

从管理视角和领导方式探讨远程工作的有效管理

曹耀尹

韩国首尔科学综合大学院大学, 韩国·首尔 100-744

【摘要】由于Covid-19的重大影响,远程工作已成为全球兴起的发展趋势,对远程员工的参与和管理提出了紧迫挑战。这项研究的主要目的是研究远程工作如何给现有的业务管理带来重大挑战,同时通过关注创新的业务管理方法和领导风格来探索潜在的解决方案。根据现有的有关远程工作管理的学术发现,本研究建议将采用的定性研究工具是使用深度访谈,以帮助检查远程工作的问题和来自中国管理者的感知解决方案。具体来说,这项拟议的研究将首先采访中国的特定管理者,讨论远程工作面临的挑战和他们认为富有成效的潜在管理解决方案。然后,本研究的建议将邀请某些群体的管理者采用拟议的管理方法和转型的领导风格来评估这些解决方案的有效性。这项拟议的研究可以为开发可行的管理解决方案和领导风格提供有用的见解,从而更紧密地符合远程劳动力和公司的需求和期望。

【关键词】远程工作模式; 企业管理

Discuss the Effective Management of Remote Work From the Perspective of Management and Leadership Style

Cao Yaoyin

the Seoul School of Integrated Sciences and Technologies Seoul, South Korea 100-744

[Abstract] Due to the significant influence of Covid-19, teleworking has become a global emerging development trend, posing an urgent challenge to the participation and management of remote employees. The main purpose of this research is to study how teleworking brings significant challenges to existing business management, and explore potential solutions by focusing on innovative business management methods and leadership styles. According to the existing academic findings on telework management, the qualitative research tool proposed in this study is to use in-depth interviews to help examine telework problems and perceived solutions from Chinese managers. Specifically, this proposed study will first interview specific managers in China to discuss the challenges faced by teleworking and potential management solutions that they consider fruitful. The recommendations of this study will then invite managers from certain groups to evaluate the effectiveness of these solutions using the proposed management approach and transformational leadership style. This proposed study could provide useful insights for developing viable management solutions and leadership styles that more closely align with the needs and expectations of remote workforce and companies.

[Keywords] Remote working mode, enterprise management

1 第一章介绍

1.1 研究背景

技术的进步使得商业组织有可能采用其员工远程工作的其他策略。组织采用远程工作模式作为通过降低运营成本来扩大利润率的一种手段。新型冠状病毒的突破和社交距离指南使得全球几乎每个行业的组织都有必要采取远程工作战略(Phillips, 2020年)。大流行期间一直是组织领导人在远程工作方面的一个测试时间。在2019冠状病毒病疫情期间,管理人员在管理远程员工时遇到的挑战之一是,他们被迫应对员工不断恶化的心理健康状况(菲利普斯,2020年)。此外,远程工作还与组织文化和价值观的衰落以及生产力的低下有关。这表明,尽管远程工作是一种流行的工作模式,但它也带来了大量挑战,需要通过有效的管理方法和领导风格来解决。

随着人类与新冠肺炎之间持久斗争的前景临近,全球各地对远程工作的需求激增。尽管远程工作允许灵活的工作时间、更少的通勤时间和有效的社交距离,但它的广泛应用并非没有问题。由于远程工作的中断,管理者被两个主要来源的信任问

题所困扰,一个与最高领导的信任下降有关,另一个与远程员工对微观管理的不满增加有关(Parker et al., 2020)。鉴于COVID-19面临的紧迫挑战,对远程工作进行有效管理的研究从未如此紧迫,因为远程工作如果管理不善,可能会产生反效果。首先,应该指出的是,远程工作是一种很有前途的工作安排,它可以给公司和员工带来实质性的好处。

远程工作者报告了远程工作的各种好处,研究人员确定了远程工作的应用,包括但不限于提高生产力、提高产出、大幅提高工作效率和降低通勤费用所代表的成本(Flores, 2019)。然而,由于缺乏响应性的管理和支持性措施,许多问题也困扰着远程工人和公司。特别是,远程工作者在家工作时,由于工人之间缺乏真实的生活互动,经常报告出现激增的精神问题(Busch et al., 2011)。更重要的是,远程工作也被证明是对组织文化和控制的紧迫威胁,因为远程工人受到组织文化的微弱影响(Peters et al., 2016)。此外,也有越来越多的公司担心,远程工作的扩大应用作为规范实践可能会威胁,破坏甚至杀死组织内社会化过程对建立工人之间

的关键关系至关重要, 这将造成巨大的损害知识的转移组织 (黄金和 Raghuram, 2010)。

为了处理由远程工作引起的特殊管理问题, 迫切需要适应性管理方法, 这在满足执行远程工作的工人的情境需求和期望方面发挥着重要作用。其中一个特别重要的理论框架是自我效能理论。斯台普斯、赫兰德和希金斯 (1999) 指出, 自我效能感理论框架可以为设计适合现实的管理方法提供有价值的见解, 以提高远程工作者的绩效。自我效能感理论的观点强调, 工人有自信的认知和信念, 认为他们有能力根据自己的敬业努力和专业技能来完成一定的成就。Orsini & Rodrigues (2020) 指出, 组织应该提供支持性的环境和资源, 帮助远程工作者发展和维持他们的自我效能能力, 这在很大程度上有助于他们的持续激励和提高绩效。在这方面, 应该指出的是, 企业往往对自己在影响远程工人表现方面的作用缺乏充分的关注, 因为管理人员持非常不愿分配资源以满足远程工人需求的态度, 这将增加管理成本。

特别是, 企业可以实施各种努力, 以更好地支持远程工作者, 并为远程劳动力的福祉提供充分的尊重和关注, 如创造频繁和定期的交流和互动机会, 并在组织内部建立共同的价值观和信念 (Phillips, 2020)。菲利普斯 (2020) 表明, COVID-19 所代表的情境挑战推动了全球远程工作需求的激增, 这需要管理方法和领导风格的响应性转变, 以有效管理远程工作者。在这方面, 领导风格对远程工人的管理具有重要影响, 他们对领导问题特别敏感, 部分原因是他们与工作场所的其他工人隔离, 并可能被组织边缘化。Parker 等人 (2020) 强调, 开发有效的方法来更好地委派任务并授权远程工作者在解决信任问题方面发挥着关键作用, 同时支持、维持和提高远程工作绩效。因此, 本研究将集中评估管理人员和组织领导可以采取的措施, 以创造使远程工作有效的必要的条件。特别是, 该研究将探讨领导风格, 如变革领导和自由放任领导, 以如何帮助促进远程工作管理的有效性。换句话说, 该研究将集中于评估领导和管理方法如何对远程工作者的表现产生巨大的影响。

1.2 研究目的

本研究的主要目的是探讨远程工作所带来的挑战, 这最终会影响到组织的生产力。通过研究远程工作所面临的挑战, 研究的目的是指出这些问题的解决方案。这个目的倾向于这样的假设, 即知道阻碍远程工作有效实施的挑战的管理者可以为这些挑战提供解决方案。此外, 这一目的是基于菲利普斯 (2020 年) 的断言, 即某些领导风格可以用来解决提高生产力的挑战。这意味着, 远程员工要想有生产力, 管理者必须实施某些方法和领导风格, 使员工易于高效地工作。

1.3 本研究的意义

这项研究对中国和世界各地的管理者具有重要意义, 因为它提供了有用的见解, 可以作为管理远程劳动力的管理者。该研究深入研究了远程工作所带来的管理挑战, 并提出了基于证据的解决方案来解决这些问题, 并使远程工作对实施它的组织有效。因此, 这项研究将帮助中国和世界各地的管理人员应对管理远程工作的强烈风暴。这项研究将让管理者可以自由地选择他们希望如何成功地管理他们的远程工人, 以确保生产力。这项研究还教育员工可以采取什么措施来建立自己的能力, 从

而使他们即使在远程工作时也能表现良好。更重要的是, 这项研究教育了人力资源管理的学者如何激励、鼓励和管理远程工作者, 同时确保他们产生自己的最佳表现。因此, 回顾这项研究的学者将充分了解人力资源管理的基石, 特别关注管理远程工作者。

1.4 研究目标

本研究将寻求实现以下目标:

- (1) 探索远程工作所面临的挑战;
- (2) 探索可用于管理远程工人的管理方法;
- (3) 探索可以用来激励、参与和激励远程员工的领导风格。

1.5 研究问题

为了实现这些目标, 本研究将以这些问题为指导:

- (1) 企业和工人都面临的远程工作的好处和问题是什么?
- (2) 管理者有效管理远程劳动力的有效方法是什么?
- (3) 什么类型的领导风格可以帮助管理者更好地激励、参与和激励远程员工?

1.6 本研究的结构

本研究分为六个主要章节, 从引言到结论。第一章是引言, 并对本研究进行了详细的总结。它涵盖了诸如概述、研究目的、研究的意义、研究目标和研究的结构等子部分。本章让读者清楚地概述了这项研究的内容。第二章是文献综述。在本章下, 关于研究主题的广泛相关来源被审查并纳入研究, 以支持其主要断言, 并帮助得出其发现。本章的一个重要组成部分是概念框架, 它评估了用于告知研究的理论。第三章是详细介绍本研究采用的进行初步研究的步骤。它涵盖了诸如研究哲学和方法、研究策略、收集原始数据的程序和数据分析方法等小节。第四章是发现部分, 详细介绍了初步研究的结果。第五章是对研究成果的讨论。在本一章中, 将主要研究的结果与文献综述的结果进行比较和对比, 以获得强有力的分析。

第六章是对本研究的贡献、局限性和对未来研究的建议的结论性总结。在本章中, 我们总结了该研究的主要发现。强调了本研究的不足之处, 并提出了今后研究的相关课题。本论文的最后一部分是参考文献一章, 本节列出了本研究中引用的所有次要资料 and 所有附录。被引用的参考文献必须是相关和可信的来源, 而附录是相关的信息集, 如问卷, 不能包括在论文报告中, 但提供了用于完成研究的重要信息。

2 第二章文献综述

2.1 章节概述

本章重点分析了以前关于远程工作管理主题的出版物。它利用来自可靠的数据来源的信息, 如书籍和同行评议的期刊, 以提供对管理远程工作者的主题的深入见解。本章采用对以前的出版物的系统回顾, 以强调关于管理远程工作者的概念的相关想法, 并将这些想法整合到本研究中, 以支持其断言。换句话说, 本章详细分析了远程工作管理的主题, 特别关注了远程工作所面临的挑战, 以及可以用来有效管理远程员工的管理方法和领导风格。因此, 本章给读者一个研究的重点, 清晰地分析研究的主题。第一部分是远程工作的挑战, 其中详细分析了有效实施远程工作的所有障碍。为了实现本研究的目标, 我们还从管理的角度分析了可能的解决方案。此外, 本章还分析了提高远程工作效率所能采用的领导方式。最后, 本章有一

个概念框架, 讨论了自我效能感理论作为指导本研究的理论。最后, 对这一章进行了简要的总结。

2.2 远程工作

远程工作也被称为远程办公, 是指员工不去办公室或商店等办公中心工作地点的工作安排。由于工作已经演变成人们做什么而不是他们旅行的地方, 远程办公, 人们利用移动通信技术来帮助他们在家工作(波波维奇和波波维奇, 2020年)。通常, 远程工作的员工使用电信设备, 如配备Wi-Fi的笔记本电脑、智能手机、台式机或平板电脑, 在家里、咖啡店或任何其他方便的地方工作(波波维奇和波波维奇, 2020年)。全球在家工作的人数一直在逐渐增加, 因此使公司可以增加大量的储蓄。2020年初, 当新型冠状病毒病爆发时, 许多公司被迫采用远程工作模式, 因为这要求人们相互隔离。随着移动技术的巨大进步, 工人的机动性以及他们之间的协调程度也得到了提高, 从而允许更大的工作分散(波波维奇和波波维奇, 2020年)。人们可以使用这些电信设备, 通过短信、相机照片和视频剪辑, 在任何时间与同事进行即时交流。远程工作者使用的最常见的软件包括Zoom、谷歌Meet、Slack和zo会议等。这些技术工具通过召开在线会议, 帮助远程工作者与同事有效地沟通。

根据媒体丰富理论, 虽然目前的技术先进, 但不够先进, 无法复制面对面的通信。这意味着, 由于个人接触, 可能会有误解的空间。面对面的沟通通过创造空间来处理丰富的信息、澄清模糊的问题以及提供即时的反馈来帮助适当的沟通。简单地说, 先进的技术不能提供个性化的交流, 让人们阅读彼此的肢体语言或语调。通过手机进行交流使解读一个人的情绪变得更加困难, 这意味着典型的组织交流模式因此在远程工作中发生了改变。大多数组织实施远程工作, 因为它有可能增加其工人的自主权, 从而通过工作满意度来提高生产力。远程工作提供了日程安排和自由的灵活性, 因为在办公室之外给了员工更多的选择(Peters et al., 2016)。例如, 他们不必坚持办公室的惯例, 而是可以把工作转移到一天中的不同时间, 通常对他们来说是最方便的时间。他们可以选择在哪里工作, 何时工作, 以及他们穿什么去工作, 以允许他们的最佳表现。然而, 要想实现高水平的生产力, 自主性必须与纪律和自我效能感很好地相平衡。如果没有纪律, 远程工人不太可能实现健康的工作/休闲平衡。这种工作模式的主要优点是, 它降低了组织和员工的工作相关成本(Peters et al., 2016)。该组织节省了维护办公空间的成本, 也为工人节省了与工作相关的通勤成本。此外, 通勤需求的减少导致了在不对经济增长产生不利影响的情况下实现节能社会。自COVID-19大流行爆发以来, 远程工作一直被吹捧为工作的未来, 因为许多公司实施了该模式, 并打算长期保持该模式。然而, 新颖的工作模式似乎有挑战, 需要使用创造性的管理方法和领导风格来解决。

2.3 远程工作所面临的挑战

2.3.1 心理健康挑战

远程工作可能意味着隔离工作, 这与允许员工与同事互动的传统环境截然不同。不得不单独工作会让一些员工远离游戏, 尤其是那些外向的相互依赖者, 他们需要在同事的陪伴下才能更有效地工作。让这些员工单独工作只会给他们带来痛苦, 从而严重影响他们的高效工作能力。此外, 远程工人必须独

自执行任务, 可能有比平时更多的工作, 因此对工人的心理健康造成损害。此外, 在没有通常的人际联系的情况下举行的大量虚拟会议可能会增加一堆压力源, 给远程员工带来心理健康挑战(Flores, 2019年)。远程工作者心理健康状况的下降引起了管理者的极大关注, 因为它直接影响了特定工人的生产表现。管理者们被迫寻找新的方法来促进他们的劳动力的心理健康, 以提高生产力。

2.3.2 组织文化和价值观

更重要的是, 远程工作也被证明是对组织文化和控制的紧迫威胁, 因为远程工人受到组织文化的微弱影响(Peters et al., 2016)。当他们离开他们无法有效监督的办公室工作时, 他们不太可能坚持组织的价值观和习俗。换句话说, 在家工作的员工通常不受组织文化的影响。此外, 也有越来越多的公司担心, 远程工作的扩大应用作为规范实践可能会威胁和破坏社会化过程在组织之间建立关键关系至关重要, 这将极大的损害组织内部的知识转移(黄金和拉, 2010)。从一个集中的地方工作, 为组织提供了加强团队合作的机会, 并在员工中灌输团队精神。当员工在家工作时, 建立团队精神和确保员工遵守规范对管理者来说要困难得多。因此, 工人们被迫在家工作, 这限制了他们相互互动和合作的机会。这对管理者来说是一个挑战, 因为他们发现自己处于一个具有挑战性的境地, 他们必须投入更多的努力来尝试和保持组织精神。维护与远程员工的团队参与是困难的, 这使得员工与组织的目标有松散的联系。

2.3.3 降低生产率

在家工作的特点是工作效率降低, 因为一些员工在不在传统的办公室环境下无法达到最佳能力。远程员工工作效率低下的因素之一是在远程工作设置中存在许多干扰(Flores, 2019)。办公工作环境提供了相当的环境, 最小的干扰, 以优化生产力。然而, 在家工作的员工报告说, 他们在远程工作时比在办公室工作和监督时更分心。在最低限度或完全没有监督下工作的员工可能会将他们宝贵的时间浪费在与工作相关的活动上, 因此需要比平时花更长的时间来完成他们分配的任务(Flores, 2019)。远程工作者很可能会用玩电子游戏、听音乐和看电视等活动来打发时间。此外, 朋友和家人可以在最合适的时候出现, 以分散他们的注意力。尽管员工可能已经制定了工作时间表, 但对大多数远程员工来说, 坚持这些工作时间表是一个巨大的挑战。除了分心, 员工可能会花比平时更长的休息时间, 这可能会减缓他们的工作完成。不可否认, 阻碍远程工人获得最佳生产力的障碍之一是时间管理。在家工作的员工通常可以独立地管理自己的时间和决定何时完成任务。这与传统的办公环境不同, 在传统的办公环境中, 主管会不断提醒员工在最后期限内完成工作(Flores, 2019年)。当员工在家工作时, 他们很难设定和完成最后期限。此外, 在家工作的员工往往不那么负责任, 因为经理不能亲自观察他们的工作和提供反馈。

此外, 由于缺乏协作和协调, 远程工作人员的工作效率往往较低。除了持续的努力之外, 生产力也可以通过员工之间的协作和协调来实现。员工在与他人协调工作时比自己工作时更有效。与他人合作可以帮助员工彼此分享想法, 从而轻松解决工作场所中出现的问题。然而, 当他们远程工作时, 情况并非

如此。尽管有数字交流渠道，员工可以用来相互交流和协调他们的活动，但由于缺乏人的接触，很难在这方面取得巨大的成功（Flores, 2019）。无缝地处理大型项目可能是一场艰苦的战斗，因为团队沟通会变得支离破碎。

在家工作使沟通更加耗时，从而减缓了协调任务的完成。有时，一个人只需要一个快速的是或否的答案来继续执行一项任务。当人们在办公室工作时，这种交流更容易，因为这只是一段距离。然而，在家工作往往会使沟通变慢，因为你必须等待同事的回复，这可能需要时间，从而增加了完成任务的时间（Flores, 2019）。此外，远程工人的生产力可能会受到技术挑战的阻碍，否则公司的技术援助团队本可以处理。当员工在办公室工作时，他们不必担心技术安排，包括功能电脑、互联网连接、程序以及其他相关工具，因为一切通常都是由组织处理的。然而，当从其他地方工作时，情况可能不是这样的，因此为什么远程工作与许多打嗝、中断以及在严峻的情况下，安全漏洞有关（Flores, 2019）。当这些技术挑战出现时，那些不懂技术的员工会遇到困难。与那些在办公室工作的人相比，技术很可能让远程工作者陷入瘫痪。基于办公室的技术通常是商务级和快速的，而员工拥有互联网连接等工具可能会缓慢，从而降低生产力。当这些技术挑战出现时，生产效率可能会受到不利影响，因为员工可能需要更长的时间才能恢复工作。

2.4 可以帮助有效处理远程工作者的管理方法

在应对由远程工作引起的特定管理问题时，非常需要适应性管理方法，这些方法在满足从事远程工作的工人的情境需求和期望方面发挥着重要作用。为了帮助解决远程工作带来的问题，管理人员需要使用根据远程工作带来的各自管理挑战而定制的管理方法（Busch et al, 2011）。远程工作带来的主要挑战之一是难以管理项目，因为参与项目工作的团队很分散，而且远程协作的效率很低。通过找到一个有效的通信通道，可以很容易地增强远程协作。远程协调从沟通开始，员工之间的沟通越好，他们就越有可能进行合作。尽管电子邮件是大多数组织首选的官方沟通渠道，但当谈到远程团队沟通时，它并不会减少它，因为它不是即时的、响应性的和灵活的（Busch et al, 2011）。由于数字通信渠道的多样化，已经有了像微信这样的社交网络平台，可以用来帮助简化远程团队的沟通。像微信这样的社交网络平台适合于远程工作员工之间的工作协调，因为它提供了确保远程工作团队之间有效沟通所需的所有基本功能，以帮助他们保持团队精神。微信提供即时消息、可用性状态、通知、文件共享以及群聊，让在家工作的员工更容易相互有效沟通。一旦管理人员解决了沟通和远程协调问题，远程工作团队就会更容易实现他们的可交付成果（Busch et al, 2011）。沟通为解决与远程工作相关的许多挑战奠定了基础。

管理者还需要找到创造性的方法来应对更复杂的远程工作挑战，如低生产力。为了实现团队生产力目标，团队中的每个人都必须做自己的工作。管理远程工作员工之间的生产力已被证明是令人生畏的，因为经理必须单独跟踪每个员工的每日产出。为了使远程工作的管理者更容易地监督和监控工作进度，他们需要实施解决方案，使他们能够管理每个员工的产出，同时

也要密切关注项目方面的团队进度。因此，经理可以使用员工项目管理工具，使他们能够监控单个可交付成果以及整个团队的进度。像“状态英雄”这样的项目管理工具可以让经理实时查看项目的进展，让他们看到小组中每个成员在任何时间的情况。了解每个小组成员在任何给定的时间在做什么，可以让经理更容易最大化地提高生产力（Flores, 2019）。像“状态英雄”这样的工具可以让管理者确定完成任务所需的时间，从而帮助提高任务的周转时间，并确定阻碍生产力发展的问题。此外，这些工具可以使管理者识别每个员工在分配任务方面的优点和缺点。这可以使：e 经理通过将任务分配给最适合的员工来最大化绩效。

毫无疑问，最大化生产力是远程工作对管理者提出的最大挑战。即使将任务分配给组织中的理想员工，管理者还应该解决其他因素，以达到最大的生产力。管理者可以利用科学原理，通过解决生产力低下下降的科学原因，最大限度地提高生产力。这是导致多任务处理生产力降低、干扰和无法长时间保持注意力的因素之一（Flores, 2019）。在家工作的员工更有可能被家里的各种东西分散注意力，包括电子产品，甚至是家人和朋友。这些员工也更有可能是多任务，因为他们可以把家务与工作相关的任务混在一起，从而妨碍自己的工作效率。因此，管理者可以建议远程工作的员工避免多任务处理，并专注于一次完成一项任务。此外，他们还可以为员工设定较短的最后期限，以确保他们在短时间内工作，以保持他们充分专注于任务。

此外，管理者可以要求在家工作的员工从他们的工作环境中消除任何可能妨碍获得最高生产力的干扰。例如，员工可以被要求在被允许在家工作之前有空的房间，可以用作工作站。拥有不同工作站的员工可能比在客厅工作的员工工作效率更高，因为影响他们工作的干扰效率不同（Flores, 2019）。那些在干扰较少的房间里工作的人往往比在一个充满干扰的房间里工作的人表现得更好。毫无疑问，分散注意力是生产力杀手，它可以使远程工作陷入混乱，破坏组织的生产力。为了达到最大的生产力，管理者应该确保他们的远程工作者能够消除或尽量减少所有形式的干扰，确保他们只专注于工作。此外，专注于工作是一回事，有高效工作的动力完全是另一回事。没有办公室员工的监督，远程员工往往没有压力。因此，管理者应该专注于建立员工的自我效能感，使他们能够相信自己有能力保持动力，并按需要执行任务。

2.5 适合于有效管理远程工作的领导风格

2.5.1 转型型的领导能力

远程工作的挑战也可以通过特定的领导风格来解决，第一个是变革性的领导。变革型领导力是一种领导力理论，领导者通过影响和灵感指导追随者团队，创造并实施超越追随者直接自身利益的变革（gerardetal, 2020）。通过改变追随者的自身利益，变革性的领导能力使追随者更加关注于实现领导者所确定的目标。换句话说，变革性领导是一种激励追随者表现超出其感知能力并取得显著或意想不到的结果的领导类型（gerardetal, 2020）。这种领导风格更适合于远程工作，因为它可以帮助提高远程工作员工的工作效率。转型领导可以使远程员工具有生产力，因为它可以使员工对实现组织设定的目标更感兴趣，从而提高动机、士气和工作绩效（Gerards et al, 2020）。在转型领导下的员工将面临挑战，以承担更多的工作

责任，并确保他们按照要求交付。

转型型领导也适合于管理远程员工，因为它允许管理者评估员工的优势和劣势。当管理者完全了解自己员工的优点和缺点时，他们更有可能通过分配到符合他们优势的任务来帮助他们有效地工作 (Gerards et al., 2020)。这是一种更好的员工管理方法，而不是将员工分配给随机任务，并期望他们在不考虑他们在被分配的任务中的实际优势和劣势时表现出色。远程工作可以由转型型的领导者很好地管理，因为他们所拥有的品质。转型型领导可以使管理者提高承诺、参与、绩效和忠诚度，这些素质是远程工作绩效中不可或缺的 (Gerards 等人, 2020 年)。由于这种领导风格唤起了员工对任务的忠诚和承诺，员工能够施加额外的努力来向他们的领导表示支持。

远程工作有很多挑战，需要一个能够激励员工实现目标的领导者，一个能够提供鼓舞人心的动力的领导者。如前所述，远程工作具有挑战性，需要一个领导者，能够设定合理的目标，并提供指导方针，以实现给定的目标。转型的领导风格可以让管理者清晰地表达他们对远程员工的绩效期望，并提供鼓舞人心的动力，激励他们让员工按照管理者的期望进行绩效 (Buil et al., 2019)。鼓舞人心的动机与生产力密切相关，因此，如果管理者能够为他们的远程工作者提供动机，他们就能够满足他们各自的组织所要求的生产力阈值。转型型领导还可以使管理者对远程员工产生理想化的影响。理想化的影响可以指管理者何时通过以身作则来影响员工的承诺 (Buil et al., 2019)。换句话说，转型型领导者通过对追随者产生情感影响来激发追随者的承诺。应用变革性的领导能力可以让管理者鼓励员工独立思考。变革型领导对远程工作者的智力刺激可以帮助他们创造性地思考，从而找到解决他们在远程工作面临的大多数挑战的解决方案 (Buil et al., 2019)。此外，管理者还可以作为远程工作者的关怀支持资源，在那里他们可以得到指导，以发展他们有效工作的潜力。

远程工作可以通过变革性领导有效，因为领导方法认识到应该帮助员工自我效率。换句话说，转型型领导可以认识到，组织的生产力依赖于远程工作者有效地执行任务的能力，因为他们在微不足道的情况下工作。由于这一事实，这种领导风格将有助于管理者促进员工的内在动机，因为这些模式依赖于员工的自我激励，以有效地执行他们分配的任务 (Buil et al., 2019)。此外，领导风格将使管理者能够突出员工的优先事项，让他们意识到什么对组织是重要的。这包括激励员工超越自身利益，而不是专注于什么有利于组织的繁荣。众所周知，转型型的领导者积极地期望他们的追随者能够尽力，即使他们也可以提供指导，让员工达到最好的表现。当管理者相信远程员工能表现出最好的表现时，员工就可以被激励和激励，以超过正常的表现水平。

经验证据表明，变革型领导有很多积极的成果，尤其是在工作场所。其他的领导风格只能从员工身上获得称职的努力，而变革性的领导则有助于提取非凡的努力。转型型领导会唤起与员工高绩效相关的积极情绪 (Buil et al., 2019)。智力刺激和激励动机都与工作相关任务的高表现有关。因此，使用这种领导风格将帮助管理者有效地管理远程员工，因为它有助于建立员工的自我效能感，从而提高他们的生产力。

2.5.2 自由放任的领导

另一种可以用来有效管理远程工作者的领导风格是自由放任的领导风格。自由放任的领导是一种采取放手行事的领导方式，从而给追随者做决定的自由 (罗伯特和范登伯格, 2021 年)。然而，这并不意味着领导人没有完全参与其中。这种类型的领导者支持追随者，并随时提供成功所需的资源和工具，尽管他们仍然没有参与日常的指导。自由放任的领导者把他们的决策控制权交给了追随者，因为他们希望他们的追随者能够创造性地思考，并想出创新的解决方案。他们能够有效地委托工作，因为他们对追随者有很高的信任度，也能完美地理解何时进入，何时给出空间 (罗伯特和范登伯格, 2021 年)。这种领导方法最常见的陷阱是，如果不以正确的方式处理它，它很可能会导致低生产率。只有将这种领导风格与变革性领导相结合，管理员工才能具有高度的积极性、独立和技能 (罗伯特 & 范登伯格, 2021)。只有具有高水平自我效能感的员工才能被信任来做出能够导致高生产力的决定。自由放任的领导者希望员工能够在领导的少量指导下解决自己与工作相关的问题。领导者倾向于采取一种信任和依赖员工的态度，利用他们的创造力、信心和经验来帮助实现目标。这种方法是完全不干涉的，因为领导者倾向于信任员工的能力。这种领导风格的好处是，它增加了员工的动机，从而带来高绩效 (罗伯特和范登伯格, 2021 年)。当员工觉得自己控制了自己的表现时，他们更有可能表现出色。经理可以采用这种领导风格，因为它适合远程工作模式，即员工应该在远离办公室时自动工作。自由放任的领导能力所提供的信任和信心可以使工人们有效地表现出来。

2.6 概念框架：自我效能感理论

自我效能感理论 (SET) 是这项研究的支柱。自我效能感是指个人对自己的行为能力的信念，从而产生特定的表现成就 (Maddux & Goselin, 2012)。这种对自己的信念会影响每一次努力的结果，因为它会强烈地影响一个人可能做出的选择，从而影响他面对能力挑战的能力。自我效能感是个体所拥有的能力，它使他们能够控制自己的动机、行为和社会环境 (Maddux & Goselin, 2012)。换句话说，它是一种认知自我评价的影响各种形式的人类经验，例如人们努力实现的目标，努力花费在试图实现的目标，以及实现行为表现水平的概率 (Maddux & Goselin, 2012)。不同的人具有不同程度的自我效能感，因此个体之间的表现和成就存在差异。

强烈的自我效能感与人类的高表现和成就有关。与自我效能感较低的人相比，自我效能感较强的人往往具有较高的表现能力。那些自我效能感排名高的人比那些自我效能感低的人表现得更好，因为他们倾向于把挑战看作是应该克服的事情，而不是完全避免的威胁。因此，他们倾向于尽最大努力从事任何努力，因为他们把失败归因于缺乏足够的努力。换句话说，他们认为自己要为自己的成功和失败负责，这是基于他们在既定的努力上所付出的努力。由于这种自信，他们在获得成功的信心下处理具有挑战性的情况。另一方面，自我效能感较低的人害怕挑战，因为他们不相信自己能够克服这些挑战。他们倾向于将介于自己和目标之间的挑战视为应该不惜一切代价避免的个人威胁。当面对挑战时，他们经常担心自己所缺乏的技能，而不是融入他们所拥有的技能。他们不是在尝试失败后站起来，

而是有放弃的倾向。

班杜拉提出自我效能感理论, 自我效能感源于各种因素。他认为, 自我效能感不是一种自然的品质, 而是一种倾斜的行为, 通过广泛的方式建立起来 (Maddux & Gosselin, 2012)。自我效能感的第一个来源是掌握体验。当一个人有了获得成功的经验时, 他们就更有可能会相信自己, 并有更多的毅力去追求他们的目标, 直到他们被实现为止。自我效能感的另一个来源是社会模式的替代体验。当人们看到他们认为与他们相似的人在挑战中获得成功时, 他们就会被激励去相信他们也拥有获得同样的成功甚至超越成功所需要的一切 (Staples et al., 1999)。替代性的体验也可以与获得自我效能感成反比, 因为它们可以灌输自我怀疑。当人们看到他们认为与他们相似或更好的人时, 在某件事上失败可能会导致对他们的技能和能力的怀疑 (Staples et al., 1999)。一个人越认为自己与他们看到的人相似, 其影响就越深远。自我效能感的最后一个来源是人们自己对成功的信念。当一个人相信自己有很大的能力成功地完成一项给定的任务时, 随着他们的自我怀疑降低, 他们就会表现出持续的努力来完成任务。

自我效能感会影响到人们在完成任务时的行为。首先, 它会影响人们的选择。自我效能感低的人因为缺乏自信而回避任务, 而自我效能感高的人则有自信地完成任务。换句话说, 一个人的自我效能感水平决定了他们承担任务的动机 (Maddux & Gosselin, 2012)。自我效能感高的人往往动机高, 而自我效能感低的人往往动机低, 因此他们可能会在任务上花费大量的精力。高自我效能感与高表现相关, 因为自我效能感会影响一个人如何看待手头的任务 (Maddux & Gosselin, 2012)。自我效能感低的人认为任务比实际情况更难完成, 而自我效能感高的人认为任务比实际任务容易得多。因此, 人们在处理自我效能感较低的任务时往往不稳定, 从而导致糟糕的计划最终无法成功完成任务 (Staples et al., 1999)。另一方面, 自我效能感高的人通常对他们面前的任务有更广泛的看法, 这使他们能够做出好的计划, 从而取得成功。

自我效能感理论由于完全适用于工作场所, 因此已被应用于管理领域。换句话说, 自我效能感与与工作相关的表现和成就密切相关 (Staples et al., 1999)。在本研究的背景下, 自我效能感理论将被用来解释自我效能感高的员工如何比自我效能感低的员工更适合远程工作 (Maddux & Gosselin, 2012)。鉴于远程工作对管理人员的要求更高, 该理论将被用来解释员工的自我效能感将如何成为确保高生产力的关键。在一种工作模式中, 人们在远离办公室的监督下工作, 只能借助员工自身的自我效能才能达到生产力。在家工作的员工需要相信自己有能力完成工作, 并有有效的计划和信心来完成任务。自我效能感较低的员工将不适合远程工作, 因为缺乏成功执行任务所需的信心 (Staples et al., 1999)。因此, 该理论将有助于指出具体的管理方法和领导风格, 以促进个人员工的高自我效能感。将采用帮助建立员工自我效能感的领导风格, 包括变革型和自由放任型的领导风格, 以确保对远程劳动力的有效管理。

2.7 章节摘要

从本章中可以清楚地看出, 尽管远程工作已经成为当前商业世界中的一种必要战略, 但实施它仍然具有挑战性。由于这

一事实, 本章已经证明了需要应用有效的管理方法和领导风格, 以确保远程劳动力的生产力。本章全面探讨了管理人员因远程工作而面临的挑战, 并对可用于减轻远程工作挑战的可能方法提供了有价值的见解。本章详细介绍了远程工作是如何与劳动力的低生产力、组织文化和价值的衰落以及监管挑战相关联的。由于这些挑战, 文献综述显示, 管理者和组织领导人面临着巨大的管理障碍, 特别是在 COVID-19 大流行期间, 由于卫生和卫生规定, 远程工作成为必要条件。文献综述还提供了如何深入分析的领导风格, 如转型的领导风格和自由放任的领导风格, 以确保生产力。最后, 本章分析了自我效能理论是本研究的基础, 特别是自我效能理论是保证远程工作者高生产力的必要条件。

3 第三章方法论

3.1 章节概述

本章着重于证明在收集和采用本研究的主要数据时所采用的具体方法学方法。换句话说, 本章着重于对收集、分析和解释经验证据的程序进行了全面的分析, 以帮助检验研究的假设、回答研究问题并实现其目标。因此, 它涵盖了方法论的重要组成部分, 包括研究设计、研究哲学和方法、数据收集的方法、伦理考虑和数据分析的方法。

3.2 研究方法与设计

本研究采用的研究设计为定性研究设计, 采用深度访谈法收集受访者的数据, 并采用主题分析的方法对所获得的数据进行分析。定性研究设计适合这项研究, 因为它使详细数据的收集, 可以很容易地组织成主题来帮助回答研究问题和实现本研究的目标 (罗尔森 & 崔, 2018) 定性方法有助于提供深度和细节需要支持研究的断言和结果。特别是, 这项拟议的研究涉及到对远程工作的问题和基于管理方法和领导风格的可能解决方案进行半结构化访谈。半结构化访谈适合于本研究, 因为半结构化问题有助于给访谈一种方向感。因此, 半结构化的问题确保了任何对实现研究目标至关重要的信息都没有被遗漏。此外, 我们还采用了归纳式的方法来确保获得尽可能多的信息, 以产生尽可能多的主题, 以帮助回答所有的研究问题。采用这种访谈方法为研究人员提供了足够的研究主题信息, 使他们能够根据预先确定的研究目标选择与研究相关的主题。简而言之, 使用这种方法提供了比任何其他方法都能提供的更多的可用回报。

选择访谈作为数据收集的工具, 因为它们可以提供最终回答研究问题所需的全面数据。面试更详细, 可以提供更全面的信息, 不能通过任何其他研究工具 (罗尔森 & 崔, 2018) 的定性研究工具, 研究采用的深度访谈帮助检查远程工作和感知解决方案在中国。该研究的重点是通过访谈来深入了解管理者对管理远程工作者的问题和潜在解决方案的看法。这项定性的、基于访谈的研究的主要目的是获得中国管理者关于远程工作导致的问题类型以及如何通过管理方法和领导风格解决这些问题的详细看法和态度。特别是根据中国企业采用远程工作的情况, 根据现有的行业报告, 选择了中国主要城市的管理者。

3.3 研究人群和样本

抽样在所有研究中都是一项重要的技术, 因为它有助于研究人员从大量感兴趣的人群中获得一组参与者 (Etikan & Bala, 2017)。因此, 样本是一个代表的研究人口需要抽样,

因为它使研究者获得一组受访者正确代表研究人口, 以确保研究成果到达使用样本人口收集的数据可以推广到整个研究人口 (Etikan et al., 2016)。访谈问题的受访者采用同质抽样技术进行选择, 该技术包括基于本研究所需要的共同特征来选择研究参与者 (Siuly & Zhang, 2016)。

受访者的最关键的特征被认为在选择样本是, 每个被调查者需要一个经理的公司实现远程工作, 因为他们最适合提供所需的准确信息来回答研究问题以及实现其目标。因此, 作为一家实施远程工作的公司的经理, 是本研究中受访者的主要纳入标准。第二个纳入标准是, 管理人员必须面临来自远程工作的挑战, 并成功地实施了管理、有效的管理方法和领导风格, 以帮助解决挑战和提高生产力。采用简单随机抽样的方法招募参与者纳入研究。采用这种抽样技术, 所有符合纳入标准的研究人群的成员都有相同的机会被选为本研究的参与者。共选择 7 名受访者作为研究参与者, 代表在中国各地管理远程工作者的管理人员。

3.4 数据收集

如前所述, 本研究利用深度访谈作为收集主要数据的主要工具, 用于支持该研究的断言并得出其结果。采用半结构化访谈的方法收集了 7 名研究参与者的数据。本研究的唯一主要数据来源是在中国各地实施远程工作的公司的管理者。研究者利用研究目标设计了一个半结构化的访谈, 访谈问题涵盖了研究目标的所有方面。半结构化问题的设计是为了确保访谈的方向, 使研究者能够回答所有的研究问题并实现其目标。换句话说, 半结构化的访谈问题是为了帮助研究者建立远程工作带来的挑战, 以及管理者为应对挑战所实施的方法和领导风格。

数据收集过程需要三周, 前一周专门用于使用纳入标准的随机抽样基础来识别受访者。在此期间, 研究人员确定了合格的参与者, 与他们联系, 告知他们研究, 然后发给他们一份同意书, 如果他们同意参与研究, 就必须签署同意书。在将受访者纳入研究之前, 向他们提供有关研究的全面信息的目的是让他们做出知情的决定, 并自愿参与研究。此外, 受访者被允许询问有关研究的问题, 并在继续表示同意之前寻求他们需要的所有澄清。

3.5 数据分析的方法

由于本研究采用了定性研究设计, 因此本研究采用的数据分析技术本质上是定性的。本研究采用专题分析的方法, 通过深入的半结构化访谈对访谈获得的数据进行分析。之所以选择这种数据分析方法, 是因为它最适合用于分析访谈记录。由于访谈问题是基于研究目标的, 主题分析是合适的, 因为它有助于研究者仔细检查数据, 以确定共同的主题、想法和意义模式。如前所述, 访谈是半结构化的, 这意味着研究主题是基于现有知识的预先设想的。因此, 对从访谈中获得的数据的主题分析采用了一种演绎的方法, 其中包括将数据组织成先入为主的主题。尽管分析只涉及将研究数据分为已经确定的主题, 但主题分析还是遵循了从熟悉到写作的传统步骤。使用演绎的方法来进行数据分析, 确保了研究结果的可靠性, 因为它给研究人员留下了很小的主观性空间, 这可能会扭曲分析。

3.6 可靠性和有效性

由于选择一个准确代表人群的研究样本很重要, 因此确保

正在进行的研究同样是可靠和有效的。采取措施来确保研究的质量是很重要的, 特别是如果这些发现将被用于现实世界。可能降低定性研究质量的因素是研究者和受访者的偏见。偏见使得研究工具不能实际测量它想要测量的东西, 而研究的结果也变得不可靠了。因此, 本研究采用了各种技术来确保研究的有效性和可靠性, 以确保研究结果将不仅仅是一个个人观点的收集。由于定性研究方法与定量研究方法有本质上的不同, 因此不能采用传统的建立可靠性的方法, 因此有必要采用替代技术来确保本研究的可信度。与使用统计方法来建立信度和效度的定量研究不同, 这项定性研究必须使用一些方法策略, 以确保研究结果的可信度。首先, 研究人员解决了他们自己可能影响研究结果的个人偏见。这包括解决抽样中的个人偏见和用于完成研究的其他技术, 作为确保数据收集的足够深度和相关性的一种方式。研究人员还确保了对数据的分析和解释是一致的, 以确保研究结果的可靠性。

3.7 伦理考虑

在进行一项科学研究时, 仅仅是勤奋是不够的, 因为做一些伦理考虑也很重要。这项研究解决了在每一个科学研究中都必须考虑到的一些伦理问题。首先, 信息隐私得到了充分的保护, 以防止任何形式的侵犯公司、管理人员和远程工作者的隐私利益 (Munhal, 1988)。包含对访谈问题的回答的记录被安全地处理好, 以帮助保护研究参与者的机密性和匿名性 (Munhall, 1988)。其次, 本研究保持了受访者的匿名性, 以保护他们免受意外伤害。研究数据的报告方式不透露受访者的个人信息, 如他们的姓名和他们的企业名称等。此外, 本研究寻求访谈参与者的明确同意, 首先告知他们研究的重要性, 让他们知情地决定是否参与研究 (Munhall, 1988)。在参与者被起草到访谈之前, 他们将被提供有关研究的所有必要信息、其用途和用途, 然后如果他们同意参与研究, 他们将获得一份同意书以签字。他们也被允许在同意参与之前寻求任何关于研究的澄清 (Munhall, 1988)。这样做是为了确保受访者出于自愿参与研究。此外, 参与者被允许撤销他们参与的同意, 并在研究的任何特定地点退出研究。

3.8 章节摘要

本章研究了在收集和分析用于支持本研究的断言和得出其发现的主要数据时所使用的方法。本章深入评价了指导本研究数据收集和分析的定性研究设计。此外, 本章还为研究设计和数据收集工具的选择提供了理论依据。这一章提供了关于半结构化访谈的有价值的信息, 作为数据收集的代价。在同等程度上, 本章强调了用于招募本研究的受访者的抽样技术, 并解释了该研究的背景是在中国各地实施远程工作的公司。本章还详细介绍了研究者为确保研究满足效度和信度的科学阈值所采取的方法。我补充说, 本章详细介绍了在进行本研究时所做的伦理考虑。下一章将关注自己的介绍和讨论基于从初级研究收集的经验证据的研究结果。

4 第四章调查结果

4.1 概述

本章介绍了从访谈中收集到的数据的研究结果, 包括关于远程工作的挑战, 以及可以用来使远程工作更有效的管理方法和领导风格。本章提供的数据是基于基于研究主要主题的主题

分析对访谈数据进行分析。

4.2 新冠肺炎大流行期间向管理人员提出的与远程工作有关的问题

受访者一致认为, COVID-19 大流行对企业来说是一个艰难的时期, 尤其是在远程工作方面, 因为多个行业的许多公司被迫在家工作。受访者报告的主要挑战之一是在员工在家工作时保持团队精神。在 covid-19 之前, 工人可以在组织办公室内自由互动, 培养团队精神, 而大流行时期导致团队关系遭到破坏, 因为人们被迫孤立工作, 往往缺乏沟通。然而, 受访者报告说, 他们已经很好地适应了新型冠状病毒大流行所带来的条件。例如, 受访者表示, 他们能够通过使用技术沟通工具, 确保远程工作的员工能够定期进行沟通, 从而帮助保持团队精神和士气。腾讯和微信等技术工具可以让他们定期开会, 帮助他们感觉自己还在一起, 朝着实现共同目标努力。

除了降低团队精神外, 受访者还报告说, 远程活动使组织难以达到他们在疾病爆发前所能达到的生产力水平。当员工在很少或没有监督下, 有自己的工作时间表在家工作时, 要达到同样的生产力水平是一项挑战。受访者报告说, 他们能够通过远程工作的员工举行会议, 阐明组织的愿景和目标来解决生产力方面的挑战, 同时也培养团队精神, 因为这在组织的绩效中是不可或缺的。受访者使用的另一种方法是选择和雇佣有自我激励的个体进行远程工作分配, 因为他们有自我效能感, 可以在不需要监督或指导的情况下出色地完成任务。受访者还表示, 他们采用了一种奖励分配模式, 为高绩效员工提供代币, 从而鼓励每个员工都富有成效。此外, 受访者表示, 远程工作一直受到延迟提供给员工的反馈的困扰。他们表示, 他们能够通过使用即时通讯社交网络平台和项目跟踪软件来解决这些问题, 这使他们能够密切关注团队和个人的进展。这使得他们能够及时向员工提供有关他们工作的反馈, 从而提高他们的生产力。受访者报告说, 远程工作的另一个挑战是由于远程工作导致员工的心理健康状况下降。另一方面, 据报告的远程工作的唯一好处是组织能够显著降低其业务成本。

4.3 可用于有效管理远程工作的管理方法

受访者表示, 他们使用了各种多种方法来解决远程工作带来的挑战, 使远程工作更有效。受访者用来管理其远程工作者的方法之一是使用数字通信工具来增强团结能力, 并培养团队精神, 这将有助于实现组织的目标。他们定期组织一次虚拟会议, 在会上讨论与组织绩效有关的问题, 以及每个人都需要如何发挥自己的作用, 以确保组织的生产力保持在较高的水平。微信和腾讯等社交网站被用于团队沟通, 让面临任务挑战的员工能够获得团队成员的帮助。参与者还表示, 尽管在远程工作中不可能进行密切监督, 但他们使用了其他方法来确保员工表现良好。特别是, 他们建立了绩效跟踪系统, 并奖励高绩效作为鼓励员工的高生产力的手段。换句话说, 他们创造了绩效的激励, 从而影响了员工的高效率。

4.4 可用于有效管理远程工作的领导风格

受访者表示, 有效地管理远程员工还需要应用某些领导风格, 或简单地改革现有的领导风格, 并发展更有效的领导能力, 以便管理者更好地与远程员工互动和激励。在这方面可以使用的领导风格之一是变革性的领导。换句话说, 变革性领导

是一种激励追随者表现超出其感知能力, 并取得显著或意想不到的结果的领导类型。这种领导风格更适合于远程工作, 因为它可以帮助提高远程工作员工的工作效率。转型领导可以使远程员工有效率, 因为它可以让员工对实现组织设定的目标更感兴趣, 从而提高动力、士气和工作表现。受访者表示, 另一种可以用来有效管理远程员工的领导风格是自由放任的领导风格。自由放任的领导是一种不干涉的领导方式, 从而给予追随者做决定的自由。受访者认为, 给予远程工作者信任会让他们表现得更好。

5 第五章讨论

5.1 概述

本章将对初级和次要研究收集的数据进行深入分析; 文献综述和访谈。从本质上讲, 这部分研究将详细介绍从文献综述中获得的所有衍生信息, 以及回答管理远程工作的各个方面, 包括挑战和方法, 以及可用于有效管理远程工作的领导风格。

5.2 远程工作所面临的挑战

对以前出版物的回顾以及对访谈数据的分析表明, 心理健康恶化是远程工作中一项艰巨的挑战。孤立工作会让一些员工失去游戏, 尤其是那些外向的员工, 他们需要同事的陪伴才能更有效地工作 (Flores, 2019)。让这些员工单独工作只会给他们带来痛苦, 从而严重影响他们的高效工作能力。远程工作者心理健康状况的下降引起了管理者的极大关注, 因为它直接影响了特定工人的生产表现。管理者们被迫寻找新的方法来促进他们的劳动力的心理健康, 以提高生产力。

更重要的是, 远程工作也被发现是对组织文化和控制的紧迫威胁, 因为远程工作者受到如 Peters 等人那样的组织文化的微弱影响。(2016) 假设当他们离开他们无法有效监督的办公室工作时, 他们不太可能坚持组织的价值观和习俗。研究表明, 从一个集中的地方工作为组织提供了加强团队合作的机会, 并向员工灌输团队精神。当员工在家工作时, 建立团队精神和确保员工遵守规范对管理者来说要困难得多, 因为这限制了他们彼此互动和合作的机会 (Flores, 2019)。这对管理者来说是一个挑战, 因为他们发现自己处于一个具有挑战性的境地, 他们必须投入更多的努力来尝试和保持组织精神。

在家工作的特点也是生产力下降, 因为一些员工在不在传统的办公室环境下无法达到最佳能力。远程员工工作效率低下的因素之一是在远程工作设置中存在许多干扰 (Flores, 2019)。办公工作环境提供了相当的环境, 最小的干扰, 以优化生产力。然而, 在家工作的员工报告说, 他们在远程工作时比在办公室工作和监督时更分心。在最低限度或监督下工作的员工很可能会将他们宝贵的时间浪费在与工作相关的活动上, 因此需要比平时花费更长的时间来完成他们分配的任务 (Flores, 2019)。远程工作者很可能会用玩电子游戏、听音乐和看电视等活动来打发时间。此外, 朋友和家人可以在最合适的时候出现, 以分散他们的注意力。当这些技术挑战出现时, 生产效率可能会受到不利影响, 因为员工可能需要更长的时间才能恢复工作。

5.3 可以帮助有效处理远程工作者的管理方法

该研究已经确定, 应对远程工作造成的特殊管理问题需要非常需要适应性的管理方法。远程工作带来的主要挑战之一是

难以管理项目,因为参与项目工作的团队很分散,而且远程协作的效率很低。通过找到一个有效的通信通道,可以很容易地增强远程协作。尽管电子邮件是大多数组织首选的官方沟通渠道,但当谈到远程团队沟通时,它并不会减少它,因为它不是即时的、响应性的和灵活的(Busch et al., 2011)。由于数字通信渠道的多样化,已经有了像微信这样的社交网络平台,可以用来帮助简化远程团队的沟通。像微信这样的社交网络平台适合于远程工作员工之间的工作协调,因为它提供了确保远程工作团队之间有效沟通所需的所有基本功能,以帮助他们保持团队精神(Busch et al., 2011)。一旦管理人员解决了沟通和远程协调问题,远程工作团队就会更容易实现其可交付成果。

管理者还需要找到创造性的方法来应对更复杂的远程工作挑战,如低生产力。管理远程工作员工之间的生产力已被证明是令人生畏的,因为经理必须单独跟踪每个员工的每日产出。因此,管理者可以使用员工项目管理工具,使他们能够监控单个可交付成果以及整个团队的进展(Busch et al., 2011)。像“状态英雄”这样的项目管理工具可以让经理实时查看项目的进展,让他们看到小组中每个成员在任何时间的情况。了解每个小组成员在任何给定的时间在做什么,可以使经理更容易最大化生产力。此外,这些工具可以使管理者识别每个员工在分配任务方面的优点和缺点。

研究发现,最大化生产力是远程工作对管理者提出的最大挑战。即使将任务分配给组织中的理想员工,管理者还应该解决其他因素,以达到最大的生产力。这是导致多任务处理生产力降低、干扰和无法保持注意力更长时间跨度的因素之一(Busch et al., 2011)。在家工作的员工更有可能被家里的各种东西分散注意力,包括电子产品,甚至是家人和朋友。这些员工也更有可能多任务,因为他们可以把家务与工作相关的任务混在一起,从而妨碍自己的工作效率。此外,管理者可以要求在家工作的员工从他们的工作环境中消除任何可能妨碍获得最高生产力的干扰。此外,专注于工作是一回事,有高效工作的动力完全是另一回事。没有办公室员工的监督,远程员工往往几乎没有完成工作的压力(Busch et al., 2011)。因此,管理者应该专注于建立员工的自我效能感,使他们能够相信自己有能力保持动力,并按需要执行任务。

5.4 适合于有效管理远程工作的领导风格

研究表明,远程工作的挑战也可以通过一定的领导风格来解决。该研究提出的第一个领导风格是变革性领导风格,这是一种激励追随者表现超出其感知能力并取得显著或意外结果的领导类型(Buil et al., 2019)。转型领导可以使远程员工具有生产力,因为它可以使员工对实现组织设定的目标更感兴趣,从而提高动机、士气和工作绩效(Buil et al., 2019)。在转型领导下的员工将面临挑战,以承担更多的工作责任,并确保他们按照要求交付。

该研究建立的另一种有效管理远程工作者的领导风格是自由放任的领导风格,它采取了一种不干涉的领导方式,从而给了追随者做决定的自由(罗伯特和范登伯格,2021年)。这种类型的领导者支持追随者,并随时提供成功所需的资源和工具,尽管他们仍然没有参与日常的指导。管理者只有将这种领导风格与变革性领导相结合,才能确保员工具有高度的积极性、独立和技

能(Golden & Raghuram, 2010)。只有具有高水平自我效能感的员工才能被信任来做出能够导致高生产力的决定。

6 第六章结论

6.1 章节概述

本章通过概括研究的主要思想,以生动而精确的方式总结了整个研究。除了提供整个研究的摘要外,本章还详细介绍了研究对研究问题和目标的影响,贡献以及研究的局限性,对远程工作领域的经验应用的建议。最后,本章提出了一个有待进一步研究的建议。

6.2 研究结果对研究问题的影响

本研究能够利用文献综述中收集的数据以及使用主题分析访谈来回答所有主要研究问题。主要的是,该研究确定,尽管远程工作已经成为一种快速增长的商业模式,但运营是具有挑战性的,管理者必须做好准备来应对提高生产力的挑战。该研究表明,远程工作是一种可行的工作模式,可以在数字技术时代的组织中实施,尽管它提出了一些需要解决的挑战。如果管理得好,研究确定,远程工作可能有利于组织,而如果以错误的方式进行,也会适得其反。该研究还确定,远程工作的挑战与许多挑战有关,如监督的困难、生产力低和组织文化的解体。所有这些挑战都源于员工没有从一个集中的点工作。这表明,为了使远程工作富有成效,组织的领导者需要采取有效的方法和领导风格来管理远程工作人员。

特别是,分析的数据显示,有两种领导方法可以被组织的经理用来有效地管理远程工作者。从以往发表的数据可以推断,管理远程员工的领导风格之一是变革性领导,这可以使管理者很容易让员工很好地适应相对新颖的工作模式。转型型领导可以使管理者积极地让员工参与远程工作模式的实施。管理者只需要设定远程工作目标,并激励员工通过遵循他们将为他们设定的指导方针来追求这些目标。第二种可以用于管理远程员工的领导风格是自由放任的领导风格,它给予员工信任,让他们在完成他们所分配的任务时使用自我效能感。这种领导方法是基于对员工执行任务的能力的依赖。这一发现表明,自由放任的领导是一种有效的领导风格,适用于管理远程工人的生产力。基于这些发现,很明显,研究已经充分回应的研究问题,因为它不仅能够识别远程工作的挑战以及管理方法和领导风格,可以用来确保员工之间的效率和生产力。

6.3 本研究的贡献和局限性

6.3.1 研究和研究的贡献

本研究在远程工作管理领域有巨大的贡献。它提供了关于破坏远程工作有效实施的挑战的深入见解。通过从以往相关出版物中收集的证据以及通过访谈收集的经验证据,通过应用创造性的领导风格和方法,可以使远程工作有效。因此,这项研究揭示了领导方法在确保远程工人具有生产力方面的重要性。简而言之,该研究确定,正确的领导集的应用可以使远程工作有效,因为这些领导方法有助于解决远程工作模式所带来的挑战。这一发现通过提供关于如何有效管理远程工作者的重要知识,在管理领域做出了巨大贡献。它提供了广泛的证据,说明如何应用不同的领导风格来有效地管理远程工作者,以提高他们的生产力和成功地完成任务。有了这些信息,我们发现,实施远程工作的公司在未来可能会面临更少的问题,因为他们

可以实施本研究结果提供的见解来解决问题。因此,远程工作将导致业务性能的提高,因为企业将能够显著降低运营成本,同时保持更高的生产率水平。由于本研究具有较高的效度和信度,因此可以进行推广,说明本研究的结果不仅可以适用于中国的其他企业,也可以适用于世界其他地区。因此,本研究的普遍性证明了其在中国和世界各地的管理领域的贡献。

6.3.2 本研究的局限性

与其他研究类似,这项研究也有其局限性。第一个限制是使用了相当小的样本量,这可能不能充分代表人们感兴趣的研究人群,即具有远程工作模式的中国企业。具体来说,该研究采用了7-8名管理者的样本量,来代表中国所有以远程工作模式管理企业的管理者。虽然7到8的样本是一个相当好的数量,可以给出可信的数据完成一个有效和可靠的研究,它仍然是一个小样本量的研究人口一样大所有大型企业组织与员工远程工作在整个中国除了,会议和面试受访者不仅是昂贵的时间而且其他资源等时间,必须用来完成面试。因此,本研究中使用的方法对受访者的日程安排提出了巨大的需求,特别是因为所采用的方法是一次采访一个受访者。此外,也有可能情况是,受访者可能不愿提供真实的信息,或需要提供额外的参考点来回答访谈问题。

6.4 对实践的建议

本研究建议,在中国和世界各地实行远程工作模式的企业应采取变革性和自由放任的领导方式,帮助员工发展自我效能。这是因为该研究已经确定,变革性的领导、自由放任的领导以及其他管理方法可以帮助利用远程工作的潜力。这些领导风格可以用来解决在远程工作中遇到的问题,包括低生产力。因此,本研究建议运营远程工作模式的企业采用本研究中讨论的有效管理实践和领导风格,以帮助使远程工作有效。

6.5 对未来研究的建议

建议今后对远程工作管理的研究应集中于建立员工的自我效能感。这项研究表明,员工的高自我效能感对远程员工的管理有帮助。特别是,该研究表明,具有高度自我效能感的员工可以使管理者更容易使用自由放任的领导风格,因为他们可以通过自己的决心来完成分配给他们的任务。然而,并不是所有的员工都有较高的自我效能感,未来的研究应集中在评估如何从方法上建立员工的自我效能感。此外,未来的研究应集中于探索在管理远程工作中起诉转型和自由放任的领导风格的局限性。尽管这些领导风格在管理远程员工方面比其他任何领导方法都更有效,但它们并非没有缺陷。然而,也可以采取一些措施来提高这些领导风格的有效性。因此,今后的研究应集中于突出这些缺陷,并建议可以采取的措施来掩盖这些弱点。

结语

研究发现,远程工作通常是一个新概念,与在办公室工作相比,许多员工在家工作都面临着挑战。例如,远程工作侵蚀了组织文化,导致员工的生产力低下,从而对/可能对整个组织产生负面影响。研究结果的总体含义是,尽管远程工作可能是有效的,但它需要有效的管理来应对它给组织行为带来的挑战。目前还需要适应性管理以及领导风格,如自我效能理论。变革型领导和自由放任型领导等领导风格被认为在实施远

程工作方面是有效的。

参考文献:

- [1] Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). 变革型领导和员工表现: 身份认同、参与和积极主动的个性的角色.《国际酒店管理杂志》, 77, 64-75.
- [2] Busch, E. Nash, J. & Bell, B. S. (2011年).《远程工作: 审视当前的发展趋势和新出现的问题》.
- [3] 检索自: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1943&context=articles>.
- [4] Etikan, I., & Bala, K. (2017). 抽样和抽样方法. 生物计量学与生物统计学国际杂志, 5 (6), 00149.
- [5] Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S (2016). 方便抽样与目的性抽样的比较. 美国理论与应用统计学杂志, 5 (1), 1-4. 同行.
- [6] Flores, M. F. (2019年). 了解远程工作的挑战及其对工人的影响.《国际商业市场营销与管理杂志》(IJBM), 4 (11), 40-44.
- [7] Gerards, R., van Wetten, S., & van Sambeek, C. (2020年). 新的工作方式和内部创业行为: 转型领导和社会互动的中介作用. 管理科学回顾, 1-36.
- [8] Golden, T. D., Raghuram, S. (2010). 远程工作者的知识共享和改变的关系和技术互动的作用.《组织行为学杂志》, 31 (8), 1061-1085.
- [9] Maddux, J. E., & Gosselin, J. T. (2012). 自我效能感. 吉尔福德出版社.
- [10] Munhall, P. L. (1988). 定性研究中的伦理考虑. 西方护理研究杂志, 10 (2), 150-162.
- [11] Orsini, C. & Rodrigues, V. (2020). 支持团队远程工作的动机: 基本心理需求的作用. 医学教师, 42 岁 (7) 岁, 828-829 岁.
- [12] Parker, S., 等人 (2020年). “远程管理器正存在信任问题.”《哈佛商业评论》, <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>.
- [13] Peters, P., Lighart, P. E. M., Bardoel, A., Poutsma, E. (2016). “适合”的远程工作. 组织正式远程工作实践中的跨文化差异和任务控制解释.《国际人力资源管理杂志》, 27 (21), 2582-2603.
- [14] Phillips, S. (2020年). 应对大流行: 加速向远程工作的过渡. 商业信息评论, 37 (3), 129-134.
- [15] Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). 远程工作革命: 组织当前面临的机遇和挑战. 奥维迪乌斯大学. vidius Univ. Ann. Econ. Sci. Ser, 20, 468-472.
- [16] Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021年). 自由放任的领导与情感承诺: 领导者-成员交换的角色与从属关系的自我概念. 商业与心理学杂志, 36 (4), 533-551.
- [17] Roulston, K., & Choi, M. (2018). 定性访谈. SAGE定性数据收集手册, 233-249.
- [18] 张勇. (2016). 在检测癫痫性EGG信号中的随机采样. 在脑电图信号分析与分类中. (pp. 65-82).
- [19] Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). 对虚拟组织中远程工作者管理的自我效能理论解释. 组织科学, 10 (6), 758-776.