskaźników jego pomiaru należą kultura organizacyjna, styl przywództwa, środowisko pracy, struktura stanowiska oraz dostępność zasobów. Badania wskazują, że istotnymi determinantami zaangażowania są również postrzegane wsparcie ze strony

organizacji oraz sprawiedliwość proceduralna. Warto podkreślić, że zaangażowani pracownicy w bezpośredni i pośredni sposób kształtują doświadczenia klientów na każdym etapie procesu organizacyjnego, a zadowolenie klientów jest w dużej mierze wypadkową zaangażowania pracowników w całym łańcuchu wartości [Deepa i Jagaratchani, 2026, p. 33]. Pracownicy charakteryzujący się wysokim poziomem zaangażowania wykazują większą skłonność do pozostawania w organizacji, podejmowania działań wykraczających poza zakres formalnych obowiązków oraz integrowania celów indywidualnych z celami organizacyjnymi. Ponadto wyniki badań empirycznych wskazują, że postrzeganie organizacji jako społecznie odpowiedzialnej sprzyja kształtowaniu pozytywnych postaw wobec niej, co przekłada się na wzrost zaangażowania pracowników oraz wzmacnianie ich więzi z organizacją [Mehedi, 2026, p. 25].

1.3. Zaangażowanie pracowników w warunkach pracy zdalnej

Praca zdalna to elastyczny model wykonywania obowiązków zawodowych poza tradycyjnym biurem, z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych. To, co jeszcze niedawno traktowane było jako dodatkowy benefit, stało się istotnym elementem strategii organizacyjnych. Zwolennicy tego modelu wskazują, że sprzyja on zaangażowaniu poprzez wzmacnianie autonomii, która stanowi kluczowy czynnik motywacji wewnętrznej – jej zaspokojenie prowadzi do większej energii i zaangażowania w wykonywaną pracę [Tang, 2026, p. 33]. Badania wskazują, że poziom zaangażowania pracowników w pracy zdalnej jest ściśle powiązany z ich satysfakcją z wykonywanej pracy. Jasno określone cele, wsparcie ze strony przełożonych oraz poczucie docenienia sprzyjają wyższej motywacji i większej inicjatywie pracowników. W warunkach pracy zdalnej brak tych elementów może prowadzić do spadku zaangażowania oraz obniżenia efektywności wykonywanych zadań. Niski poziom motywacji może również negatywnie wpływać na współpracę w zespole oraz ogólny klimat organizacyjny, a w konsekwencji zwiększać skłonność pracowników do zmiany miejsca pracy. Dlatego istotne jest, aby organizacje monitorowały poziom satysfakcji i zaangażowania pracowników, dbały o jakość warunków pracy zdalnej oraz rozwijały otwartą komunikację i systematyczne przekazywanie informacji zwrotnej [Stawicka, 2026, s. 96]. Przykłady badań nad pracą zdalną pokazują, że jej wpływ na zaangażowanie pracowników jest uzależniony również od warunków środowiskowych i domowych. Pracownicy pracujący z domu w komfortowych i cichych warunkach odnotowują wyższą wydajność, mniejszą absencję oraz większą satysfakcję z pracy w porównaniu do osób pracujących w biurze. Jednak w okresie pandemii COVID-19 dodatkowe czynniki, takie jak obecność

dzieci w domu, obowiązki opiekuńcze czy dzielenie przestrzeni z innymi domownikami, mogły utrudniać koncentrację i organizację pracy. W takich sytuacjach poziom zaangażowania pracowników może spadać, co podkreśla znaczenie uwzględniania indywidualnych warunków pracy zdalnej przy planowaniu wsparcia, komunikacji i działań motywacyjnych w organizacji [Sobczak, 2021, s. 152-153]. Badania dotyczące globalnych trendów pracy zdalnej wskazują, że stopniowo przestała ona być jedynie tymczasową odpowiedzią na pandemię, przekształcając się w element strategii zarządzania organizacją, który wpływa na produktywność, zaangażowanie pracowników oraz elastyczność miejsca pracy. Szeroko zakrojone analizy tego zjawiska podkreślają, że praca zdalna niesie ze sobą zarówno możliwości, jak i wyzwania oddziałujące na dobrostan pracowników, jakość współpracy oraz długoterminową wydajność organizacji. Z kolei badania obejmujące wiele krajów potwierdzają znaczący wzrost liczby osób pracujących zdalnie, a pracownicy coraz częściej wyrażają chęć korzystania z elastycznych form zatrudnienia, które sprzyjają wyższej satysfakcji z pracy oraz lepszej równowadze między życiem zawodowym a prywatnym [Patel i Joshi, 2026, p. 3].

W praktyce praca zdalna bywa postrzegana jako forma pracy wymagająca dużej samodyscypliny, a jej brak może prowadzić do nadmiernej swobody oraz niższego zaangażowania w wykonywane obowiązki. Wskazuje się, że w niektórych przypadkach poziom motywacji pracowników podczas pracy zdalnej może się obniżać, co oznacza, że model ten nie jest jednakowo efektywny dla wszystkich. Brak bezpośredniego kontaktu z przełożonymi i współpracownikami może utrudniać szybkie uzyskiwanie informacji czy konsultowanie problemów, co wpływa na wydajność pracy. Jednocześnie wielu młodych pracowników preferuje pracę zdalną ze względu na większą elastyczność. Badania wskazują, że część z nich niechętnie wraca do pracy stacjonarnej, a podczas pracy z domu wykonuje również inne czynności, takie jak oglądanie programów czy filmów [Stawicka, 2026, s. 91]. Organizacje stają zatem przed koniecznością inwestowania w działania budujące zaangażowanie, takie jak regularna komunikacja oraz wirtualne inicjatywy integracyjne, które wzmacniają poczucie przynależności do zespołu i przeciwdziałają osłabieniu więzi z kulturą organizacji. Badania wskazują ponadto, że poziom zaangażowania pracowników jest ściśle powiązany z tym, w jakim stopniu pracodawcy potrafią utrzymywać efektywną komunikację i stwarzać możliwości rozwoju zawodowego również w środowisku wirtualnym. Pracownicy, którzy czują się wspierani i postrzegają siebie jako pełnoprawnych członków zespołu, wykazują wysokie zaangażowanie niezależnie od miejsca wykonywania pracy [Anbarasi i in., 2026, pp. 40-41].

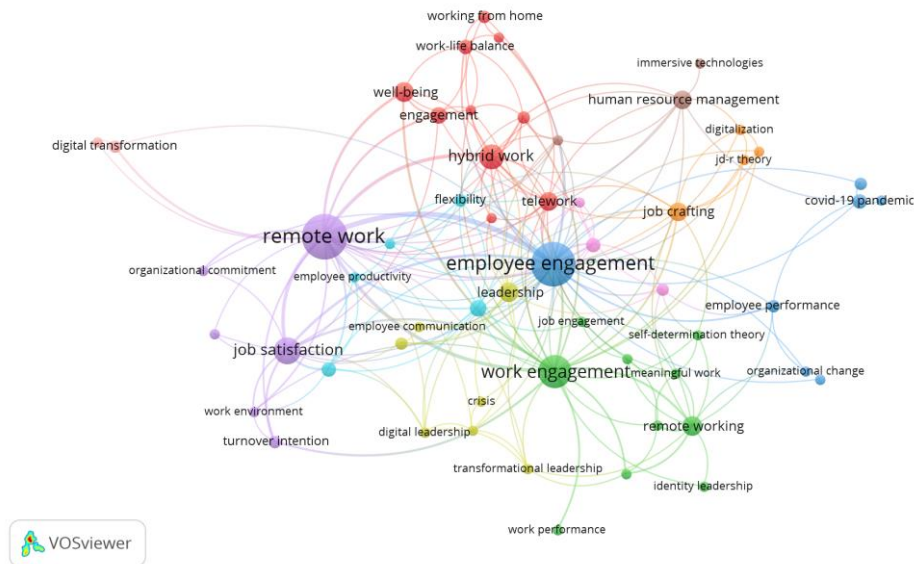
2. Metodyka badań

Dokonano analizy bibliometrycznej dotyczącej tematu pracy zdalnej, a zaangażowania pracowników przy użyciu oprogramowania VOSviewer. W celu wygenerowania mapy bibliometrycznej zawężono obszar przeszukiwania bazy danych Scopus do lat 2024-2026. Obszary wzięte pod uwagę to: Biznes, Zarządzanie i Rachunkowość oraz Nauki Społeczne. W kwestii typu dokumentu uwzględniono tylko artykuły pisane w języku angielskim. Postawiono następujące zapytanie do bazy danych: (TITLE-ABS-KEY(remote AND work OR engagement OR employee)) AND (PUBYEAR > 2023 AND PUBYEAR < 2027) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar"))) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English"))).

Wygenerowano 116 publikacji. Do stworzenia mapy ustawiono minimalną liczbę wystąpień słów kluczowych pochodzących z artykułów jako 2. W toku analizy zaobserwowano występowanie synonimicznych określeń dotyczących kluczowych pojęć badanych obszarów. W zakresie pracy zdalnej zidentyfikowano takie terminy jak „remote work” oraz „remote working”, natomiast w obszarze zaangażowania pracowników wystąpiły równoległe pojęcia „work engagement” oraz „employee engagement”. Mimo zbliżonego znaczenia, pojęcia te były stosowane przez autorów zamiennie jako odrębne konstrukty teoretyczne, co znalazło odzwierciedlenie w ich rozdzielnym pozycjonowaniu na mapie współwystępowania słów kluczowych.

3. Wyniki badań

Przeprowadzona analiza bibliometryczna z wykorzystaniem oprogramowania VOSviewer pozwoliła na wygenerowanie mapy współwystępowania słów kluczowych, składającej się z 57 węzłów pogrupowanych w 10 klastrów tematycznych. Każdy z klastrów reprezentuje odrębny obszar badawczy dotyczący pracy zdalnej i zaangażowania pracowników, odzwierciedlając główne kierunki i trendy w analizowanej literaturze naukowej.



Rys. 1. Sieć przedstawiająca słowa kluczowe wybranej bazy artykułów w formie mapy bibliometrycznej

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu oprogramowania VOSviewer.

Klaster 1: Remote work forms & employee well-being (czerwony)

Dotyczy form organizacji pracy zdalnej i hybrydowej oraz ich wpływu na dobrostan pracowników. W klastrze tym występują takie terminy jak „telework”, „work-from-home”, „hybrid work” oraz „well-being” i „work-life balance”. Wskazuje to na silne zainteresowanie badaczy zależnością między elastycznymi formami organizacji pracy a równowagą między życiem zawodowym i prywatnym pracowników oraz ich ogólnym dobrostanem psychofizycznym.

Klaster 2: Psychological aspects of work engagement (zielony)

Skupia się na psychologicznych i teoretycznych podstawach zaangażowania pracowników w kontekście pracy zdalnej. Obecność takich terminów jak „work engagement”, „meaningful work”, „self-determination theory” oraz „perceived organizational support” i „perceived supervisor support” świadczy o tym że badacze koncentrują się na motywacyjnych uwarunkowaniach zaangażowania, roli wsparcia ze strony przełożonych oraz poczucia sensu wykonywanej pracy jako kluczowych czynnikach wpływających na zaangażowanie pracowników zdalnych.

Klaster 3: COVID-19 pandemic & employee performance (niebieski)

Dotyczy wpływu pandemii COVID-19 na zaangażowanie i efektywność pracowników oraz zmian organizacyjnych wynikających z przymusowego przejścia na pracę zdalną. Słowa kluczowe takie jak „covid-19 pandemic”, „employee engagement”, „employee performance”, „organizational change” oraz „workplace” wskazują że pandemia stała się istotnym punktem zwrotnym w badaniach nad pracą zdalną, wymuszając na organizacjach głębokie zmiany w sposobie zarządzania pracownikami i organizacji miejsca pracy.

Klaster 4: Leadership & organizational communication (żółty)

Koncentruje się na roli przywództwa i komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu pracownikami zdalnymi. Terminy takie jak „leadership”, „digital leadership”, „transformational leadership”, „internal communication” oraz „organizational culture” wskazują na rosnące zainteresowanie badaczy rolą lidera w budowaniu kultury organizacyjnej i utrzymaniu efektywnej komunikacji w rozproszonych zespołach pracujących zdalnie.

Klaster 5: Job satisfaction & employee retention (fioletowy)

Dotyczy satysfakcji z pracy, przywiązania do organizacji oraz intencji odejścia pracowników w kontekście pracy zdalnej. Obecność terminów takich jak „job satisfaction”, „organizational commitment”, „turnover intention”, „gender” oraz „work environment” sugeruje że badacze analizują czynniki wpływające na retencję pracowników, zwracając uwagę na różnice demograficzne oraz warunki środowiska pracy jako kluczowe determinanty satysfakcji zawodowej w dobie pracy zdalnej.

Klaster 6: Employee productivity & flexible work arrangements (jasnoniebieski)

Skupia się na produktywności i retencji pracowników w kontekście elastycznych form pracy. Słowa kluczowe takie jak „employee productivity”, „employee retention”, „flexibility”, „flexible work arrangements” oraz „new normal” wskazują że badacze koncentrują się na analizie efektywności nowych modeli organizacji pracy, które po pandemii COVID-19 stały się trwałym elementem współczesnego rynku pracy.

Klaster 7: Job demands-resources theory & digitalization (pomarańczowy)

Koncentruje się na teorii wymagań i zasobów pracy oraz mechanizmach kształtowania zasobów zawodowych w środowisku cyfrowym. Obecność terminów takich jak „jd-r theory”, „job crafting”, „job resources” oraz „digitalization” świadczy o rosnącym zainteresowaniu badaczy tym w jaki sposób pracownicy zdalni aktywnie kształtują swoje zasoby zawodowe w odpowiedzi na wymagania cyfrowego środowiska pracy.

Klaster 8: HR management & hybrid workplace technologies (brązowy)

Dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi w hybrydowych miejscach pracy z uwzględnieniem nowoczesnych technologii. Terminy takie jak „human resource

management”, „hybrid workplace” oraz „immersive technologies” wskazują na eksplorację wpływu innowacyjnych technologii immersywnych na procesy zarządzania zasobami ludzkimi oraz organizację hybrydowego miejsca pracy.

Klaster 9: Employee well-being & quiet quitting (różowy)

Skupia się na dobrostanie pracowników i nowych zjawiskach w środowisku pracy. Słowa kluczowe takie jak „employee well-being”, „organizational behavior” oraz „quiet quitting” wskazują na rosnące zainteresowanie badaczy zjawiskiem wycofania zawodowego pracowników, rozumianym jako świadome ograniczanie zaangażowania do minimum wymaganych obowiązków, oraz jego związkiem z dobrostanem i zachowaniami organizacyjnymi.

Klaster 10: Digital transformation of HRM (jasnoczerwony)

Koncentruje się na cyfrowej transformacji zarządzania zasobami ludzkimi. Obecność terminów takich jak „digital human resource management” oraz „digital transformation” wskazuje że badacze coraz częściej analizują w jaki sposób postępująca digitalizacja zmienia procesy HR w nowoczesnych organizacjach, wpływając na rekrutację, ocenę pracowników oraz budowanie zaangażowania w środowisku cyfrowym.

Analiza mapy współwystępowania słów kluczowych wskazuje, że badania dotyczące pracy zdalnej i zaangażowania pracowników koncentrują się wokół kilku kluczowych obszarów tematycznych. Dominującymi zagadnieniami są dobrostan pracowników, elastyczne formy organizacji pracy oraz psychologiczne uwarunkowania zaangażowania zawodowego. Istotnym kontekstem prowadzonych badań pozostaje pandemia COVID-19, która przyczyniła się do gwałtownego wzrostu zainteresowania problematyką pracy zdalnej. Równocześnie coraz większego znaczenia nabierają zagadnienia związane z przywództwem cyfrowym, transformacją HR oraz nowymi zjawiskami w środowisku pracy takimi jak quiet quitting. Uzyskane wyniki potwierdzają interdyscyplinarny charakter badanego obszaru, łączącego perspektywę zarządzania, psychologii organizacji oraz technologii cyfrowych.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza bibliometryczna pozwoliła uporządkować współczesny dorobek naukowy dotyczący pracy zdalnej i zaangażowania pracowników oraz wskazać dominujące kierunki badań w tym obszarze. Analiza 116 angielskich artykułów opublikowanych w latach 2024–2026, przeprowadzona z wykorzystaniem programu VOSviewer, doprowadziła do wyodrębnienia 57 słów kluczowych pogrupowanych w 10 klastrów tematycznych.

Uzyskane wyniki potwierdzają, że problematyka pracy zdalnej ma charakter interdyscyplinarny i łączy zagadnienia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, psychologii organizacji, przywództwa, komunikacji oraz technologii cyfrowych. Najsilniej reprezentowane obszary badawcze dotyczą dobrostanu pracowników, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, psychologicznych uwarunkowań zaangażowania, satysfakcji z pracy, produktywności oraz elastycznych form organizacji pracy. Istotną rolę odgrywają także wsparcie organizacyjne i przełożonych, jakość komunikacji wewnętrznej oraz przywództwo cyfrowe. Jednocześnie widoczny jest rozwój nowych nurtów związanych z cyfrową transformacją zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystaniem technologii w hybrydowym środowisku pracy oraz zjawiskiem quiet quitting.

Na podstawie przeprowadzonej analizy sformułowano następujące wnioski:

- wpływ pracy zdalnej na zaangażowanie pracowników nie jest jednoznaczny i zależy od wielu warunków, zarówno organizacyjnych, technologicznych, psychologicznych, jak i indywidualnych;
- kluczowe znaczenie dla utrzymania zaangażowania mają wsparcie ze strony organizacji i przełożonych, efektywna komunikacja, autonomia oraz poczucie sensu wykonywanej pracy;
- dobrostan, równowaga między życiem zawodowym i prywatnym, satysfakcja z pracy oraz produktywność stanowią dominujące obszary współczesnych badań nad pracą zdalną;

dalsze badania powinny koncentrować się na długookresowych skutkach pracy zdalnej oraz na zróżnicowaniu jej wpływu w zależności od cech pracowników, rodzaju organizacji, wykonywanych zadań i przyjętego modelu pracy.

- z praktycznego punktu widzenia;
- z naukowego punktu widzenia, w kontekście wyników przeprowadzonego przeglądu literatury.

ORCID iD

Justyna Grześ-Bukłaho: <https://orcid.org/0000-0002-5083-1879>

Literatura

1. Abdullahi M. (2026), *Organizational culture and employee performance in selected tertiary institutions in Adamawa State: Mediating effect of employee commitment*, International Journal of Financial Research and Management Science 11(7), pp. 229-242.

2. Anbarasi S., Revathy S., Rajeswari V. (2026), *The Future of Remote Work: Analyzing Employee Productivity, Engagement, and Organizational Culture in Virtual Environments*, International Journal of Emerging Multidisciplinary Research and Innovation 2(2), pp. 39-47.
3. Arif M., Umar H. M., Hamzah Z., Mohd L., Hamsal H. (2026), *Employee Performance in Islamic Banking: Examining the Effects of Employee Empowerment and Organizational Commitment*, Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah 12(1), pp. 221-234.
4. Białogrecka B., Smalara R. (2023), *Praca zdalna jako nowa forma zatrudnienia w Polsce*, w: Gasz M., Politaj A. (red.), *Problemy gospodarki i rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
5. Bielińska-Dusza E., Hamerska M. (2023), *Praca zdalna na tle różnic międzypokoleniowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 67(5), s. 22-37.
6. Bitrus A. D. (2026), *Impact of Employee Recruitment and Employee Empowerment on Employee Commitment in the Nigeria Police, Adamawa State, Nigeria*, Journal of Business Development and Management Research 11(7), pp. 136-150.
7. Bucoy J., Faldas R., Rosano R. V. (2026), *Employees Organizational Commitment and Performance Toward a Sustainable Commitment Model*, Asian Research Journal of Education 3 (1), pp. 29-57.
8. Deepa R., Jagaratchani A. N. (2026), *Impact of Remote Work on Employee Engagement and Psychological Well-Being in the IT Sector*, Science and Research Journal 9(1), pp. 31-44.
9. Ejdys J., Halicka K., Kosior-Kazberuk M., Szpilko D., Krawczyk-Dembicka E., Czerniawska M. (2024), *Kompetencje teraźniejszości i przyszłości – oczekiwania pracodawców reprezentujących mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
10. Ferreras-Tascón M., Golińska A. (2025), *Functioning in Two Organisational Cultures and Organisational Commitment – A Case Study of an Outsourcing Company*, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica 2(371), pp. 51-66.
11. Fordymacka-Król I. (2020), *Zaangażowanie pracowników jako instrument zarządzania kapitałem ludzkim*, w: Lisiński M., Dzieńdziora J. (red.), *Od tradycji do współczesności. Współczesne kontynuacje dorobku Karola Adamieckiego, Edwarda Hauswalda i Piotra Drzewieckiego*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza.
12. Gigol T., Grabarska U. (2024), *Wpływ zaangażowania w pracę na intencję odejścia z pracy w zależności od płci*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 68(1), s. 26-37.
13. Howlader M. M. H., Rahman Tulib T., Hossain B. (2026), *Examining Organizational Commitment in the Banking Sector: Do CSR Practices Matter?*, International Journal of Science and Business 51(1), pp. 24-42.
14. Jakubowska M., Jończyk J. A. (2018), *Zaangażowanie organizacyjne w przedsiębiorstwie transportowym – studium przypadku*, Akademia Zarządzania 2(4), s. 6-17.
15. Moczydłowska J. M., Kowalewski K. (2014), *Koncepcja zaangażowania. Zarządzanie przez zaangażowanie*, w: Moczydłowska J. M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa.

16. Omiotek P. (2022), *Obecny rynek pracy a praca zdalna – wyzwania dla kultury organizacyjnej*, Progress. Journal of Young Researchers 11, pp. 49-59.
17. Ouda B. R., Abboud A. A. (2026), *Hybrid Work and Its Impact on Social Relationships within the Workplace*, Journal of Social Science 3 (1), pp. 223-231.
18. Patel S., Joshi V. (2026), *Impact of Remote Work on Employee Engagement and Organizational Commitment: A Post-Pandemic Perspective*, International Journal of Creative and Open Research in Engineering and Management 02 (03), pp. 1-10.
19. Rakoczy-Marszałik B. (2025), *Wpływ poziomu satysfakcji z pracy na zaangażowanie w karierę - wyniki badań ankietowych wśród pracowników firmy Abramczyk*, Academic Review of Business and Economics 8, s. 19-44.
20. Runi I., Sari I., Mutia R. R., Risnayanti, R., Nurfadila N. (2025), *The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance at the Office of Population Control and Family Planning of Palopo City*, Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah 10(3), pp. 682-693.
21. Samul J., Szpilko D., Szydło J. (2021), *Self-leadership and Trust and the Results of Virtual Teamwork*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 1, s. 89-104.
22. Sliż P. (2020), *Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce - wyniki badania empirycznego*, E-mentor 3(85), s. 50-65.
23. Sobczak A. (2021), *Praca zdalna w warunkach pandemii COVID-19. Problemy efektywności i nierówności społecznych*, Wychowanie w Rodzinie 24(1), s. 147-159.
24. Stachowska S. (2018), *Jakość relacji z przełożonymi jako czynnik determinujący zaangażowanie pracowników (na przykładzie uczelni wyższej)*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów 48(2), s. 113-130.
25. Stankowska M. (2024), *Praca zdalna a macierzyństwo. Analiza korzyści i trudności wynikających z pracy zdalnej w opinii matek małych dzieci*, Roczniki Nauk Społecznych 52(2), s. 81-95.
26. Stawicka E. (2025), *Zaangażowanie pracowników w kontekście formuły pracy zdalnej w czasach rozwoju AI*, Szkoła - Zawód - Praca 29, s. 87-99.
27. Szpilko D., Kobylińska U., Gudanowska A., Ejdyś J., Halicka K. (2026), *Czynniki wpływające na zatrzymanie talentów w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
28. Szpilko D., Siderska J., Szydło J., Gudanowska A., Kobylińska U., Kononiuk A. (2024), *Analiza i ocena zdolności myślenia perspektywicznego i kompetencji transwersalnych wśród uczniów i studentów z województwa podlaskiego – studia foresightowe*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
29. Tang K. (2026), *The Effect of Remote Work on Employee Engagement in Malaysian Multicultural Organizations: The Moderating Role of Organizational Support*, Unglobal of Journal Social Sciences and Humanities 5 (1), pp. 31-38.
30. Wołpiuk-Ochocińska A. (2016), *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa pracy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach 1, s. 135-148.

31. Wróbel-Lachowska M. (2021), *Wyzwania elastyczności czasowej i przestrzennej pracy – studium teoretyczne*, w: Walaszczyk A., Koszewska M. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem wobec współczesnych wyzwań technologicznych, społecznych i środowiskowych*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
32. Wróbel P. (2021), *Zarządzanie zdalnymi pracownikami. Specyfika, wyzwania i rozwiązania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
33. Wyrwich-Płotka S. M. (2020), *Praca zdalna jako element koncepcji inteligentnego miasta*, *Studia Miejskie* 39, s. 71-81.
34. Wziątek-Staśko A., Michalik I. (2021), *Organisational Commitment in Educational Institutions – the Results of Empirical Research*, *Krakow Review of Economics and Management Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 3 (993), pp. 45-63.

Remote Work and Employee Engagement within an Organization

Abstract

The aim of this article is to identify the main research directions concerning remote work and employee engagement, as well as to determine the relationships between the topics most frequently addressed in the literature. The theoretical section characterizes the nature of remote work, its determinants, benefits, and limitations. It also discusses the concept of employee engagement and its key determinants. Particular attention is devoted to the factors influencing employee engagement when work is performed outside the organization's premises. The study employed bibliometric analysis using VOSviewer software. The research sample comprised 116 English-language scientific articles published between 2024 and 2026, indexed in the Scopus database and classified within the subject areas of business, management and accounting, and the social sciences. The findings indicate that contemporary research focuses primarily on employee well-being, work-life balance, the psychological determinants of engagement, productivity, job satisfaction, digital leadership, and organizational communication. The results confirm the interdisciplinary nature of research on remote work and employee engagement and highlight the need for further investigation into the mechanisms that support engagement in digital and hybrid work environments.

Key words

remote work, hybrid work, employee engagement, organization, bibliometric analysis