

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2022, nr 5 (97)



Waszkiewicz, A. (2022). Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń BB, X, Y, Z. *e-mentor*, 5(97), 36–52. <https://doi.org/10.15219/em97.1586>



Aneta
Waszkiewicz

Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń BB, X, Y, Z

Remote work in Polish companies from the perspective of generations

Abstract

The COVID19 pandemic has highlighted trends that have been observed on the labour market for many years, such as the popularisation of remote work, the scale, advantages and disadvantages of which are the subject of many studies. However, combining the perspectives of this work model with the preferences of generations is an innovative approach. At the same time, it is also a desirable direction of research, because there is a difference in the approach to the role of technology in professional work between the generation of current managers (often belonging to generation X) and the growing number of employees from generations Y and Z, based not only on the knowledge of tools, but also on values related to the approach to professional work. Therefore, examining the preferences of work models (remote vs. on-site) divided into individual generations, as well as a ranking based on positions, may be utilitarian for both HR departments and leaders facing the necessity to choose a target work model. According to research conducted in July and August 2021 on a group of 338 respondents who had the opportunity to work remotely during the pandemic, it can be concluded that the most expected form of work is hybrid work, which was indicated by approximately 60% of respondents, while a return to fully on-site work as a preference was declared by only around 10% of the respondents. This is a signal that the expectation of a return to pre-pandemic normality, in which the vast majority of employees only worked on-site, may be impossible, an issue that poses new challenges for human resources and management departments.

Keywords: remote work, generations, HR challenges, effects of a pandemic, COVID-19

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest weryfikacja korelacji pomiędzy przynależnością pokoleniową a oczekiwanym wymiarem pracy zdalnej. Uwzględniono również aspekty sytuacyjne pośrednio związane z wiekiem, takie jak posiadanie dzieci poniżej 18 roku życia, stanowisko oraz płeć respondentów. Postawiono następujące pytania badawcze:

- Czy oczekiwany wymiar pracy zdalnej zależy od wieku?
- Czy oczekiwany wymiar pracy zdalnej zależy od stanowiska?
- Czy oczekiwany wymiar czasu pracy zdalnej zależy od faktu posiadania pod opieką dzieci do lat 18?
- Czy oczekiwany wymiar czasu pracy zdalnej zależy od płci?

Dodatkowo celem užitarnym opracowania jest zbadanie czynników wpływających na komfort i dyskomfort w warunkach pracy zdalnej w podziale na poszczególne grupy wiekowe.

Badanie będące podstawą opracowania przeprowadzono w okresie lipiec – sierpień 2021 roku. Wzięło w nim udział 338 respondentów. Wymogiem klasyfikującym było doświadczenie w pracy zdalnej (co najmniej jeden dzień).

Zjawisko pracy zdalnej nie jest pojęciem nowym – terminu *telecommute* użyto pierwszy raz w 1962 roku (Chomątowska i Chłopek, 2011), lecz dopiero od lat 90. XX wieku można mówić o rzeczywistym występowaniu tego modelu. Pierwotnie praca zdalna

miała pomóc w aktywizacji zawodowej osób, które ze względów indywidualnych (niepełnosprawność, opieka nad dziećmi, zamieszkanie daleko od miejsca pracy) nie mogły codziennie stawiać się w biurze (Karbownik, 2017). Przed pandemią jej wymiar w krajach rozwiniętych wahał się od kilku do kilkunastu procent i najczęściej dotyczył tylko niewielkiej grupy członków danej organizacji (Wróbel i Jendza, 2018). W maju 2020 roku, kilka miesięcy od rozpoczęcia pandemii COVID-19, skala pracy zdalnej osiągnęła poziom 35% zatrudnionych (Deloitte, 2021a, s. 76). Ten istotny wzrost odmienił postrzeganie tej formy pracy ze sporadycznej na równoprawną pracy stacjonarnej. Powszechne stało się też używanie pojęcia praca hybrydowa – rozumianej jako łączenie formy stacjonarnej ze zdalną. Pracodawcy i pracownicy stanęli przed wyborem modelu pracy i ewentualnym określeniem udziału w nim pracy zdalnej. Preferencje pracowników w zakresie pracy zdalnej mogą różnić się w zależności od czynników takich jak wiek, stanowisko czy warunki domowe (np. opieka nad dziećmi). W artykule dokonano analizy tych determinant na podstawie przeprowadzonych badań. Powiązanie oczekiwań poszczególnych generacji dotyczących pracy zdalnej zostało poparte przeglądem literatury w zakresie różnic międzypokoleniowych, w szczególności związanych ze stosunkiem do pracy zawodowej w życiu.

Zróżnicowanie pokoleń na rynku pracy

Wartości i zachowania poszczególnych generacji wpływają na relacje międzypokoleniowe oraz komunikację, toteż zarządzanie tą różnorodnością może pozwolić na efektywne wykorzystanie ich potencjału oraz walkę ze stereotypami (Sidor-Rządkowska, 2018, s. 91). W literaturze najczęściej wyróżnia się cztery aktywne na rynku pracy pokolenia: BB (z ang. Baby Boomers), X, Y oraz Z. Pokolenie BB to ludzie urodzeni w latach 1946–1964, którzy (w przypadku Polski) mieli okazję pracować jeszcze w poprzednim ustroju. Pokolenie X (urodzeni w latach 1965–1979) to osoby, które w swoim życiu przeszły okres transformacji zarówno ustrojowej, jak i technologicznej. Pokolenie Y (urodzeni w latach 1980–1995) to osoby rozpoczynające swoje kariery już w erze internetu i wolnego rynku. Dla pokolenia Z (urodzeni po 1995 roku) świat wirtualny jest bliższy niż rzeczywisty, a globalizacja to naturalny stan. W literaturze tematu, zarówno polskiej, jak i zagranicznej, przyjęte ramy czasowe wykazują niewielkie różnice we wskazaniu roczników granicznych (Berkup, 2014, s. 219; McCrindle i Wolfinger, 2014, s. 11; Żarczyńska-Dobiesz i Chomątowska, 2014, s. 406–407), lecz nie odbiegają one od przyjętych w opracowaniu przedziałów o więcej niż 2 lata, toteż można założyć, że na poziomie wyników te różnice nie zmieniają ogólnych wniosków. W charakterystyce pokoleń silniej skupiono się na elementach związanych z sytuacją w Polsce, zachowując w ten sposób równowagę pomiędzy badaną grupą respondentów a ich środowiskiem.

Preferencje pokoleń na rynku pracy

Preferencje pracowników dotyczące pracodawcy, miejsca zatrudnienia czy sposobu pracy są najczęściej skorelowane z hierarchią wartości osób zatrudnionych. Badacze podejmowali próby zdefiniowania pojęcia wartości pracy, ale nie jest ono jednolite. Mówi się np. o wartości pracy w stosunku do innych wartości w życiu, o postrzeganiu wartości pracy jako formie rozwoju własnego, o wartościach zewnętrznych związanych z dobrami materialnymi, wynikających z zatrudnienia i roli (np. prestiż, pozycja), o wartościach wewnętrznych związanych z wykorzystaniem własnych kompetencji, z interakcją z innymi ludźmi oraz z poczuciem bezpieczeństwa (Widerszal-Bazyl i Wołodźko, 2015). Można natomiast wskazać pewne cechy specyficzne dla poszczególnych pokoleń w odniesieniu do ich stosunku do pracy zawodowej.

Pokolenie BB (urodzeni w latach 1946–1964) można scharakteryzować określeniem „pracujące po to, żeby przetrwać” (Tomaszewska-Lipiec, 2016, s. 55). Praca to centralny punkt ich życia. Przedstawiciele tej generacji mniejszą wagę przywiązują do samorozwoju i awansów, a większą do samodzielności w pracy i wykorzystania swoich kompetencji. Jest to pokolenie najbardziej związane z pracodawcą. Jego przedstawiciele często całe życie pracowali dla jednej firmy i w pracy nawiązywali relacje towarzyskie. To również pracownicy wymagający od pracodawcy największej stabilizacji i pewności zatrudnienia (Widerszal-Bazyl i Wołodźko, 2015). Finanse nie są dla nich kluczowe. Pokolenie BB charakteryzuje się wysoką podejrzliwością wobec ludzi bogatych wynikającą z przekonania, że bogactwo bierze się z nieuczciwości. Cechuje ich poszanowanie dla autorytetów (w tym dla przełożonych), co skutkuje obowiązkowością i karnością. Pracownicy z tego pokolenia raczej nie artykułują swoich potrzeb, oczekując docenienia za swoją pracę z inicjatywy przełożonych. Są niechętni do wprowadzania zmian, preferują tradycyjną komunikację (rozmowa, pismo) i tradycyjny sposób wykonywania pracy w ustalonym czasie i miejscu (Constant Growth, 2020). Ta generacja przestaje być, z racji wieku, kluczowa dla pracodawców. Właściwe relacje pomiędzy nią a młodszymi pokoleniami mogą zapobiec wykluczeniu seniorów z życia zawodowego. Badania pokazują, że o ile starsze osoby są w stanie zaakceptować dużo młodszego szefa (ponad 70%) to dużo starszy przełożony jest nie do zaakceptowania przez ponad 64% badanych (Sidor-Rządkowska, 2018).

Pokolenie X (urodzeni w latach 1965–1979) nazywa się pokoleniem sukcesu (Constant Growth, 2020), gdyż w Polsce jest to generacja, która swoją karierę budowała po zmianie ustrojowej. Osoby, które wykazały inicjatywę i przedsiębiorczość oraz szybko zaadaptowały się do gospodarki rynkowej, często zostawały z czasem właścicielami dużych firm, zdobywały bogactwo i działały na skalę niemożliwą do uzyskania we wcześniejszym ustroju. To pokolenie budowało karierę, wykazując się pracowitością czasem graniczącą z pracoholizmem, ale jednocześnie dbając o benefity dla siebie (Constant Growth, 2020).

Wśród przedstawicieli aktualnej kadry menedżerskiej są osoby z pokolenia X i dla nich podejście do życia młodszych generacji, o wiele bardziej zorientowanych na komfort, sugeruje brak ambicji czy nawet lenistwo. Dla przedstawicieli pokolenia X sukces życiowy to najczęściej sukces zawodowy lub finansowy.

W pokoleniu Y (urodzeni w latach 1980–1995) zmienia się idea pracy – oni „pracują po to, żeby żyć” (Tomaszewska-Lipiec, 2016, s. 55). Dla nich większą wartość stanowi możliwość spędzania czasu na realizacji pozazawodowych aktywności (Widerszal-Bazyl i Wołodźko, 2015). Przedstawiciele pokolenia Y raczej nie identyfikują się z pracodawcą, zakładając, że będzie ich więcej niż jeden. Jednocześnie bardziej koncentrują się na kwestiach społecznych niż na zyskach, uważając, że przedsiębiorstwa powinny dbać o pozytywne efekty społeczne, a nie tylko skupiać się na wynikach. Mają także silne przekonanie o własnej wartości, oczekują pracy na miarę swoich zdolności, inwestowania w ich rozwój zawodowy oraz wynagrodzenia pozwalającego im realizować ich własny styl życia. Określani są jako pokolenie roszczeniowe, o wysokim poczuciu własnej wartości, liczące, że pracodawca uwzględni ich osobiste preferencje. Jednocześnie chcą się rozwijać, lubią działać zespołowo, są mobilni, otwarci na zmiany. Przy poszanowaniu ich potrzeb potrafią pracować z pasją. Preferują elektroniczny model porozumiewania się i zadaniowość (Constant Growth, 2020). W zakresie kluczowych aspektów pracy jedną z głównych różnic w stosunku do pokolenia X jest ich podejście do równowagi praca – życie: aż 74% przedstawicieli pokolenia Y wskazuje ją jako ważną, w porównaniu do 30% respondentów z pokolenia X (Smolbik-Jęczmień, 2017, s. 187).

Pokolenie Z (urodzeni po 1995 roku) to generacja, której świat wirtualny jest bliższy niż rzeczywisty. Określani są także jako pokolenie C (ang. *connect lub change*) lub I (od *iphone* lub *instant*) (Kukla i Nowacka, 2019; Waśko, 2016). Odległości, granice państw czy nawet kontynentów nie stanowią dla nich bariery w rozwoju zawodowym. Świat zmienia się dla nich błyskawicznie, potrafią robić wiele rzeczy naraz, na żadnej się nie koncentrując. Najmłodsze pokolenie na rynku pracy chce być tam, gdzie im się podoba – nie czekając i nie trzymając się ustalonych schematów. Umieją pracować, korzystając z wielu możliwości równocześnie, w jednym czasie obsługują wiele aplikacji, przeskakują z tematu na temat. Świetnie odnajdują się w zawodach niewymagających systematyczności i rutyny. Najważniejsze dla nich aspekty życia to zdrowie, dobro najbliższych, szczęście w związku, bycie sobą, zaś kariera i kwestie materialne znalazły się na 8 i 9 miejscu (Kukla i Nowacka, 2019). Podobnie jak starsi koledzy cenią rodzinę, zdrowie i samodzielność, ale w przeciwieństwie do innych generacji nie wskazali odpowiedzialności jako kluczowej wartości (Kołodziejczyk, 2021, s. 7). Oczekują szybkiej kariery i osiągnięcia satysfakcji z pracy niemal natychmiast, prędzej zmienią pracodawcę czy nawet kraj pracy niż będą budować mozolnie swoją ścieżkę rozwoju (Hysa, 2016, s. 390).

Pokolenie Z jest aktualnie słabo reprezentowane na rynku pracy, ale stanowi duże wyzwanie dla pracodawców, gdyż stopniowo będzie wypierać starsze. Jako jedyne na rynku pracy pozostaje sporą niewiadomą, więc preferencjom i zachowaniom młodych ludzi poświęca się liczne analizy. Przykładem mogą być badania Deloitte (2021b) przeprowadzone w czerwcu 2021 roku na grupie ponad 9 tys. osób w wieku 18–30 lat (głównie więc pokolenie Z). Deloitte dzieli przedstawicieli tego pokolenia na cztery grupy według stosunku do kariery zawodowej. Najliczniejszą stanowią *All rounders* (w Polsce 34%), dla których praca, życie osobiste i powinności wobec społeczeństwa są równie ważne, co oznacza, że nie poświęciliby swoich zainteresowań na rzecz pracy, ale także nie zrezygnowaliby z pracy zawodowej nawet w sytuacji, gdyby finanse im na to pozwoliły. Kolejna grupa to *Eager beavers* (w Polsce 27%), czyli młodzi ludzie, którzy czerpią satysfakcję głównie z pracy, ale nadal znajdują czas na swoje zainteresowania, podczas gdy *Fast trackers* (w Polsce 20% badanych) uważają, że całkowicie powinni skupić się na pracy, gdyż ona zapewni im odpowiednią pozycję społeczną. Na końcu ze wskazaniem 19% w Polsce są *By standers*, którzy pracują wyłącznie dlatego, że praca jest im niezbędna do sfinansowania innych obszarów życia, ale gdyby nie musieli zarabiać, to nie pracowaliby zawodowo, poświęcając czas na rozwijanie zainteresowań i życie towarzyskie. Dla pokolenia Z kwestia przywództwa w badaniu ewentualnych czynników frustracji w pracy nie była dominująca i o wiele większą barierą w osiągnięciu zadowolenia z pracy jest dla nich relacja ze współpracownikami i atmosfera pracy niż relacje z przełożonym (Fratricová i Kirchmayer, 2018, s. 36–37).

Wyzwania dla pracodawców związane z aktualną sytuacją

Zmiana pokoleniowa jest dużym wyzwaniem dla pracodawców, rekruterów i specjalistów HR, szczególnie że najmłodsze pokolenie postrzegane jest jako leniwe, roszczeniowe i trudne we współpracy (Kukla i Nowacka, 2019). w konsekwencji u części pracodawców powoduje to niechęć do zatrudniania osób młodych. Z drugiej strony oczywistym jest, że z czasem stanie się to nieuniknione. Warto zatem zrozumieć oczekiwania pokolenia Z, bo to jest kadra, która będzie kształtować trendy zmian w zakresie wartości czy modeli pracy. Według badań Dell przeprowadzonych na 12 tys. przedstawicieli tej generacji, 80% z nich wierzy, że technologia i automatyzacja stworzą bardziej sprawiedliwe środowisko pracy. Większość jest pewna swoich umiejętności technologicznych (52%), ale niekoniecznie pozostałych umiejętności. Z drugiej strony woleliby (75%) uczyć się od współpracowników i przełożonych, a nie na kursach online. Pozytywnie oceniają perspektywę pracy w zespołach międzypokoleniowych – widzą się w nich w roli mentorów technologicznych, uważają, że to ich wartość dodana dla pracodawcy.

Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń...

Aby dotrzeć do pokolenia Z należy położyć nacisk na wykorzystanie technologii już na etapie zatrudniania i onboardingu, a następnie w codziennych doświadczeniach zawodowych (Dell Technologies, 2018). Według badań 66% przedstawicieli pokolenia Z, aby kontynuować pracę w danej organizacji, potrzebuje informacji zwrotnej od swojego przełożonego co kilka tygodni lub częściej (The Center for Generational Kinetics, 2018). Elementy oczekiwań tego pokolenia w dużym stopniu pokrywają się z modelami organizacyjnymi traktowanymi jako przyszłościowe. Na przykład w organizacjach turkusowych główny nacisk kładzie się na samozarządzanie, dążenie do pełni (poczucia wewnętrznego spełnienia), wykorzystanie w pełni indywidualnego potencjału pracowników oraz ewolucyjny, inny niż finansowy, cel organizacji (Laloux, 2015, s. 72). W holokracji kluczowymi wartościami są elastyczność, rozwój pracowników, empowerment, poczucie wspólnoty, praca na procesach i otwartość komunikacyjna (Ziębicki i Chyla, 2021). Wszystkie te elementy ograniczają motywację czysto finansową, a tym samym zwiększają znaczenie miękkiego zarządzania w organizacjach. Wyzwaniem dla menedżerów z pokolenia X, mocno ukierunkowanych na karierę i aspekty finansowe (Business Journal, 2019), jest budowanie przyszłości firmy z uwzględnieniem potrzeb młodszych pokoleń. Należałoby też nieco inaczej spojrzeć na role firm w przyszłości – pojawiają się opinie, że to biznes będzie miał większy wpływ na społeczeństwo niż organizacje czy administracja, więc zgodność celów biznesu z potrzebami społecznymi jest jednym z trendów gospodarki 4.0 (Deloitte, 2018). To oznacza, że licząc się z rosnącym udziałem w rynku pracy osób z pokolenia Y i Z oraz chcąc zrekrutować i zatrzymać przedstawicieli tych generacji, pracodawcy powinni rozumieć ich motywację i wartości.

W badaniach młodych ludzi, którym zadano pytanie o to, jakie obszary nietraktowane priorytetowo przez pracodawcę skłoniłyby ich do rozwiązania umowy nie później niż w ciągu 2 lat, na pierwszych miejscach pojawiły się: pozytywny wpływ na społeczeństwo, różnorodność i przeciwdziałanie wykluczeniu oraz elastyczne warunki pracy, tj. czas i miejsce jej wykonywania (Deloitte, 2019). Komunikacja z nowymi generacjami musi być dostosowana do ich sposobu postrzegania świata – pokolenie Y potrafi skupić swoją uwagę na 12 sekund, a Z już tylko przez 8 sekund, więc lepiej przekazywać im treści w formie graficznej i zwięzłej (Zubrzycki, 2019). Ważną rolę dla HR jest budowanie wartości firmy w sposób transparentny i szczerzy, bez sztuczności, na którą najmłodszy pracownicy są bardzo wyczuleni, z podkreśleniem roli firmy innej niż tylko generowanie zysków. Komunikacja powinna być życzliwa, zaś środowisko zawodowe oparte na partnerstwie i współpracy (Chalecka, 2017). Wobec wskazanych trendów model pracy może sta-

nowić jeden z kluczowych elementów wpływających na zadowolenie młodych pracowników, a tym samym w projektowaniu pracy zdalnej powinny być uwzględnione oczekiwania poszczególnych pokoleń.

Praca zdalna

Praca zdalna pojawiała się na świecie w latach 70. XX wieku, ale jej rozwój nastąpił w latach 90. wraz z rozpowszechnieniem się internetu i komputeryzacją. W Polsce działało się to stosunkowo wolno. Do 2007 roku jedynie 16% przedsiębiorstw wskazało, że stosuje tę formę, z czego w większości przypadków (66%) dotyczyło to jednego pracownika (Wróbel i Jendza, 2018). W 2018 roku zaledwie 3% zatrudnionych zadeklarowało, że pracuje zdalnie, zaś 70% respondentów wskazało, że ich pracodawca w ogóle nie oferuje takiej formy pracy (Sęczkowska, 2019, s. 11–12). Elementy przemawiające za i przeciw pracy zdalnej można podzielić na aspekty organizacyjne oraz psychospołeczne. Na przykład w badaniach przeprowadzonych w Irlandii (McCarthy i in., 2020) jako trzy największe wyzwania wskazano brak możliwości wyłączenia się z pracy, utrudnienia w komunikacji ze współpracownikami oraz słabą przestrzeń roboczą. Po stronie zalet: brak konieczności dojazdów do pracy w kontekście oszczędności czasu i pieniędzy oraz większą elastyczność w organizacji dnia. Polscy badacze (Dolot, 2020; Sliż, 2020) podkreślali po stronie zalet lepsze godzenie życia zawodowego z prywatnym, elastyczność oraz zwiększony komfort pracy. Jednocześnie wskazywali, że model nie jest pozbawiony pewnych wad, często wynikających z warunków domowych pracowników (brak możliwości odosobnienia, brak warunków technicznych) czy kwestii mentalnych (poczucie odosobnienia, przekonanie, że można być postrzeganym jako pracownik mniej zaangażowany czy brak poczucia dobrej samoorganizacji).

Pandemia COVID-19 a praca zdalna

Pandemia COVID-19 trwająca od 23 marca 2020 roku¹ radykalnie zmieniła podejście do zagadnienia pracy zdalnej, wymuszając na pracodawcach nagłe i często całkowite przeorganizowanie pracy na zdalną w bardzo krótkim czasie. Powodem były zarówno obostrzenia wynikające z polityki rządowej, jak i strach pracowników przed zarażeniem. Z obydwu stron, tj. pracowników i pracodawców, zaobserwować można było dużą elastyczność i kompromisowość, a także zrozumienie sytuacji. Ewentualne obiekcje były równoważone poprzez poczucie tymczasowości takiego rozwiązania oraz skupienie na wartościach wyższych, takich jak troska o zdrowie, o miejsca pracy i przyszłość. Jednakże po kilku miesiącach doświadczeń model pracy zdalnej mógł zacząć być postrzegany jako alternatywny, niekoniecznie wyłącznie na czas pandemii. Pracę zdalną należy rozpatrywać jako

¹ Data wprowadzenia stanu epidemii w Polsce ogłoszona na stronach rządowych <https://www.gov.pl/web/koronawirus/wprowadzamy-stan-epidemii-w-polsce>

pełnoprawny, współistniejący model zatrudnienia, ze wszelkimi tego konsekwencjami (aspekty prawne, organizacyjne, zarządcze, motywacyjne itp.). Na przykład badania przeprowadzone w Irlandii wiosną 2020 roku (McCarthy i in., 2020) wykazały, że choć połowa (51%) z 7241 respondentów przed pandemią nie pracowała zdalnie, to 78% z nich po pandemii nadal chciałaby pracować w tym modelu. Znaczenia nabrał aspekt regulacji prawnych, który już wcześniej był oceniany przez przedsiębiorców jako nieadekwatny do potrzeb i realiów (Mirowska-Łoskot, 2011; Zalewski, 2014), a biorąc pod uwagę skalę pracy zdalnej po pandemii, stał się krytycznym.

W Polsce trwają prace nad nowymi regulacjami mającymi na celu m.in. odzwierciedlenie rzeczywistych potrzeb pracodawców (Pracodawcy RP, 2020). Tymczasowo w ramach działań wspierających walkę z COVID-19 Państwowa Inspekcja Pracy wydała wskazówki pozwalające na interpretację istniejących przepisów (Państwowa Inspekcja Pracy, 2020; 2021). Projekt ustawy o zmianie Kodeksu pracy obejmujący również pracę zdalną został utworzony 19 maja 2021, zmiany opublikowane 23 lipca 2021 (Rządowe Centrum Legislacji, 2021) i trwają dalsze prace legislacyjne.

Firmy, które w okresie pandemii wprowadziły pracę zdalną bądź radykalnie zwiększyły jej wymiar są często w okresie podejmowania decyzji o docelowym modelu. W tym względzie różnią się oczekiwania pracowników i pracodawców: badania przeprowadzone w 2021 roku przez Ernst & Young w dziewięciu krajach (Ernst & Young, 2021) wskazują, że o ile 88% pracowników oczekuje elastyczności w zakresie miejsca i czasu pracy, to 35% pracodawców chce powrotu wszystkich zatrudnionych do biura. Temat jest o tyle aktualny, że według tych samych badań zaledwie 15% pracodawców podjęło realne działania w celu unormowania tego zagadnienia w popandemicznej rzeczywistości, co w praktyce oznacza, że w kolejnych miesiącach będzie to dla nich jedno z głównych wyzwań.

W Polsce w porównaniu z innymi krajami widoczny jest duży wskaźnik dystansu władzy (Czerwonka, 2015, s. 283), co może przejawiać się między innymi wyższą potrzebą kontroli i wynikającą z tego chęcią nakłaniania pracowników do pracy w biurze lub nadmiernym wymogiem raportowania. Zagadnienie jest o tyle trudne, że oczekiwania poszczególnych pokoleń, płci, czy osób w zależności od zajmowanego stanowiska mogą się istotnie różnić i generalizacja może doprowadzić do niewłaściwych wniosków. Stąd potrzeba doprecyzowania preferencji pracy zdalnej oraz czynników wpływających na te preferencje. Przykładem takiego doprecyzowania są badania Deloitte (2021b), z których wynika, że tylko 1,8% osób z grupy wiekowej 18–30 lat jako czynnik wyboru pracodawcy na pierwszeńszej pozycji wskazało możliwość pracy z domu, a pełną pracę zdalną jako preferowaną wskazało 8,8% przedstawicieli najmłodszych pokoleń na rynku pracy. Optimum wymiaru pracy zdalnej to 1–2 dni w tygodniu lub tydzień w miesiącu (łącznie 73,8%). Badania wskazują, że preferowany model to elastyczne godziny pracy przy jednoczesnej możliwo-

ści jej wykonywania w różnych miejscach (w tym pracy w biurze) – niemal 50% respondentów wskazało takie rozwiązanie. Młodzi ludzie nie chcą też pracować w modelu *open space* i *hot desk* (chyba, że w strefach wyznaczonych dla konkretnych osób), wolą małe kilkusobowe pokoje lub własną przestrzeń.

Badania własne – preferencje pokoleń

Badania oceny pracy zdalnej z perspektywy pokoleń były realizowane na przełomie lipca i sierpnia 2021 roku. Zastosowano technikę CAWI, głównie poprzez publikację kwestionariusza w mediach społecznościowych LinkedIn oraz Facebook, a także poprzez kierowanie prośby do menedżerów i przedstawicieli HR o rozpowszechnienie go wśród pracowników. Kwestionariusz składał się z:

- metryczki obejmującej wskazania dotyczące roku urodzenia (przynależności pokoleniowej), płci oraz faktu opieki nad małoletnimi dziećmi,
- pytań o wielkość i kapitał organizacji, w której respondent pracuje oraz o poziom jego stanowiska (rozdzielnego jako specjalistyczne – bez funkcji zarządzania zespołem, kierownicze niższego szczebla – z funkcją zarządzania zespołem oraz kierownicze wyższego szczebla – z funkcją zarządzania menedżerami niższego szczebla),
- pytań o doświadczenie z pracą zdalną, oczekiwań co do jej wymiaru oraz odczuć, jakie ona wywołuje.

Celem badań było potwierdzenie hipotezy, że występuje korelacja pozytywna pomiędzy oczekiwanym wymiarem pracy zdalnej a przynależnością pokoleniową – im młodsze pokolenie, tym oczekiwanie pracy zdalnej jest większe. Zbadane zostały też dodatkowe czynniki mogące mieć wpływ na preferencje: stanowisko oraz fakt posiadania pod opieką dzieci. Dobór próby miał charakter celowy – wymogiem uczestnictwa w badaniu było doświadczenie w pracy zdalnej (przepracowany w ten sposób minimum jeden dzień). Rozkład respondentów względem przynależności do generacji był następujący: BB (1946–1964) – 2%, X (1965–1979) – 25%, Y (1980–1995) – 63%, Z (1996–2010) – 10%. Analizy statystyczne przeprowadzono za pomocą pakietu statystycznego PQStat wersja 1.8.4.132. Punkt kwestionariusza „Proszę ustosunkować się do poszczególnych stwierdzeń dotyczących Pani/Pana odczuć w czasie pracy zdalnej” w zależności od kategorii wiekowej analizowano testem Kruskala–Wallisa oraz post-hoc testem Dunna z poprawką Bonferroniego oraz testem trendu Jonckheere–Terpstra. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” w zależności od wieku, stanowiska, płci i posiadania dzieci analizowano testem zależności χ^2 oraz dokładnym testem Fishera. Za istotne uznano prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,05$ a za wysoce istotne przyjęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,01$.

Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń...

Wymiar pracy zdalnej w doświadczeniu i preferencjach poszczególnych generacji

Badania (grupa 338 respondentów) potwierdziły istotny wpływ pandemii na wymiar czasu pracy zdalnej. Przed okresem pandemii aż 64% respondentów nie pracowało zdalnie, a dalsze 22% pracę z domu wykonywało sporadycznie. Zaledwie w przypadku 14% badanych można uznać, że ta forma pracy była standardowa (w tym 6% w modelu pełnej pracy zdalnej – 5 dni w tygodniu). W czasie pandemii (pytanie dotyczyło okresu największych obostrzeń – daty w kwestionariuszu nie były wskazane) sytuacja zmieniła się diametralnie – w tej samej grupie respondentów 81% pracowało w pełni zdalnie (5 dni w tygodniu), zaś łącznie 92% przez większość tygodnia (3–5 dni w tygodniu). Zmiana ta dotyczyła przedstawicieli wszystkich pokoleń.

W okresie badań (lipiec–sierpień 2021), w którym większość obostrzeń została zniesiona², a dostępność szczepień stała się powszechna, nadal zdalnie w wymiarze minimum 3 dni w tygodniu pracowało 68% badanych. Respondenci zapytani o preferowany wymiar czasu pracy zdalnej po zakończeniu pandemii wskazali tę formę jako większościową lub jedyną w 74% (w tym 33% wybrało pełną pracę z domu). Najbardziej preferowany model (41%) to sporadyczna, tj. 1–2 dni w tygodniu, praca stacjonarna, a pozostałe dni – zdalna. Chęć powrotu do pełnej pracy stacjonarnej wskazało zaledwie 9% respondentów. Łącząc potrzebę firm przygotowania finalnych regulacji

prawnych oraz zróżnicowanie oczekiwań pracowników w zakresie wymiaru czasu pracy zdalnej kluczowym aspektem jest weryfikacja, od czego zależą ich preferencje. Badania miały odpowiedzieć na pytanie, czy jednym z czynników istotnie wpływających na oczekiwany wymiar czasu pracy zdalnej jest przynależność pokoleniowa. W tabeli 1 przedstawiono wyniki dotyczące pytania „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” w zależności od wieku. Ograniczeniem badania jest fakt, iż z pokolenia BB odpowiedzi udzieliło tylko sześciu respondentów.

Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” nie jest istotnie zależny od wieku. Stwierdzenie braku istotnej korelacji pomiędzy wiekiem pracowników a oczekiwaniami w zakresie modelu pracy może wydawać się zaskakujące w świetle przekonania, że najmłodsze pokolenie najlepiej odnajduje się w rzeczywistości wirtualnej. Badania prowadzone w innych krajach wskazują, że generacja Z bardziej niż pozostałe generacje (36% wskazań) odczuwa negatywny wpływ pracy zdalnej na ich równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym (GenHQ, 2020). Młodzi ludzie chcieliby, żeby ich przełożony był dla nich także mentorem i coachem, podczas gdy starsze pokolenia oczekują większej niezależności od przełożonego (Nowakowski, 2019, s. 6), toteż te potrzeby mogą wyrównywać preferencje w zakresie modelu pracy. Pracownicy pomiędzy 18 a 34 rokiem życia częściej

Tabela 1

Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” w zależności od wieku

		Pokolenie			
		BB	X	Y	Z
w 100% praca zdalna	N	2	21	83	7
	%	33,33%	25%	38,97%	20%
1–2 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	2	41	79	17
	%	33,33%	48,81%	37,09%	48,57%
3–4 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	1	12	33	9
	%	16,67%	14,29%	15,49%	25,72%
5 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	1	10	18	2
	%	16,67%	11,9%	8,45%	5,71%
Warunek Cochra		Niespełniony			
Statystyka chi-kwadrat Pearsona		12,0674			
Stopnie swobody		9			
Wartość p		0,2095			
Test dokładny Fishera		0,1374			

Źródło: opracowanie własne.

² W maju 2021 roku większość obostrzeń została złagodzona lub zniesiona <https://www.gov.pl/web/koronawirus/przy-pominamy-majowy-harmonogram-lagodzenia-obostrzen>

jako trudności związane z pracą zdalną wskazują brak odpowiedniego miejsca w domu oraz poczucie odizolowania od współpracowników (Janin, 2022), co znowu może być przyczyną, która równoważy potrzebę elastyczności cechującą pokolenie Y.

Czynniki mające wpływ na oczekiwany wymiar czasu pracy zdalnej

Pytania zawarte w metryczce umożliwiły prześledzenie preferencji wymiaru czasu pracy zdalnej również w odniesieniu do takich czynników jak płeć, stanowisko czy posiadanie dzieci pod opieką. W zakresie tych parametrów podsumowano, iż 59% ankietowanych stanowiły kobiety, a 41% jest rodzicami niepełnoletnich dzieci. Większość respondentów stanowiły osoby niebędące menedżerami (68%), 20% to menedżerowie liniowi (nie zarządzają menedżerami), zaś 12% to menedżerowie wyższego szczebla (osoby zarządzające menedżerami).

Płeć a preferencje pracy zdalnej

W wynikach sumarycznych badań kobiety mniej chętnie niż mężczyźni wybierają pełną pracę zdalną jako najbardziej preferowaną – tak wskazało 29% kobiet i niemal 40% mężczyzn. Do pełnej pracy stacjonarnej, tj. 5 dni w tygodniu wróciłyby 10% kobiet i 11% mężczyzn. W pokoleniu X 23% kobiet

oczekuje kontynuacji całkowitej pracy zdalnej po pandemii, 12,5% najchętniej powróciłoby do pracy w pełni stacjonarnej, zaś preferowany okazał się model większościowej pracy zdalnej uzupełnionej pobytem w biurze w wymiarze 1–2 dni w tygodniu (52% wskazań kobiet z pokolenia X). Jeśli chodzi o mężczyzn z pokolenia X to chęć pełnej pracy zdalnej po pandemii wyraziło 27%, a pełnej pracy stacjonarnej ponad 11%. Tu podobnie jak u kobiet najczęstszą opcją była większościowa praca zdalna (1–2 dni w tygodniu w biurze) – wskazało ją 44% męskich X-ów. W pokoleniu Y 34% kobiet chciałoby pracować w pełni zdalnie, a 9,5% w pełni stacjonarnie. Wśród mężczyzn z tego pokolenia aż 46% wybrałoby pełną pracę zdalną i tylko 6,8% chciałoby wrócić do codziennej pracy w biurze. Badania wykazały więc zauważalny wzrost preferencji pełnej pracy zdalnej w pokoleniu Y w stosunku do pokolenia X, przy czym zdecydowanie wyraźniej jest to obserwowane wśród mężczyzn.

Wśród przedstawicieli pokolenia X kobiety stanowiły 77%, a w pokoleniu Y 64% respondentów.

Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” był istotnie zależny od płci jedynie w najmłodszej grupie wiekowej i mężczyźni generalnie deklarowali większy wymiar pracy zdalnej niż kobiety.

Tabela 2

Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” w zależności od płci

		Pokolenie							
		BB		X		Y		Z	
		Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni
w 100% praca zdalna	N	1	1	11	10	43	40	3	4
	%	33,33%	33,33%	22,92%	27,78%	34,13%	45,98%	13,04%	33,33%
1–2 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	1	1	25	16	51	28	10	7
	%	33,33%	33,33%	52,08%	44,44%	40,48%	32,18%	43,48%	58,33%
3–4 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	0	1	6	6	20	13	9	0
	%	0%	33,34%	12,50%	16,67%	15,87%	14,94%	39,13%	0%
5 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	1	0	6	4	12	6	1	1
	%	33,34%	0%	12,50%	11,11%	9,52%	6,90%	4,35%	8,34%
Warunek Cochran		niespełniony		spełniony		spełniony		niespełniony	
Statystyka chi-kwadrat Pearsona		2		0,7237		3,2579		6,8963	
Stopnie swobody		3		3		3		3	
Wartość p		0,5724		0,8676		0,3536		0,0753	
Test dokładny Fishera		1		0,8641		0,3658		0,0317	

Źródło: opracowanie własne.

Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń...

Wpływ wychowywania nieletnich dzieci na oczekiwany wymiar pracy zdalnej

Nieco ponad 41% biorących udział w badaniu ma pod opieką dzieci w wieku poniżej 18 lat, przy czym pokolenie X częściej niż pokolenie Y deklaruowało opiekę nad małoletnimi (57% X-ów i 43% Y-ków). W całej grupie respondentów osoby opiekujące się dziećmi w 34,5% przypadków wybrały pełną pracę zdalną, a 10% całkowicie powrócił do pracy w biurze. Osoby nieopiekujące się dziećmi miały podobne preferencje, jeśli chodzi o pełną pracę zdalną (32,6%) i nieco słabsze przekonanie do pełnej pracy stacjonarnej (8,5%). Weryfikując te wyniki przez pryzmat pokoleń można zauważyć, że w pokoleniu X osoby nieopiekujące się dziećmi mniej chętnie wybierały jako preferowaną pełną pracę zdalną (22%), ale też niechętnie wróciłyby do pracy stacjonarnej (11%). Wśród Y-ków z dziećmi 38% najchętniej w pełni pracowałoby zdalnie i mniej niż 9% w pełni stacjonarnie. Przedstawiciele generacji Y bez dzieci pod opieką niemal w 40% chcą pracować całkowicie zdalnie i tylko w 8% przypadków całkowicie stacjonarnie. Respondenci pokolenia BB oraz Z nie wskazali faktu opieki nad małoletnimi dziećmi.

Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” nie był istotnie ($p > 0,05$) zależny od posiadania dzieci.

Stanowisko jako czynnik wpływający na preferencje modelu pracy

Kolejnym kryterium branym pod uwagę w badaniu było stanowisko z trzema możliwościami do wyboru:

stanowisko specjalistyczne (nie zarządzam podległym zespołem), kierownicze niższego szczebla (zarządzam podległym zespołem, ale moi pracownicy nie zarządzają zespołem) oraz kierownicze wyższego szczebla (zarządzam podległym zespołem, moi pracownicy zarządzają zespołem). Najwyższy odsetek w zakresie preferowanej pełnej pracy zdalnej wykazali specjaliści (40%), następnie menedżerowie niższego szczebla (21%), zaś najmniejszy wyższa kadra menedżerska – zaledwie 17%. W tej ostatniej grupie jako jedynej preferencje pełnej pracy stacjonarnej (19%) przewyższyły chęci pełnej pracy zdalnej. Patrząc przez pryzmat pokoleń, w pokoleniu X pracować w pełni zdalnie chciałoby 31% specjalistów (w Y 46%), 25% menedżerów niższego szczebla (w Y 18%) i tylko 12% przedstawicieli wyższej kadry zarządzającej (w Y 19%). O ile więc można powiedzieć, że preferencje pracy zdalnej rosną z wiekiem u osób niebędących menedżerami i u wyższej kadry zarządzającej, to w przypadku stanowisk kierowniczych niższego szczebla występuje prawdopodobnie czynnik powodujący, że przedstawiciele generacji Y mniej chętnie widzą swoją pracę w modelu w pełni zdalnym. Może to wynikać z ich niedługiego doświadczenia w zarządzaniu i obaw związanych z poczuciem braku kontroli nad zespołem. Jeśli chodzi o preferencje pełnej pracy stacjonarnej to niekwestionowanym liderem jest wyższa kadra zarządzająca pokolenia X, która aż w 28% przypadków wskazała ją jako oczekiwaną. We wszystkich pozostałych przypadkach stanowisk i generacji wynik był poniżej 10% wskazań (najmniej, bo 4% stanowili menedżerowie niższego szczebla z pokolenia X).

Tabela 3

Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” w zależności od posiadania dzieci

		Pokolenie							
		BB		X		Y		Z	
		Dzieci = NIE	Dzieci = TAK	Dzieci = NIE	Dzieci = TAK	Dzieci = NIE	Dzieci = TAK	Dzieci = NIE	Dzieci = TAK
w 100% praca zdalna	N	2	---	8	13	48	35	7	---
	%	33,33%	---	22,22%	27,08%	39,34%	38,47	20%	---
1–2 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	2	---	21	20	47	32	17	---
	%	33,33%	---	58,34%	41,67%	38,52%	35,16%	48,58%	---
3–4 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	1	---	3	9	17	16	9	---
	%	16,67%	---	8,33%	18,75%	13,94%	17,58%	25,71%	---
5 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	1	---	4	6	10	8	2	---
	%	16,67%	---	11,11%	12,50%	8,20%	8,79%	5,71%	---
Warunek Cochрана		---		spełniony		spełniony		---	
Statystyka chi-kwadrat Pearsona		---		2,961		0,6386		---	
Stopnie swobody		---		3		3		---	
Wartość p		---		0,3977		0,8876		---	
Test dokładny Fishera		---		0,425		0,8821		---	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4

Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” w zależności od stanowiska

		Stanowisko		
		Kierownicze wyższego szczebla	Kierownicze niższego szczebla	Specjalistyczne
w 100% praca zdalna	N	7	14	92
	%	16,67%	20,90%	40,17%
1–2 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	22	29	88
	%	52,38%	43,28%	38,43%
3–4 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	5	20	30
	%	11,90%	29,85%	13,10%
5 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	8	4	19
	%	19,05%	5,97%	8,30%
Warunek Cochra		spełniony		
Statystyka chi-kwadrat Pearsona		26,4758		
Stopnie swobody		6		
Wartość p		0,0002		
Test dokładny Fishera		0,0003		

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” jest wysoce istotnie zależny ($p < 0,05$) od stanowiska. Badani na stanowisku specjalistycznym preferują pracę zdalną z ewentualnie nielicznymi dniami pracy stacjonarnej. Kierownicy niższego szczebla mają potrzebę zrównoważonej ilości pracy zdalnej i stacjonarnej, a wśród menedżerów wyższego szczebla w ponad 80% przypadków oczekiwana jest praca stacjonarna w minimalnym wymiarze 1–2 dni w tygodniu.

Czynniki determinujące komfort pracownika w warunkach pracy zdalnej

Jako że analiza miała charakter użytkownika, poza zbadaniem preferencji w odniesieniu do różnych grup pokoleniowych przygotowano także opracowanie dotyczące oceny pracy zdalnej przez respondentów. Sformułowano polecenie: „Proszę ustosunkować się do poszczególnych stwierdzeń dotyczących Pani/Pana odczuć w czasie pracy zdalnej” i zaproponowano 24 punkty określające czynniki komfortu lub dyskomfortu z możliwością zaznaczenia jednej z odpowiedzi: zdecydowanie tak, tak, trudno powiedzieć, nie, zdecydowanie nie.

- [1] – Przejście na formę zdalną było dla mnie dużym wyzwaniem.
- [2] – Przejście na formę zdalną wymagało ode mnie nauczenia się nowych programów.
- [3] – Przejście na formę zdalną wymagało ode mnie nauczenia się nowych programów i to stanowiło dla mnie wyzwanie.
- [4] – Przejście na formę zdalną wymagało ode mnie nauczenia się tego systemu pracy, co było wyzwaniem.
- [5] – Praca zdalna umożliwiła mi pogodzenie obowiązków zawodowych i życiowych.

- [6] – Praca zdalna umożliwiła mi spędzanie więcej czasu z najbliższymi (np. dziećmi).
- [7] – Praca zdalna daje mi oszczędność czasu (np. na dojazd do pracy).
- [8] – Podczas pracy zdalnej łatwiej jest mi się skupić, skoncentrować na celach i zadaniach niż podczas pracy w biurze.
- [9] – Pracując zdalnie mam lepsze, bardziej twórcze pomysły.
- [10] – Pracując zdalnie jestem bardziej zmotywowany/na do pracy.
- [11] – Pracując zdalnie zadania wykonuję szybciej i sprawniej.
- [12] – Pracując zdalnie odczuwam większą satysfakcję z pracy.
- [13] – Pracując zdalnie mam wystarczający kontakt ze współpracownikami.
- [14] – Pracując zdalnie brakuje mi samodyscypliny.
- [15] – Pracując zdalnie mam poczucie, że zaciera się granica między moją pracą zawodową a życiem osobistym.
- [16] – Pracując zdalnie trudno jest mi się skupić ze względu na obecność innych domowników w domu.
- [17] – Pracując zdalnie brakuje mi wsparcia współpracowników.
- [18] – Pracując zdalnie brakuje mi bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami.
- [19] – Pracując zdalnie, aby uzyskać oczekiwane wyniki, rezygnuję z przerw podczas pracy.
- [20] – Pracując zdalnie mam poczucie, że cały czas jestem w pracy.
- [21] – Przejście na formę zdalną było dla mnie stresujące i wzbudzało obawy.
- [22] – Spotkania zdalne (np. na Teams/Zoom) powodowały u mnie dyskomfort.

Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń...

[23] – Spotkania zdalne (np. na Teams/Zoom) nadal powodują u mnie dyskomfort.

[24] – W czasie spotkań zdalnych (np. na Teams/Zoom) mam włączoną kamerkę.

Zastosowano metodę analizy skupień metodą k -średnich, w wyniku której ustalono dwa punkty skupień i zbadano średnie w każdym z 24 wymiarów.

Na tej podstawie można stwierdzić, że w badanym zbiorze danych występują dwie grupy respondentów różniących się od siebie pod względem każdego z 24 wymiarów.

Skupienie 1 ($N = 191$) to osoby, które po przejściu na pracę zdalną nie musiały wiele się uczyć i opanowywać nowych umiejętności, jednocześnie lepiej oceniają zapal do swojej pracy i jej efektywność oraz jakość realizowanych zadań. Generalnie

nie widzą większych problemów wynikających z tego trybu pracy, a związane z tym dyskomfort określają jako niski.

Skupienie 2 ($N = 121$) to osoby, które po przejściu na pracę zdalną musiały się bardziej podszkolić niż osoby ze skupienia 1, gorzej poszło im pogodzenie obowiązków zawodowych i życiowych, wyraźnie niżej oceniły swoją pracę wykonywaną w tym trybie. Mocniej odczuły wszelkie niedogodności i dyskomfort związane z taką formą pracy.

Punkt kwestionariusza „Proszę ustosunkować się do poszczególnych stwierdzeń dotyczących Pani/Pana odczuć w czasie pracy zdalnej” w zależności od kategorii wiekowej analizowano testem Kruskala–Wallisa oraz post-hoc testem Dunna z poprawką Bonferroniego oraz testem trendu Jonckheere–Terpstra.

Tabela 5

Analiza skupień metodą k -średnich dla 24 wymiarów zagadnienia komfortu pracy w warunkach zdalnych

średnie skupień (centra)												
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]
Skupienie 1	-1,1	-1,0	-1,6	-1,1	1,4	1,3	1,9	1,3	1,0	1,0	1,3	0,8
Skupienie 2	-0,3	-0,6	-1,3	-0,2	0,4	0,3	1,2	-0,4	-0,5	-0,6	-0,2	-0,8
SD												
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]
Skupienie 1	1,1	1,2	0,6	1,0	0,9	1,0	0,4	0,9	0,9	0,9	0,8	1,0
Skupienie 2	1,3	1,2	0,8	1,2	1,2	1,3	1,0	1,1	0,9	0,8	1,0	0,9
Jednoczynnikowa ANOVA												
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]
SS[BG]	51,65	9,959	6,576	53,82	76,85	76,02	29,35	215,9	165,7	204,2	175,6	189,2
SS[WG]	402,6	447,3	152,8	364,2	315,1	363,8	153,8	295,9	238,2	230,7	236,3	282
df[DF]	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
df[WG]	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310
Statystyka F	39,76	6,903	13,34	45,81	75,61	64,77	59,16	226,2	215,7	274,4	230,3	207,9
Wartość p	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01

średnie skupień (centra)												
	[13]	[14]	[15]	[16]	[17]	[18]	[19]	[20]	[21]	[22]	[23]	[24]
Skupienie 1	0,8	-1,3	-0,9	-1,3	-1,1	-0,3	-0,6	-0,9	-1,4	-1,5	-1,6	-0,3
Skupienie 2	-1,0	-0,2	0,9	0,2	0,3	1,3	0,3	0,6	-0,4	-0,7	-0,9	0,3
SD												
	[13]	[14]	[15]	[16]	[17]	[18]	[19]	[20]	[21]	[22]	[23]	[24]
Skupienie 1	1,0	0,8	1,1	0,8	0,8	1,2	1,1	1,1	0,9	0,7	0,6	1,2
Skupienie 2	1,0	1,3	1,1	1,3	1,1	0,8	1,1	1,2	1,1	1,0	1,0	1,3
Jednoczynnikowa ANOVA												
	[13]	[14]	[15]	[16]	[17]	[18]	[19]	[20]	[21]	[22]	[23]	[24]
SS[BG]	235,9	96,5	217,3	162,1	140,9	173	50,28	169,7	65,73	46,12	37,38	27,99
SS[WG]	308,4	332	356,5	325,8	270,7	326,9	393,2	396,3	286,3	230,4	191,5	462,5
df[DF]	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
df[WG]	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310
Statystyka F	237,1	90,11	189	154,2	161,4	164,1	39,64	132,7	71,18	62,06	60,52	18,76
Wartość p	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6

Komfort pacy w warunkach zdalnych

Pytanie	Pokolenie	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Mediana	Maksimum	Test Kruskala–Wallisa	Jednorodne grupy	POST-HOC (Dunn Bonferroni)			
							/		BB	X	Y	Z
							Test trendu Jonckheere–Terpstra					
[1]	BB	-1,2	0,5	-2	-1	-1	H = 0,9216 p = 0,8202	a		1	1	1
	X	-0,7	1,2	-2	-1	2	/	a	1		1	1
	Y	-0,7	1,3	-2	-1	2	Z = 0,6906	a	1	1		1
	Z	-0,9	1	-2	-1	1	p = 0,4898	a	1	1	1	
[2]	BB	-0,6	1,5	-2	-1	2	H = 0,3593 p = 0,9485	a		1	1	1
	X	-0,9	1,2	-2	-1	2	/	a	1		1	1
	Y	-0,9	1,2	-2	-1	2	Z = 0,2982	a	1	1		1
	Z	-0,8	1,2	-2	-1	1	p = 0,7655	a	1	1	1	
[3]	BB	-1,4	0,6	-2	-1	-1	H = 4,6639 p = 0,1981	a		1	1	1
	X	-1,3	0,9	-2	-1	2	/	a	1		0,225	1
	Y	-1,5	0,6	-2	-2	1	Z = 1,9034	a	1	0,225		1
	Z	-1,5	0,7	-2	-2	1	p = 0,0570	a	1	1	1	
[4]	BB	-1	0,7	-2	-1	0	H = 2,4040 p = 0,4929	a		1	1	1
	X	-0,6	1,1	-2	-1	2	/	a	1		0,7725	1
	Y	-0,8	1,2	-2	-1	2	Z = 0,9502	a	1	0,7725		1
	Z	-0,7	1,2	-2	-1	2	p = 0,3420	a	1	1	1	
[5]	BB	0	1,2	-1	0	2	H = 11,9341 p = 0,0076	a		1	0,2611	0,1225
	X	0,8	1,1	-2	1	2	/	a	1		0,0928	0,072
	Y	1,1	1,1	-2	1	2	Z = 3,2614	a	0,2611	0,0928		1
	Z	1,3	1	-2	2	2	p = 0,0011	a	0,1225	0,072	1	
[6]	BB	0,6	1,1	-1	1	2	H = 17,5581 p = 0,0005	ab		1	1	1
	X	0,5	1,1	-2	1	2	/	a	1		0,0007	0,0128
	Y	1	1,2	-2	1	2	Z = 3,9524	b	1	0,0007		1
	Z	1,2	1	-1	1,5	2	p = 0,0001	b	1	0,0128	1	
[7]	BB	1,5	0,6	1	1,5	2	H = 14,4874 p = 0,0023	ab		1	1	0,4762
	X	1,5	0,7	-1	2	2	/	a	1		0,0098	0,0145
	Y	1,7	0,8	-2	2	2	Z = 3,747	b	1	0,0098		1
	Z	1,8	0,6	-1	2	2	p = 0,0002	b	0,4762	0,0145	1	

Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń...

Tabela 6 – cd.

Pytanie	Pokolenie	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Mediana	Maksimum	Test Kruskala–Wallisa	Jednorodność grupy	POST-HOC (Dunn Bonferroni)			
							/		BB	X	Y	Z
							Test trendu Jonckheere–Terpstra					
[8]	BB	0,4	1,3	-1	1	2	H = 8,6811 p = 0,0338	ab		1	1	1
	X	0,7	1,2	-2	1	2	/	b	1		1	0,0478
	Y	0,7	1,3	-2	1	2	Z = 1,7233	b	1	1		0,028
	Z	0	1,3	-2	0	2	p = 0,0848	a	1	0,0478	0,028	
[9]	BB	-0,4	0,9	-1	-1	1	H = 7,1606 p = 0,0670	a		1	0,3286	0,9813
	X	0,3	0,9	-2	0	2	/	a	1		0,3523	1
	Y	0,5	1,2	-2	1	2	Z = 1,4331	a	0,3286	0,3523		1
	Z	0,3	1,2	-2	0	2	p = 0,1518	a	0,9813	1	1	
[10]	BB	-0,4	0,9	-1	-1	1	H = 7,1745 p = 0,0665	a		0,8268	0,478	1
	X	0,4	1,1	-2	0	2	/	a	0,8268		1	1
	Y	0,5	1,2	-2	0	2	Z = 0,1338	a	0,478	1		0,2158
	Z	0	1,3	-2	0	2	p = 0,8936	a	1	1	0,2158	
[11]	BB	0	1,2	-2	0	1	H = 7,2929 p = 0,0631	a		1	0,6672	1
	X	0,7	1,1	-2	1	2	/	a	1		1	0,9467
	Y	0,8	1,2	-2	1	2	Z = 0,1748	a	0,6672	1		0,1552
	Z	0,4	1,2	-2	0	2	p = 0,8612	a	1	0,9467	0,1552	
[12]	BB	-0,8	1,1	-2	-1	1	H = 10,7003 p = 0,0135	a		0,6808	0,2002	1
	X	0,1	1,1	-2	0	2	/	a	0,6808		0,4451	1
	Y	0,4	1,3	-2	0	2	Z = 0,6651	a	0,2002	0,4451		0,1365
	Z	-0,2	1,3	-2	-0,5	2	p = 0,5060	a	1	1	0,1365	
[13]	BB	0,3	1,5	-2	1	2	H = 2,5371 p = 0,4686	a		1	1	1
	X	0,1	1,2	-2	0	2	/	a	1		1	1
	Y	0,2	1,4	-2	0	2	Z = 0,6961	a	1	1		0,7512
	Z	-0,2	1,3	-2	0	2	p = 0,4864	a	1	1	0,7512	
[14]	BB	-0,8	1,1	-2	-1	1	H = 12,6516 p = 0,0055	ab		1	1	1
	X	-0,8	1,1	-2	-1	2	/	ab	1		0,8533	0,171
	Y	-1	1,2	-2	-1	2	Z = 0,7325	a	1	0,8533		0,0034
	Z	-0,2	1,2	-2	-1	2	p = 0,4638	b	1	0,171	0,0034	

Tabela 6 – cd.

Pytanie	Pokolenie	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Mediana	Maksimum	Test Kruskala–Wallisa	Jednorodne grupy	POST-HOC (Dunn Bonferroni)			
							/		BB	X	Y	Z
							Test trendu Jonckheere–Terpstra					
[15]	BB	-0,8	1,1	-2	-1	1	H = 5,3096 p = 0,1505	a		0,9527	1	1
	X	0,1	1,4	-2	0	2	/	a	0,9527		0,2883	1
	Y	-0,3	1,4	-2	-1	2	Z = 0,8957	a	1	0,2883		1
	Z	0	1,3	-2	0	2	p = 0,3704	a	1	1	1	
[16]	BB	-0,4	1,5	-2	0	1	H = 6,2708 p = 0,0992	a		1	1	1
	X	-0,7	1,2	-2	-1	2	/	a	1		1	0,6143
	Y	-0,8	1,3	-2	-1	2	Z = 0,5902	a	1	1		0,0902
	Z	-0,2	1,4	-2	0	2	p = 0,5551	a	1	0,6143	0,0902	
[17]	BB	-0,6	1,1	-2	-1	1	H = 4,8739 p = 0,1813	a		1	1	1
	X	-0,4	1,1	-2	-1	2	/	a	1		0,4268	1
	Y	-0,6	1,2	-2	-1	2	Z = 0,6011	a	1	0,4268		0,6567
	Z	-0,3	1,2	-2	-0,5	2	p = 0,5478	a	1	1	0,6567	
[18]	BB	0,6	1,5	-1	1	2	H = 1,4172 p = 0,7015	a		1	1	1
	X	0,3	1,2	-2	1	2	/	a	1		1	1
	Y	0,3	1,3	-2	1	2	Z = 0,7049	a	1	1		1
	Z	0,5	1,4	-2	1	2	p = 0,4808	a	1	1	1	
[19]	BB	-0,6	1,5	-2	-1	2	H = 0,9492 p = 0,8135	a		1	1	1
	X	-0,2	1,1	-2	0	2	/	a	1		1	1
	Y	-0,2	1,2	-2	-1	2	Z = 0,1112	a	1	1		1
	Z	-0,2	1,2	-2	0	2	p = 0,9114	a	1	1	1	
[20]	BB	-0,8	1,6	-2	-1	2	H = 4,611 p = 0,2026	a		1	1	1
	X	-0,1	1,3	-2	0	2	/	a	1		0,3247	1
	Y	-0,4	1,4	-2	-1	2	Z = 1,1193	a	1	0,3247		1
	Z	-0,2	1,4	-2	-0,5	2	p = 0,263	a	1	1	1	
[21]	BB	-0,8	0,8	-2	-1	0	H = 5,5211 p = 0,1374	a		1	1	1
	X	-0,9	1,1	-2	-1	2	/	a	1		0,9167	0,1891
	Y	-1	1,1	-2	-1	2	Z = 2,307	a	1	0,9167		1
	Z	-1,3	1	-2	-2	1	p = 0,0211	a	1	0,1891	1	

Tabela 6 – cd.

Pytanie	Pokolenie	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Mediana	Maksimum	Test Kruskala–Wallisa	Jednorodne grupy	POST-HOC (Dunn Bonferroni)			
							/		BB	X	Y	Z
							Test trendu Jonckheere–Terpstra					
[22]	BB	-1,4	0,6	-2	-1	-1	H = 5,9177 p = 0,1157	a		1	1	1
	X	-0,9	1	-2	-1	2	/	a	1		0,185	0,3294
	Y	-1,2	0,9	-2	-1	2	Z = 2,1618	a	1	0,185		1
	Z	-1,2	1,1	-2	-1,5	2	p = 0,0306	a	1	0,3294	1	
[23]	BB	-1,4	0,6	-2	-1	-1	H = 6,5169 p = 0,089	a		1	1	1
	X	-1,1	1	-2	-1	2	/	a	1		0,3395	0,1024
	Y	-1,3	0,8	-2	-1	2	Z = 2,4926	a	1	0,3395		1
	Z	-1,4	0,9	-2	-2	1	p = 0,0127	a	1	0,1024	1	
[24]	BB	0	1,4	-1	-1	2	H = 10,2978 p = 0,0162	ab		1	1	1
	X	0,2	1,2	-2	0	2	/	ab	1		0,1635	1
	Y	-0,2	1,3	-2	-1	2	Z = 0,2806	a	1	0,1635		0,0396
	Z	0,4	1,2	-2	1	2	p = 0,779	b	1	1	0,0396	

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku zdania 5 stwierdzono wysoce istotny ($p < 0,01$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi i różnice te mają charakter wysoce istotnego ($p < 0,01$) trendu: im młodsi ankietowani, tym łatwiej było im pogodzić pracę zdalną z obowiązkami zawodowymi i życiowymi.

W przypadku zdania 6 stwierdzono wysoce istotny ($p < 0,01$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi i różnice te mają charakter wysoce istotnego ($p < 0,01$) trendu: im młodsi ankietowani, tym częściej deklarowali, że praca zdalna umożliwia im spędzanie większej ilości czasu z najbliższymi.

W przypadku zdania 7 stwierdzono wysoce istotny ($p < 0,01$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi i różnice te mają charakter wysoce istotnego ($p < 0,01$) trendu: im młodsi ankietowani, tym częściej deklarowali, że praca zdalna daje im oszczędność czasu.

W przypadku zdania 8 stwierdzono istotny ($p < 0,05$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi. Najniższe wyniki stwierdzono w grupie najmłodszych ankietowanych, a istotnie wyższe dotyczą osób urodzonych w latach od 1980 do 1995 (pokolenie Y) i od 1965 do 1979 (pokolenie X).

W przypadku zdania 12 stwierdzono istotny ($p < 0,05$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi, choć w analizach post-hoc nie można wskazać konkretnych par grup wiekowych różniących się od siebie istotnie.

W przypadku zdania 14 stwierdzono wysoce istotny ($p < 0,01$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi i różnica dotyczy porównania grupy najmłodszej, czyli pokolenia Z z grupą pokolenia Y.

W przypadku zdania 21 stwierdzono istotny ($p < 0,05$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi, choć w analizach post-hoc nie można wskazać konkretnych par grup wiekowych różniących się od siebie istotnie.

W przypadku zdania 22 stwierdzono istotny ($p < 0,05$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi, choć w analizach post-hoc nie można wskazać konkretnych par grup wiekowych różniących się od siebie istotnie.

W przypadku zdania 23 nie stwierdzono istotnego ($p > 0,05$) wpływu wieku na rozkład odpowiedzi, choć w analizie trendu okazał się on istotny ($p < 0,05$).

W przypadku zdania 24 stwierdzono istotny ($p < 0,05$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi i różnica dotyczy porównania pokolenia Z z pokoleniem Y.

W przypadku pozostałych opinii nie stwierdzono istotnych ($p > 0,05$) różnic między grupami wiekowymi. Ze względu na fakt, że problematycznym jest wykorzystanie średniej i odchylenia standardowego jako miar tendencji centralnych dla rozkładów zmiennych o charakterze nominalnym lub porządkowym prezentacja wyników ma charakter poglądowy.

Tabela 7

Rozkład pomiędzy skupienia ze względu na wiek

Raport tabeli		Dane		Skupienie [k-średnich]	
Analizowane zmienne	Wiek	Wiek	1	2	Razem
	Skupienie [k-średnich]	BB	3	2	5
Liczność / niezinterpretowane	0	X	41	33	74
Liczność / braki danych	0	Y	133	70	203
		Z	14	16	30
		Razem	191	121	312
		% kolumny	1	2	
		BB	1,57%	1,65%	
		X	21,47%	27,27%	
		Y	69,63%	57,86%	
		Z	7,33%	13,22%	

Chi-kwadrat, Fisher, OR/RR		Dane		Skupienie [k-średnich]	
Analizowane zmienne	Wiek	Wiek	1	2	Razem
	Skupienie [k-średnich]	BB	3	2	5
Liczność / niezinterpretowane	0	X	41	33	74
Liczność / braki danych	0	Y	133	70	203
Poziom istotności	0,05	Z	14	16	30
Liczność	312	Razem	191	121	312
Warunek Cochra	niespełniony				
Statystyka chi-kwadrat Pearsona	5,3122			Skupienie [k-średnich]	
Stopnie swobody	3	Wiek	1	2	
Wartość p	0,1503	BB	60%	40%	
Test dokładny Fishera		X	55,41%	44,59%	
Wartość p jednostronne	NA	Y	65,52%	34,48%	
Wartość p dwustronne	0,1304	Z	46,67%	53,33%	

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując czynniki komfortu i dyskomfortu pracy zdalnej można wyróżnić dwie grupy respondentów (radzących sobie łatwiej i mających trudności) i w ramach tych grup następnie zidentyfikować rozkład przynależności w odniesieniu do wieku.

Wyniki nie wykazały istotnych różnic w przynależności do skupień w zależności od wieku, lecz zauważyć można, że w pokoleniu Z większość respondentów przynależy do skupienia 2, mającego trudności z przystosowaniem się do pracy zdalnej. Skala jest na tyle niewielka, że nie można przyjąć hipotezy, że najmłodsze pokolenie ma największe trudności w przystosowaniu się do pracy zdalnej, jednakże ten kierunek badań może być perspektywiczny.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wykazały, że przynależność pokoleniowa jako taka nie daje podstaw do potwierdzenia hipotezy, że występuje istotna korelacja pomiędzy wiekiem a preferencjami pracy zdalnej. Nałożenie dodatkowych warunków takich jak płeć czy posiadanie dzieci wskazało jedynie w najmłodszej grupie wiekowej (pokolenie Z), że mężczyźni generalnie deklarowali wyższy oczekiwany wymiar pracy zdalnej niż kobiety. Badanie dotyczące stanowiska wskazało, że im wyższe stanowisko, tym mniejsza potrzeba pracy zdalnej.

Kluczowym natomiast jest wniosek, że praktycznie żadna grupa nie wykazuje dużych preferencji do

Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń...

powrotu do pełnej pracy stacjonarnej. Średnia w tym zakresie oscyluje w okolicach 10%, przy czym z badanych grup największe odstępstwo (28%) wykazali menedżerowie wyższej kadry zarządzającej z generacji X. Pokolenie Z, które będzie miało coraz większy udział w procesach rekrutacyjnych, zdecydowanie preferuje pracę hybrydową (od 1 do 4 dni w tygodniu pracy w biurze). Taki układ wskazało 76% respondentów, co jest o tyle zaskakujące, że można by się spodziewać, że zdecydowana większość przedstawicieli generacji Z wskaże jako preferowaną pełną pracę zdalną, tymczasem ten wybór był najrzadszy (6%). Z przeprowadzonych badań wynika, że przedstawiciele generacji Z bardziej niż Y preferują systematyczną pracę w biurze. Może to wynikać z niewielkiego doświadczenia zawodowego i związanej z tym potrzeby bliższej współpracy z przełożonym i współpracownikami.

Przedstawione wnioski dotyczą badanej grupy respondentów i nie mogą być rozszerzone na populację. Badanie ograniczało się do osób mających doświadczenie w pracy zdalnej, więc nie uwzględnia potrzeb osób, które nie miały okazji sprawdzić tej formy pracy. Warunkiem wzięcia w nim udziału było jakiegokolwiek doświadczenie z pracą zdalną (minimum jeden dzień), toteż wniosków nie można zastosować do pełnej i ciągłej pracy zdalnej, czy nawet stałej pracy hybrydowej. Badanie nie uwzględniało również preferencji osób zatrudnionych w takich sektorach gospodarki, w których praca zdalna z racji ich specyfiki nie jest możliwa – np. w przemyśle. Należy wziąć pod uwagę również fakt, że było ono prowadzone w okresie kiedy powszechna praca zdalna nadal stanowiła nowość, toteż nie ma podstaw do twierdzenia, że preferencje utrzymają się w dłuższym okresie.

Podziękowania

Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznego w Krakowie – Projekt nr 063/ZZO/2022/POT.

Bibliografia

- Berkup, S. B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Business Journal. (2019, 25 kwietnia). *Cztery pokolenia na rynku pracy. Wyzwania dla pracodawców*. <https://business-journal.pl/4-pokolenia-na-ryнку-pracy-wyzwania-dla-pracodawcow/>
- Chalecka, M. (2017, 28 marca). *Pokolenie Z – rewolucja na rynku pracy, rewolucją w HR-ach*. <https://hrstandard.pl/2017/03/28/pokolenie-rewolucja-ryнку-pracy-rewolucja-hr-ach>
- Chomątowska, B. i Chłopek, P. (2011). Telepraca – nowa forma organizacji pracy. Nowy obszar dysfunkcji i patologii? W Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4 (s. 397–412). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Constant Growth. (2020, 31 marca). *Pokolenie baby boomers, X, Y, Z – różne nastawienie wobec pracy*. <https://constantgrowth.pl/pokolenie-baby-boomers-x-y-z-rozne-nastawienie-wobec-pracy/>
- Czerwonka, M. (2015). Charakterystyka wskaźników modelu kulturowego Hofstede. W J. Ostaszewski (red.), *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego* (s. 281–292). Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. <https://bit.ly/3TIZnuz>
- Dell Technologies. (2018). *Research: The Gen Z effect*. <https://www.delltechnologies.com/en-us/perspectives/gen-z.htm>
- Deloitte. (2018). *Odpowiedzialna firma 4.0 – oczekiwaniem nowych pokoleń wchodzących na rynek pracy*. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/odpowiedzialna-firma-4-0.html>
- Deloitte. (2019). *Młodzi są świadomi wyzwań, jakie ich czekają w erze przemysłu 4.0. Global Millennial Survey 2019*. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-milleniarsi-2019.html>
- Deloitte. (2021a). *First steps into the labour market – international survey of students and recent graduates*. <https://www2.deloitte.com/lv/en/pages/about-deloitte/articles/first-steps-into-the-labour-market-results-2021.html>
- Deloitte. (2021b). *Trendy technologiczne 2022*. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/Raport-Deloitte-Trendy-Technologiczne-2022.html>
- Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika. *e-mentor*, 1(83), 35–43. <https://doi.org/10.15219/em83.1456>
- Ernst & Young. (2021, 30 września). 83% pracodawców rozpoczęło planowanie organizacji pracy po pandemii. Informacja prasowa. https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/09/ey-work-reimagined-employer-survey-2021
- Fratrličová, J. i Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 28–39. <https://bit.ly/3gJLAFi>
- GenHQ. (2020). *Leading multiple generations remotely*. https://genhq.com/wp-content/uploads/2022/07/Executive-Summary-Leading-Multiple-Generations-Remotely_Final.pdf
- Hysa, B. (2016). Zarządzanie różnorodnością pokoleńiową. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 97, 385–398.
- Janin, A. (2022, 20 lutego). Thanks to remote work, many in Gen Z may never work in an office. Will it matter? *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/remote-lets-generation-z-work-without-any-office-will-matter-11645220523>
- Karbownik, K. (2017). Optymalizacja organizacji pracy w przedsiębiorstwie na przykładzie telepracy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, 1(25), 58–67. <https://doi.org/10.17512/znpcz.2017.1.1.06>
- Kołodziejczyk, A. (2021). *Zmiany pokoleniowe na rynku pracy – XYZ*. Centrum Innowacji ProLearning. <http://szkolenia-biznesowe.prolearning.pl/wp-content/uploads/sites/7/2017/09/Raport-XYZ.pdf>
- Kukla, D. i Nowacka, M. (2019). Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 3, 120–130. https://edukacjaustawicznadoroslych.eu/images/2019/3/10_3_2019.pdf
- Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*. Studio EMKA.
- McCarthy, A., Ahearne, A., Bohle-Carbonell, K., Ó Síocháin, T. i Frost, D. (2020). *Remote working during COVID-19: Ireland's national survey: initial report*. NUI Galway, Whitaker Institute & Western Development Commission. <https://bit.ly/3D4J8AM>
- McCordle, M. i Wolfinger, E. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. UNSW Press.

Mirowska-Łoskot, U. (2011, 19 maja). Przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy blokują rozwój telepracy. *Dziennik Gazeta Prawna*. <https://praca.gazetaprawna.pl>

Nowakowski, L. (2019). Generational differences in remote work. *Honors Theses*, 3148. https://scholarworks.wmich.edu/honors_theses/3148

Państwowa Inspekcja Pracy. (2020). *Praca zdalna – przeciwdziałanie COVID-19*. <https://www.pip.gov.pl/pl/wiadomosci/108610,praca-zdalna-przeciwdzialanie-covid-19.html.pdf>

Państwowa Inspekcja Pracy. (2021, 2 lutego). *Praca zdalna*. <https://www.pip.gov.pl/pl/o-urzedzie/wyjasnienia-i-wsparcie-pip/najczestsze-pytania-i-odpowiedzi/praca-zdalna/121593,praca-zdalna.html>

Pracodawcy RP. (2020). *Stanowisko pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej wobec ministerialnego projektu ustawy o zmianie ustawy – kodeks pracy w zakresie uregulowania pracy zdalnej*. <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2020/11/stanowisko-prp-praca-zdalna-w-kodeksie-pracy.pdf>

Rządowe Centrum Legislacji. (2021). *Projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy, ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*. <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12346911>

Sęczkowska, K. (2019). Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej. *Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka*, 2, 10–16. <https://bit.ly/3THiSDE>

Sidor-Rządkowska, M. (2018). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51(2), 87–96. <http://dx.doi.org/10.18276/sip.2018.51/2-08>

Śliż, P. (2020). Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego. *e-mentor*, 3(85), 50–65. <https://doi.org/10.15219/em85.1474>

Smolbik-Jęczmień, A. (2017). Wybrane aspekty funkcjonowania oraz zarządzania zespołami wielopokoleniowymi.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 18(2), 181–194. <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVIII-2-2.pdf>

The Center for Generational Kinetics. (2018). *The state of gen Z 2018*. <https://genhq.com/generation-z-research-2018/>

Tomaszewska-Lipiec, R. (2016). Kariera – zdeprecjonowana wartość nowego pokolenia? *Problemy Profesjologii*, 1, 47–61. <https://bit.ly/3sxOWOg>

Waśko, R. (2016). Wybrane aspekty różnicujące pokolenie X, Y i Z w kontekście użytkowania nowych technik i internetu. W Z. Rykiel i J. Kinal (red.), *Socjologia codzienności jako niebanalności* (s. 136–153). Stowarzyszenie Naukowe Przestrzeń Społeczna i Środowisko.

Widerszal-Bazyl, M. i Wołodźko, E. (2015). Wartości związane z pracą w różnych pokoleniach. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 10, 20–24. <https://bit.ly/3TEcvkB>

Wróbel, P. i Jendza, D. (2018). Telepraca – regulacje prawne a praktyka rynku pracy. *e-mentor*, 3(75), 56–62. <https://doi.org/10.15219/em75.1363>

Zalewski, T. (2014, 24 kwietnia). Telepraca do korekty. Resort pracy przygotowuje zmiany. *Dziennik Gazeta Prawna*. <https://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/792587,telepraca-do-korekty-resort-pracy-przygotowuje-zmiany.html>

Ziębicki, B. i Chyla, J. (2021). Holokracja w praktyce. Przykład firmy Boldare. W J. Nesterak i A. Wodecka-Hyjek (red.), *Dylematy i metamorfozy współczesnego zarządzania* (s. 233–244). Instytut Nauk Ekonomicznych PAN. <https://bit.ly/3faFlO9>

Zubrzycki, T. (2019, 31 lipca). *Pokolenie Z – wyzwania dla HR*. <https://hrstandard.pl/2019/07/31/pokolenie-z-wyzwanie-dla-hr/>

Żarczyńska-Dobiesz, A. i Chomątowska, B. (2014). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 405–415. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.350.36>

Aneta Waszkiewicz jest praktykiem zarządzania od 25 lat i jednocześnie doktorantką Szkoły Doktorskiej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Tematem zainteresowań i przedmiotem jej rozprawy doktorskiej jest budowanie zaangażowania pracowników w warunkach pracy zdalnej oraz w obliczu innych wyzwań XXI wieku, takich jak zmiana pokoleniowa, GIGekonomia, gospodarka 4.0. Prowadzi szkolenia z zakresu budowania relacji zawodowych z wykorzystaniem nietypowych metod.

POLECAMY



Karolina Kmiecik-Jusięga,

Profilaktyka społeczna w pedagogicznych przestrzeniach środowiska lokalnego

Książka niewątpliwie wpisuje się w nurt poszukiwań skutecznych rozwiązań teoretycznych i praktycznych w zakresie profilaktyki społecznej, których celem jest reagowanie na narastające we współczesnych społeczeństwach coraz bardziej złożone i liczne problemy społeczne. Autorka, wychodząc z założenia, że to właśnie „człowiek – osoba determinuje swoje otoczenie”, celem poszukiwań teoretycznych i empirycznych czyni pytanie: „Jak, w jaki sposób w pedagogicznych przestrzeniach wiejskiego środowiska lokalnego są tworzone i realizowane działania profilaktyczne”, w domyśle ukierunkowane na zapobieganie zachowaniom ryzykownym, występującym wśród dzieci i młodzieży.

Opis na podstawie informacji ze strony wydawnictwa: <https://wydawnictwo.ignatianum.edu.pl/profilaktyka-spoeczna-w-pedagogicznych-przestrzeniach-srodowiska-lokalnego.htm>

Wydawnictwo: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, Kraków, 2022.