

Człowiek w środowisku pracy

Przyszłość jest teraz

pod redakcją Barbary Chomętowskiej,
Iwony Janiak-Rejno, Alicji Smolbik-Jęczmień
i Agnieszki Żarczyńskiej-Dobiesz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2025

Recenzja
Alicja Miś

Redakcja wydawnicza
Aleksandra Śliwka

Korekta
Justyna Mroczkowska-Lepka

Skład i łamanie
Adam Dębski

Projekt okładki
Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów 123rf.com

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2025

Publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

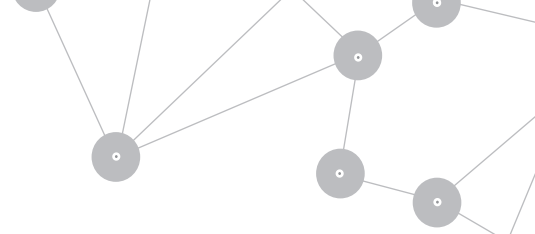


ISBN 978-83-68394-05-4 (wersja elektroniczna)

DOI: 10.15611/2025.05.4

Cytuj jako: Chomątowska, B., Janiak-Rejno, I., Smolbik-Jęczmień, A. i Żarczyńska-Dobiesz, A. (red.). (2025). *Człowiek w środowisku pracy. Przyszłość jest teraz*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Druk i oprawa: TOTEM



7 Człowiek w zdalnym środowisku pracy – perspektywa wielopokoleniowa*

Synergia to najwyższy poziom aktywności człowieka. Pozwala stworzyć coś nowego, czerpiąc z różnic i potencjału każdego członka zespołu. Istotą synergii jest docenianie odmienności – na poziomie umysłowym, emocjonalnym i psychologicznym.

(Covey, 2022)

7.1. Pokolenia w pracy zdalnej. Krótka charakterystyka pracowników będących przedstawicielami różnych pokoleń

Szybkie i w miarę płynne przejście przedsiębiorstw z pracy w siedzibie firmy na pracę zdalną – ze względu na wybuch pandemii – nie było łatwym procesem. W przypadku wielu organizacji niemalże z dnia na dzień diametralnie zmieniły się środowisko i zasady pracy. Zarówno badania empiryczne (Hadidi i Power, 2020; Wang i in., 2021), jak i obserwacja praktyki gospodarczej pokazują, że począwszy od pandemii, praca zdalna nabrała innego wymiaru i znaczenia. Z perspektywy ostatnich czterech lat wydaje się, że najlepiej poradziły sobie te organizacje, które już przed pandemią praktykowały taki model pracy. Najwięcej wyzwań z przejściem na pracę zdalną miały przedsiębiorstwa, które tych doświadczeń wcześniej nie miały i były zmuszone zdobywać je w wyjątkowo niesprzyjających warunkach, szukając na bieżąco rozwiązań pojawiających się wyzwań natury organizacyjnej, technologicznej oraz psychospołecznej.

Mimo początkowych obaw wobec nowego modelu pracy zainteresowanie tą formą stale wzrasta¹. Praca zdalna to duże wyzwanie dla liderów oraz dylemat – czy potrafią oni efektywnie zarządzać swoimi pracownikami w wirtualnym środowisku pracy – w przestrzeni, która stwarza różne zagrożenia, kształtuje nowe zachowania i postawy, wprowadza inne nawyki i rytuały, które już stają się kluczowymi elementami nowych modeli zarządzania. Radłowski (2022, s. 8) trafnie zadaje pytanie: „Gdzie teraz jestem, w domu czy w pracy?”.

* Iwona Janiak-Rejno, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: iwona.janiak-rejno@ue.wroc.pl; ORCID: 0000-0001-8064-8170
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: agnieszka.zarczynska-dobiesz@ue.wroc.pl; ORCID: 0000-0003-0437-9428

¹ Szerzej o genezie pracy zdalnej oraz jej prawnych uregulowaniach traktuje rozdział 6 niniejszego opracowania.

Praca zdalna w warunkach pandemii stała się nową normalnością zawodową zarówno dla pracodawców, jak i dla zatrudnianych będących przedstawicielami różnych pokoleń. Odnaleźć się w niej musieli zarówno pracownicy starsi, z wieloletnim doświadczeniem pracy w biurze, którzy musieli nauczyć się pracować zdalnie, ale również ci najmłodsi, dla których praca zdalna była i często dzisiaj jest ich pierwszą pracą. Każdy na swój sposób doświadczał tej nowej sytuacji i radził sobie z rodzącymi się na tym gruncie wyzwaniami.

Mając to na uwadze, postanowiono spojrzeć na rozważane zagadnienie z perspektywy czterech aktywnych zawodowo pokoleń: Baby Boomers (BB), Generacji X, Generacji Y oraz Generacji Z. Tym bardziej że współczesne przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej różnorodne – pod względem zarówno kulturowym, jak i generacyjnym, co stanowi duże wyzwanie dla zarządzających zasobami ludzkimi. Krótką charakterystykę pokoleń prezentuje tab. 7.1.

Tabela 7.1. Charakterystyka pokoleń aktywnych na rynku pracy

Pokolenie	Charakterystyka
1	2
BB 1946-1964	Najstarsze pokolenie aktywne obecnie na rynku pracy, urodzone w czasie wyżu demograficznego. Istotny wpływ na ich cechy i postawy miały wychowywanie się w domach, w których często panował patriarchalny model życia, oraz okres transformacji gospodarczej, którego byli bezpośrednimi uczestnikami. Doświadczenia wieku dorastania znalazły jednak pozytywne odzwierciedlenie w ich zawodowym życiu. Są oni zdecydowanie bardziej odporni na stres względem młodszych pokoleń, potrafią efektywnie rozwiązywać konflikty, szukać kompromisów i pola do współpracy. To osoby, które wierzą we własne możliwości, są zaangażowane w pracę, samodzielne, lojalne wobec pracodawcy, szanują swoich przełożonych. Ważne są dla nich potrzeby szacunku, stabilizacji i bezpieczeństwa. Odczuwają satysfakcję z wykonywanej pracy, kiedy czują się potrzebne, a ich wiedza i doświadczenie są doceniane. Reprezentanci tego pokolenia chcieliby pełnić funkcję emisariuszy wiedzy. Pomimo że nowoczesne technologie stanowią dla nich pewne wyzwanie, to jednak z sukcesami je podejmują. Pomimo ich obaw, a także obaw menedżerów bardzo dobrze poradzili sobie, pracując na <i>home office</i> podczas pandemii. Niejednokrotnie szukali pomocy u młodszych kolegów, oferując im w zamian swoją wiedzę i bogate doświadczenie zawodowe.
X 1965-1980	Przedstawiciele pokolenia X zostali wychowani w przekonaniu, że definiuje ich praca, która jest dla nich wartością autoteliczną; charakteryzuje ich również wysoka etyka pracy. W związku z tym czas wolny znajduje się w ich priorytetach na dalszym planie. Głównie z tego powodu są zazwyczaj przedstawiani jako kohorta, która wychowywała się czasach PRL. Według nich sukces można osiągnąć przede wszystkim ciężką pracą i zaangażowaniem. W miejscu pracy potrzebują niezależności, samodzielności, zaufania i autonomii. Motywuje ich bezpieczeństwo zatrudnienia, zachęty finansowe i atrakcyjne benefity. Dobrze radzą sobie w trudnych sytuacjach i są odporni na stres. W porównaniu z pokoleniem BB są nieco mniej lojalni wobec pracodawców, a jednocześnie bardziej biegli technologicznie. Pokolenie X było jednym z pierwszych, które przyjęło technologię jako naturalny aspekt swojego życia. Pomimo biegłości w tym obszarze, członkowie wskazanego pokolenia skłaniają się ku bezpośredniej komunikacji opartej na transparentnych zasadach. W pandemii po raz kolejny udowodnili, że

Tabela 7.1. cd.

1	2
	są pokoleniem do zadań specjalnych, przyzwyczajonym do ciężkiej pracy mimo trudnych warunków. Pomimo rozpraszaczy towarzyszących im w pracy zdalnej poświęcali jeszcze więcej czasu na zobowiązania zawodowe, starając się efektywnie wykonywać swoje obowiązki, niezależnie od tego, czy pracują w siedzibie firmy, czy w domu.
Y 1980-1995	Millenialsi, jak często określani są przedstawiciele tej generacji, dorastali w dobie globalizacji, członkostwa Polski w UE, wolności słowa, wielu wyzwań oraz łatwego dostępu do nowoczesnych technologii. Cenią sobie równowagę między pracą a życiem prywatnym, elastyczne warunki pracy, <i>home office</i> i swobodną atmosferę. Nie chcą już pracować w modelu <i>open space</i> i <i>hot desk</i> , wolą własną, komfortową przestrzeń. Ważny jest dla nich rozwój, doskonalenie i praca zespołowa. W porównaniu ze starszymi pokoleniami są zdecydowanie mniej lojalni wobec pracodawcy, nie identyfikują się z nim i zakładają, że w ich życiu zawodowym będzie ich jeszcze wielu. Motywują ich ambitne projekty, oczekują szybkiej informacji zwrotnej o efektach swoich działań, chcą uczestniczyć w tworzeniu strategii firmy i angażować się w sprawy organizacyjne. Społeczna odpowiedzialność biznesu, transparentność działań są dla nich ważniejsze niż zysk przedsiębiorstwa. Są pierwszym pokoleniem, które dorastało w erze cyfrowej. W rezultacie mają wysoki poziom biegłości w posługiwaniu się nowoczesnymi technologiami i korzystają z nich na co dzień. Są technologicznymi „tubylcami” w przeciwieństwie do „cyfrowych imigrantów” z pokolenia BB. Millenialsi korzystają z mediów społecznościowych, wyszukują informacje w internecie i pracują w środowiskach, w których technologia ma kluczowe znaczenie.
Z 1996-2012	Określane często jako <i>snowflake generation</i> . To, co ich szczególnie wyróżnia, to digitalizacja wszystkich obszarów życia i relacji oraz to, że świat nie ma dla nich granic dzięki nieustannemu byciu <i>online</i> . Zdecydowanie bardziej przejmują się kryzysem klimatycznym niż rynkiem pracy. Wcześniejsze badania autorek dowiodły, że praca jest przez nich postrzegana jako wartość mająca dla nich mniejsze znaczenie niż dla starszych pokoleń. Młodzi ludzie nie traktują pracy jako wartości nadrzędnej, a tym bardziej autotelicznej, i nie są gotowi poświęcać jej tyle czasu co starsze pokolenia. Ich system wartości opiera się na dążeniu do samorealizacji, niekoniecznie w środowisku pracy, ale w ramach pasji i zainteresowań, spędzania czasu z przyjaciółmi i dążenia do bycia szczęśliwym. Z wyżej wspomnianych badań autorek wynika, że zdecydowanie preferuje pracę hybrydową, nie chcą pracować wyłącznie w modelu pracy zdalnej. To, jak długo będą współpracować z konkretnym pracodawcą, uzależniają od: satysfakcjonujących zarobków adekwatnych do posiadanych kompetencji oraz uzyskiwanych efektów pracy, możliwości rozwoju osobistego, benefitów, możliwości pracy hybrydowej, dobrej atmosfery oraz bardziej konkurencyjnej oferty pracy. Bardzo ważne jest również otrzymywanie systematycznych informacji o ocenie wyników pracy. Żyją w czasie wolnym, a czas pracy, obowiązków traktują jako dodatek do całej reszty. Pomimo takiego postrzegania pracy wachlarz związanych z nią wysokich oczekiwań jest bardzo szeroki (np. potrzeba bezpieczeństwa, nawiązywania relacji społecznych, zdobywania uznania czy samorealizacji). Młodzi przenieśli relacje społeczne do mediów społecznościowych, odstawili urządzenia stacjonarne na rzecz urządzeń mobilnych. Zmieniło się także ich podejście do edukacji – preferują treści wizualne nad tradycyjne. Pandemia COVID-19 miała istotny wpływ na postawy, motywacje i wybory tego

1	2
	pokolenia, które musiało się mierzyć i nadal się mierzy ze społecznymi konsekwencjami dystansu społecznego. W tych nieprzewidywalnych czasach wielu młodych ludzi czuje się bardziej samotnymi niż kiedykolwiek wcześniej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Baran i Kłos, 2014; Benson i Brown, 2011; Brdulak, 2014; Buckley i in., 2001; Deloitte, 2022a, 2020c; Gadomska-Lila, 2015; Gursoy i in., 2008; Infuture Institute, 2023; Jeruszka i Wolan-Nowakowska, 2020; Nieżurawska-Zajac, 2020, Smolbik-Jęczmień i Żarczyńska-Dobiesz, 2017; Kwiatkowski, 2019; Mazur-Wierzbička, 2019; Prensky, 2001; Samsel, 2022; Smolbik-Jęczmień, 2019; Suchecka, 2023; Suwa, 2014; Taylor, 2018; Waszkiewicz, 2022, s. 37-38; Wiktorowicz i Warwas, 2016; Żarczyńska-Dobiesz i Chomątowska, 2014; Żarczyńska-Dobiesz i in., 2021; Żarczyńska-Dobiesz i in., 2023, s. 152-153).

Analizując tab. 7.1, można zauważyć wiele międzypokoleniowych różnic, mogących istotnie rzutować na znaczenie pracy i związanych z nią oczekiwań charakterystycznych dla przedstawicieli poszczególnych pokoleń. Warto podkreślić, że mają oni różne doświadczenia, odmienne perspektywy poznawcze, wartości i potrzeby, stawiają sobie inne cele oraz dysponują innym zestawem kompetencji. Ich preferencje dotyczące wyboru przedsiębiorstwa czy modelu pracy są silnie powiązane z ich systemem wartości i oczekiwań. I tak wśród wartości najmłodszego pokolenia przeważają te o charakterze hedonistycznym oraz indywidualistycznym, a praca według nich powinna być głównie środkiem do ich realizacji. Takie postrzeganie roli i znaczenia pracy przez najmłodsze pokolenie istotnie odróżnia je od starszych generacji, dla których praca była nie tylko kluczową wartością w ich życiu, ale miała dla nich także znaczenie autoteliczne.

7.2. Korzyści oraz wady pracy zdalnej z perspektywy różnych pokoleń – wyniki badań własnych

Od pandemii tradycyjne modele zatrudnienia – związane z wykonywaniem jednego zawodu w tym samym miejscu pracy – ustępują elastyczności, mobilności zawodowej oraz dążeniu do rozwoju w różnych obszarach. W gospodarce opartej na wiedzy praca zdalna jest idealną odpowiedzią na wymagania współczesnego rynku, który napędzany jest przez szybki rozwój technologiczny, naukowy, a także rosnące znaczenie własności intelektualnej i kapitału ludzkiego (Balcerowicz-Szkutnik i Sączewska-Piotrowska, 2023, s. 21).

W ramach tego rozdziału autorki chciałyby podzielić się swoimi badaniami w obszarze pracy zdalnej, które systematycznie prowadzą od momentu wybuchu pandemii COVID-19. Warto zaznaczyć, że prezentowane w tym podrozdziale wyniki są jedynie fragmentem przeprowadzonych badań – dotyczą drugiego kwartału 2022 roku². Ich głównym celem było rozpoznanie i zbadanie relacji pomiędzy czynnikami indywidualnymi, organizacyjnymi oraz kontekstowymi, które w zależności od przynależno-

² Badania właściwe zostały poprzedzone badaniem pilotażowym (Żarczyńska-Dobiesz i in., 2022, s. 87-100).

ści pokoleniowej determinują określone wzorce pracy zdalnej oraz stopień adaptacji pracownika do tej formy organizacji pracy i wskazanie praktycznych rekomendacji dla menedżerów i działów HR zarządzających zróżnicowanymi pokoleniowo zasobami ludzkimi pracującymi zdalnie. Przeprowadzone badania miały formę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankietowej w postaci kwestionariusza ankiety. W badaniu wykorzystano metodę CAWI (*Computer-Assisted Web Interviewing*). Kwestionariusz został skonstruowany z wykorzystaniem dwóch skal pomiarowych: porządkowej, wykorzystującej skalę Likerta, oraz nominalnej (obejmującej zmienne binarne i kategoryjne). Zmienne nominalne zostały poddane analizie statystycznej z wykorzystaniem statystyk częstości i procentowych, podczas gdy zmienne skali Likerta zostały poddane statystycznym pomiarom opisowym. Autorki wykorzystały również test Kruskala-Wallisa z testami szczegółowych porównań *post hoc* weryfikującymi różnice między pokoleniami w zmiennych porządkowych. Dobór próby był celowy, tak aby zachować cechy społeczno-demograficzne odzwierciedlające ich rozkład w całej populacji, i obejmował badanie przesiewowe 1865 potencjalnych respondentów. Ostatecznie próba docelowa liczyła 690 uczestników reprezentujących cztery pokolenia (BB, X, Y i Z). Wszyscy respondenci byli osobami aktywnymi zawodowo i pracowali zdalnie podczas pandemii. Charakterystykę próby badawczej przedstawia tabela 7.2.

Tabela 7.2. Statystyki opisowe próby badawczej

Kryterium opisujące próbę badawczą		<i>n</i>	%
Pokolenie	Z	81	11,7
	Y	304	44,1
	X	241	34,9
	BB	64	9,3
Płeć	kobieta	327	47,4
	mężczyzna	363	52,6
Sektor	handel	99	14,3
	produkcja	113	16,4
	usługi	255	37,0
	PHU	7	1,0
	instytucja publiczna / urząd	132	19,1
	inny	84	12,2
Dzieci	brak dzieci	246	35,7
	co najmniej jedno dziecko	444	64,3
Przestrzeń do pracy	tak	377	54,6
	nie	219	31,7
	różnie, czasem tak, czasem nie	94	13,6
Zwierzęta	tak	407	59,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jednym z problemów badawczych podjętych przez autorki było rozpoznanie zarówno zalet (tab. 7.3), jak i wad (tab. 7.4) pracy zdalnej z perspektywy różnych pokoleń.

Tabela 7.3. Zalety pracy zdalnej według respondentów z różnych pokoleń

Potencjalne zalety	Pokolenie														
	Z			Y			X			BB			Ogółem		
	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD
1. Rozwój kompetencji informacyjnych	3,64	4,00	1,28	3,46	4,00	1,08	3,55	4,00	1,08	3,65	4,00	1,22	3,53	4,00	1,12
2. Oszczędność czasu na dojazd do pracy	4,23	5,00	1,15	4,09	4,00	1,10	4,15	4,00	1,05	4,22	4,00	0,92	4,14	4,00	1,08
3. Możliwość pracy z dowolnego miejsca	4,26	5,00	1,05	3,89	4,00	1,10	3,88	4,00	1,08	3,95	4,00	1,05	3,94	4,00	1,09
4. Możliwość bardziej efektywnej pracy	3,27	3,00	1,37	3,27	3,00	1,16	3,22	3,00	1,12	3,27	3,00	1,14	3,25	3,00	1,17
5. Brak bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami, przełożonym, klientami	3,23	3,00	1,39	3,19	3,00	1,13	3,05	3,00	1,18	2,89	3,00	1,27	3,12	3,00	1,19
6. Większa swoboda i samodzielność	3,79	4,00	1,20	3,83	4,00	0,96	3,80	4,00	1,03	3,76	4,00	1,04	3,81	4,00	1,02
7. Możliwość elastycznego decydowania o godzinach pracy	3,80	4,00	1,17	3,65	4,00	1,12	3,59	4,00	1,20	3,67	4,00	1,16	3,65	4,00	1,15
8. Możliwość spędzania większej ilości czasu w domu	3,89	4,00	1,18	3,83	4,00	1,03	3,92	4,00	0,97	3,90	4,00	1,12	3,88	4,00	1,03
9. Możliwość pogodzenia różnych aktywności: praca, dom, rodzina, czas dla siebie	3,78	4,00	1,22	3,76	4,00	1,05	3,73	4,00	1,05	3,71	4,00	1,05	3,74	4,00	1,07

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (oznaczenia w tabeli: M – średnia; Me – mediana; SD – odchylenie standardowe).

Weryfikacji poddano dziewięć potencjalnych zalet pracy zdalnej. Aż sześć z nich uzyskało średnią wagę, niezależnie od przynależności pokoleniowej, wynoszącą co najmniej $M = 3,6$. Respondenci docenili przede wszystkim: oszczędność czasu na dojazd do pracy ($M = 4,14$), możliwość pracy z dowolnego miejsca ($M = 3,94$), spędzanie

większej ilości czasu w domu ($M = 3,88$), większą swobodę i niezależność ($M = 3,81$), godzenie różnych aktywności ($M = 3,74$) oraz możliwość elastycznego decydowania o godzinach pracy ($M = 3,65$). Tylko nieznacznie niższe wskazania dotyczyły rozwoju kompetencji IT ($M = 3,53$). Natomiast relatywnie najniższe miary statystyczne uzyskały odpowiednio możliwość bardziej efektywnej pracy ($M = 3,25$) oraz brak bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami, przełożonym, klientami ($M = 3,12$).

Istotnie statystycznie różnice między pokoleniami w zmiennych porządkowych wskazane na bazie testu Kruskala-Wallisa z testami szczegółowych porównań *post hoc* dotyczyły jedynie możliwości pracy z dowolnego miejsca ($H = 11,6$; $p = 0,009$). Respondenci z pokolenia Z mają istotnie statystycznie ($p < 0,005$) wyższy średni wynik (4,26) od średniego wyniku badanych z pokolenia: Y (3,89; $p = 0,002$), X (3,88; $p = 0,001$) oraz Baby Boomers (3,95; $p = 0,029$). Dodatkowo respondenci często wskazywali na takie zalety, jak: precyzyjnie określona odpowiedzialność za konkretne zadania, praca skoncentrowana na efektach, większy spokój oraz brak negatywnych emocji w porównaniu z pracą stacjonarną, brak rozpraszaczy w osobach współpracowników, mniejsza kontrola lub jej brak, większa elastyczność, dostosowanie czasu pracy do własnego rytmu dnia, możliwość załatwienia spraw prywatnych. W kolejnym kroku prowadzonych badań reprezentanci poszczególnych pokoleń zostali poproszeni o ocenę potencjalnych wad pracy zdalnej (tab. 7.4).

Tabela 7.4. Wady pracy zdalnej według respondentów z różnych pokoleń

Potencjalne wady	Pokolenie														
	Z			Y			X			BB			Ogółem		
	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Brak wolnej przestrzeni w mieszkaniu/ domu pozwalającej na swobodną pracę	2,63	2,00	1,36	2,86	3,00	1,32	2,61	2,00	1,29	2,43	2,00	1,33	2,71	3,00	1,32
2. Niestabilność połączenia internetowego	2,69	2,00	1,29	2,72	2,00	1,32	2,57	2,00	1,34	2,55	2,00	1,32	2,65	2,00	1,32
3. Brak niezbędnego sprzętu do pracy	2,41	2,00	1,29	2,53	2,00	1,30	2,30	2,00	1,23	2,37	2,00	1,42	2,42	2,00	1,28
4. Spędzanie zbyt dużej ilości czasu przed ekranem komputera	3,40	4,00	1,21	3,32	4,00	1,27	3,17	3,00	1,29	3,46	4,00	1,25	3,29	4,00	1,27
5. Ograniczone wsparcie ze strony lidera i współpracowników	3,09	4,00	1,39	3,13	3,00	1,20	3,08	3,00	1,25	3,18	3,50	1,30	3,11	3,00	1,25

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
6. Nadmierny kontakt ze strony pracodawcy po godzinach pracy	2,56	2,00	1,38	2,48	2,00	1,22	2,41	2,00	1,16	2,47	2,00	1,28	2,46	2,00	1,22
7. Trudności w zarządzaniu własnym czasem	2,62	2,00	1,25	2,89	3,00	1,22	2,67	3,00	1,24	2,67	2,00	1,40	2,76	3,00	1,25
8. Trudności w godzeniu pracy zawodowej z obowiązkami domowymi i rodzinnymi	2,63	3,00	1,33	2,79	3,00	1,20	2,70	3,00	1,23	2,51	2,00	1,41	2,71	3,00	1,25
9. Większe koszty <i>home office</i> w porównaniu z pracą stacjonarną	2,80	3,00	1,34	3,09	3,00	1,21	3,02	3,00	1,28	2,97	3,00	1,43	3,02	3,00	1,27
10. Nieprzewidziane rozpraszacze	3,19	4,00	1,40	3,11	3,00	1,26	2,87	3,00	1,29	2,59	2,00	1,36	2,99	3,00	1,30

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (oznaczenia w tabeli: M – średnia; Me – mediana; SD – odchylenie standardowe).

Analizując ograniczenia pracy zdalnej wskazywane przez respondentów, należy stwierdzić, że spośród dziesięciu potencjalnych wad poddanych weryfikacji wskazali oni jedynie trzy: spędzanie dużej ilości czasu przed ekranem komputera ($M = 3,29$), ograniczone wsparcie ze strony lidera i współpracowników ($M = 3,11$) oraz większe ogólne koszty *home office* ($M = 3,02$). Inne wady są mniej ważne dla pracowników ($M < 3$).

Istotnie statystycznie różnice między pokoleniami w zmiennych porządkowych wskazane na bazie testu Kruskala-Wallisa z testami szczegółowych porównań *post hoc* dotyczą tylko dwóch wad. Pierwszą z nich jest brak wolnej przestrzeni w mieszkaniu/domu pozwalającej na swobodną pracę ($H = 8,532$; $p = 0,036$). Respondenci z pokolenia Y mają istotnie statystycznie ($p < 0,005$) wyższy średni wynik (2,86) od średniego wyniku badanych z pokolenia: X (2,61; $p = 0,029$) oraz BB (2,43; $p = 0,017$). Drugą z wad są nieprzewidziane rozpraszacze ($H = 12,470$; $p = 0,006$). Respondenci z pokolenia Y mają istotnie statystycznie ($p < 0,005$) wyższy średni wynik (3,11) od średniego wyniku badanych z pokolenia: X (2,81; $p = 0,028$) oraz BB (2,59; $p = 0,004$). Ponadto osoby z pokolenia Z mają wyższy średni wynik (3,19) od średniego wyniku badanych z pokolenia BB (2,59; $p = 0,012$). Pozostałe testy szczegółowe nie wykazały istotnych statystycznie różnic między poszczególnymi parami pokoleń oceniającymi potencjalne zalety i wady pracy zdalnej.

Jeśli chodzi o wady pracy zdalnej, warto podkreślić, że respondenci w kategoriach „inne” najczęściej dodawali: alienację, brak motywacji i zaangażowania, problem z samodyscypliną, prokrastynację, wydłużony czas pracy, dostępność 24/7, brak *work-life*

balance, brak efektywnej komunikacji ze współpracownikami i liderem, brak bieżącej dostępności współpracowników, którzy również pracują na *home office*, brak koncentracji na zadaniach, a skupianie uwagi tylko na obowiązkach domowych.

Kolejnym etapem prowadzonych badań była identyfikacja przesłanek, które skłaniają pracowników do powrotu do pracy stacjonarnej – weryfikacji poddano dziesięć z nich (tab. 7.5).

Tabela 7.5. Przesłanki powrotu do pracy stacjonarnej według respondentów z różnych pokoleń

Potencjalne przesłanki	Pokolenie														
	Z			Y			X			BB			Ogółem		
	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	D	M	Me	SD
1. Ograniczona dostępność warunków do pracy w domu	3,31	4,00	1,36	3,54	4,00	1,22	3,41	4,00	1,21	3,29	3,00	1,36	3,44	4,00	1,25
2. Chęć wyjścia z domu	3,67	4,00	1,15	3,75	4,00	1,08	3,74	4,00	1,09	3,59	4,00	1,18	3,72	4,00	1,10
3. Problemy z dyscypliną pracowników zdalnych	3,14	3,00	1,32	3,35	3,00	1,10	3,19	3,00	1,18	3,32	4,00	1,24	3,26	3,00	1,17
4. Chęć spędzania mniejszej ilości czasu przed monitorem	3,18	3,00	1,27	3,45	4,00	1,11	3,46	4,00	1,13	3,55	4,00	1,11	3,43	4,00	1,14
5. Tęsknota za udogodnieniami w miejscu pracy	3,55	4,00	1,29	3,48	4,00	1,05	3,48	4,00	1,07	3,70	4,00	0,94	3,51	4,00	1,08
6. Przyzwyczajenie do pracy stacjonarnej	3,46	4,00	1,34	3,49	4,00	1,07	3,55	4,00	1,12	3,67	4,00	1,14	3,53	4,00	1,13
7. Potrzeba bezpośrednich relacji	3,54	4,00	1,23	3,84	4,00	1,01	3,97	4,00	1,00	4,16	4,00	0,99	3,88	4,00	1,04
8. Skuteczniejsza komunikacja	3,52	4,00	1,16	3,70	4,00	1,00	3,93	4,00	0,95	4,03	4,00	1,02	3,79	4,00	1,02
9. Lepsza koncentracja na zadaniach	3,32	4,00	1,31	3,37	4,00	1,09	3,53	4,00	1,08	3,62	4,00	1,11	3,44	4,00	1,12
10. Większa możliwość rozwoju zawodowego	3,06	3,00	1,30	3,35	3,00	1,07	3,43	3,00	1,07	3,71	4,00	1,09	3,38	3,00	1,11

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (oznaczenia w tabeli: M – średnia; Me – mediana; SD – odchylenie standardowe).

Analizując tab. 7.5, można zauważyć, że trzy przesłanki uzyskały średnią wagę wynoszącą co najmniej M = 3,6, niezależnie od przynależności pokoleniowej. Dla respondentów potrzeba bezpośrednich relacji (M = 3,88), skuteczniejsza komunikacja (M =

3,79) oraz chęć wyjścia z domu ($M = 3,72$) to kluczowe czynniki motywujące ich, aby co najmniej jeden dzień w tygodniu pracować w siedzibie firmy. Istotnie statystycznie różnice między pokoleniami w zmiennych porządkowych wskazane na bazie testu Kruskala-Wallisa z testami szczegółowych porównań *post hoc* dotyczą trzech czynników: potrzeby bezpośrednich relacji ($H = 13,739$; $p = 0,003$), skuteczniejszej komunikacji ($H = 14,966$; $p = 0,002$) oraz większej możliwości rozwoju zawodowego ($H = 10,742$; $p = 0,013$). Istotnie statystycznie ($p < 0,05$) różnice między pokoleniami dotyczyły stwierdzenia – potrzeba bezpośrednich relacji. Badane osoby z pokolenia Z mają niższy średni wynik (3,54) od średniego wyniku badanych z pokolenia X (3,97; $p = 0,07$) oraz BB (4,16; $p = 0,02$). Ponadto istotnie statystycznie różnice między pokoleniami ($p < 0,05$) zidentyfikowano u „lgreków” (3,84) wobec badanych z pokolenia BB (4,16; $p = 0,013$). Kolejna istotna statystycznie różnica ($p < 0,05$) dotyczyła skuteczniejszej komunikacji – badane osoby z pokolenia Z (3,52) mają niższy średni wynik od średniego wyniku badanych z pokolenia X (3,93; $p = 0,009$) i BB (4,03; $p = 0,006$).

Ponadto istotnie statystycznie osoby z pokolenia Y mają niższy średni wynik (3,7) od średniego wyniku pokolenia X (3,93; $p = 0,008$) oraz BB (4,03; $p = 0,009$). Trzecie stwierdzenie dotyczyło większej możliwości rozwoju zawodowego. Istotnie statystycznie ($p < 0,05$) badane osoby z pokolenia Z (3,06) mają niższy średni wynik od średniego wyniku pokolenia X (3,43; $p = 0,024$) oraz BB (3,71; $p = 0,004$). Dodatkowo istotnie statystycznie ($p < 0,05$) badane osoby z pokolenia Y (3,35) mają niższy średni wynik od średniego wyniku z pokolenia BB (3,71; $p = 0,022$).

Aby pogłębić przeprowadzone badania, zapytano respondentów o czynniki, które skłaniają ich do pracy w *home office* w ramach modelu hybrydowego (tab. 7.6).

Analizując uzyskane wyniki, można zauważyć, że tylko jedna z przesłanek – dostrzeżenie istotnych zalet pracy zdalnej ($M = 3,81$) – uzyskała średnią wagę, wynoszącą co najmniej $M = 3,6$, niezależnie od przynależności pokoleniowej. Istotnie statystycznie różnice wskazane na bazie testu Kruskala-Wallisa z testami szczegółowych porównań *post hoc* weryfikujące różnice między pokoleniami w zmiennych porządkowych dotyczą również tylko jednej przesłanki, a mianowicie wyższej efektywności podczas pracy zdalnej ($H = 11,194$; $p = 0,011$). Istotnie statystycznie ($p < 0,05$) badane osoby z pokolenia Z (3,51) mają wyższy średni wynik od średniego wyniku badanych z pokolenia X (3,23; $p = 0,048$). Ponadto badane osoby z pokolenia Y (3,51) mają wyższy średni wynik od średniego wyniku badanych z pokolenia X (3,23; $p = 0,002$). Pozostałe testy szczegółowe nie wykazały istotnych statystycznie różnic między poszczególnymi parami pokoleń oceniającymi potencjalne przesłanki.

Tabela 7.6. Czynniki skłaniające respondentów z różnych pokoleń do pracy w home office

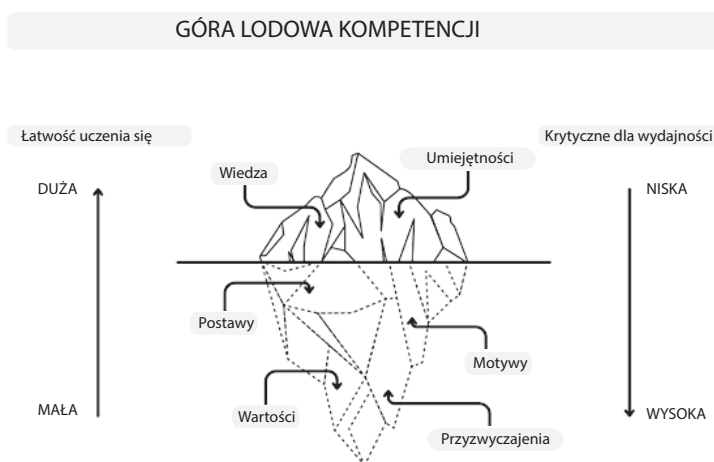
Czynnik	Pokolenie												Test Kruskala- -Wallisa		Testy szczegółowe													
	Z				Y				X												BB				Ogółem			
	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	H	p	Z & Y	Z & X	Z & B	Y & X	Y & B	X & B		
1. Możliwość łączenia pracy i opieki nad dziećmi	3,57	4,00	1,28	3,60	4,00	1,10	3,51	4,00	1,11	3,51	4,00	1,16	3,55	4,00	1,13	1,508	0,680	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
2. Ogólny spadek motywacji i zaangażowania do pracy	3,29	3,50	1,26	3,21	3,00	1,03	3,22	3,00	1,05	3,18	3,00	1,12	3,22	3,00	1,07	0,791	0,852	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
3. Przyzwyczajenie do pracy zdalnej	3,62	4,00	1,26	3,62	4,00	0,99	3,53	4,00	1,05	3,61	4,00	1,02	3,59	4,00	1,05	1,523	0,677	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
4. Dostrzeżenie istotnych zalet pracy zdalnej	3,83	4,00	1,09	3,84	4,00	0,99	3,77	4,00	1,00	3,81	4,00	0,96	3,81	4,00	1,00	0,810	0,847	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
5. Wyższa efektywność podczas pracy zdalnej	3,51	3,50	1,22	3,51	4,00	1,02	3,23	3,00	1,02	3,29	3,00	1,13	3,39	3,00	1,06	11,194	0,011	0,824	0,048	0,218	0,002	0,141	0,788					

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (oznaczenia w tabeli: M – średnia; Me – mediana; SD – odchylenie standardowe).

Poznanie opinii respondentów dotyczących zarówno zalet, jak i zagrożeń związanych z pracą zdalną, a także przesłanek, dlaczego chcą oni wracać do siedziby firmy, jest ważne z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze, wiedza ta umożliwia pracodawcom pełniejsze zrozumienie oczekiwań oraz obaw pracowników pracujących zdalnie, po drugie – jak podkreślają między innymi podmioty zarządzające środowiskiem pracy – pozwala na sprawniejsze zarządzanie pracą zdalną.

7.3. Kluczowe kompetencje predestynujące pracownika do pracy zdanej (model kompetencyjny zdalnego pracownika) – wyniki badań własnych

Trudno jednoznacznie zdefiniować pojęcie kompetencji. Sajkiewicz (2002) postrzega je jako zestaw wiedzy, umiejętności, systemu wartości, osobowości i zainteresowań, które rozwijane w procesie pracy prowadzą do pożądanych przez organizację rezultatów. Z kolei Rakowska i Sitko-Lutek (2000, s. 32) podkreślają ich nieco inne aspekty, takie jak motyw, cechy osobowości, zdolności, wiedzę, umiejętności poznawcze czy interpersonalne. Rysunek 7.1 przedstawia główne elementy konstrukt, jakim są kompetencje.



Rysunek 7.1. Góra lodowa kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Baron-Puda, 2012).

Wielość i złożoność definicji tego terminu dostępna w literaturze przedmiotu (por. Boyatzis, 1991, s. 42; Oleksyn, 2006, s. 39; Poczowski, 2001, s. 168) powoduje, że na kompetencje należy spojrzeć nie tylko w aspekcie ich postrzegania jako konstruktu teoretycznego, ale także z uwzględnieniem ich praktycznego ujęcia (por. Filipowicz, 2024, s. 44-45). Uwzględniając kryterium użyteczności tego pojęcia, można przyjąć za

Filipowiczem (2024, s. 46), że kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.

Wobec powyższego warto podkreślić, że szczególne miejsce wśród wskazanych komponentów zajmuje system wartości pracownika. Jest on podstawą do tworzenia i opisywania kompetencji oczekiwanych przez pracodawców. Kształtuje poglądy i sposoby myślenia pracowników, wpływając na ich postawy i nawyki, a w konsekwencji mniej lub bardziej pożądane zachowania i wyniki pracy.

Przechodząc do kompetencji predestynujących pracowników do pracy zdalnej, warto zaznaczyć, że na ważność tego tematu zwrócili uwagę już kilkanaście lat wcześniej Wang i Haggerty (2009). Według nich, aby efektywnie pracować zdalnie, pracownicy potrzebują określonych kompetencji. Autorzy ci zwrócili szczególną uwagę na: poczucie własnej skuteczności na *home office*, wirtualne umiejętności społeczne i umiejętność korzystania z technologii ICT. Inni badacze – Lönnblad i Vartiainen (2012) – w swoich rozważaniach skupili się na nowych formach pracy i podejściach organizacyjnych związanych z pracą zdalną, podkreślając znaczenie globalnej pracy w zespołach rozproszonych wspomaganą przez zaawansowane systemy informatyczno-telekomunikacyjne. Autorzy ci podzielili kompetencje na trzy grupy: kompetencje osobiste pracowników i liderów, specyficzne kompetencje liderów oraz kompetencje zespołowe. Ponadto R. Sawatzky i N. Sawatzky (2022) podkreślili znaczenie w pracy zdalnej takich kompetencji, jak: komunikatywność, samokierowanie, automotywacja, samodyscyplina, krytyczne myślenie, inicjatywa, wiarygodność, elastyczność oraz empatia. Podobne listy kompetencji pracowników wspierających ich pracę zdalną można znaleźć w raportach dotyczących praktyki gospodarczej (Jabra, 2021).

W ogólnym ujęciu badania wskazują wiek jako statystycznie istotną zmienną w kontekście pracy zdalnej (Juchnowicz i Kinowska, 2022), ich wyniki nie są jednak jednoznaczne. Zdaniem Komorowskiej (2022) młodsze pokolenia są bardziej skłonne do pracy zdalnej. Jak wynika natomiast z badań Deloitte (2021), nie ma istotnych różnic między generacjami pod względem ich zdolności przystosowywania się do korzystania z technologii ICT.

W zakresie prezentowanych w tym rozdziale treści autorki chciałyby podzielić się wynikami własnych badań³. Respondentom zostało zadane pytanie, czy według nich istnieją kompetencje, które mogą predysponować pracownika do pracy zdalnej. Pytanie to miało charakter kafeterii dysjunktywnej. Uzyskane odpowiedzi podzieliły respondentów. Blisko 40% z nich uważa, że takie kompetencje istnieją (37,7%), prawie 30%, twierdzi, że ich nie ma (28,7%), natomiast co trzeci udzielił odpowiedzi „nie wiem” (33,6%). Eksplorując dalej analizowany problem, przedstawiciele czterech pokoleń poproszono o ocenę potencjalnych kompetencji⁴, które wspierają pracownika w pracy zdalnej (rysunek 7.2).

³ Metodyka badań własnych została opisana w podrozdziale 7.2.

⁴ Respondenci oceniali wskazane kompetencje w skali 1-5, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie nie, a 5 – zdecydowanie tak.



Rysunek 7.2. Średnia ocena ważności kompetencji predestynujących pracowników do pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W ogólnym ujęciu wszystkie poddane weryfikacji kompetencje zostały ocenione relatywnie wysoko. Odwołując się do uzyskanych wyników, stwierdza się, że za najważniejsze uznano: umiejętność zarządzania własnym czasem (4,43), umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów (4,41), otwartość na nowe technologie (4,39) oraz wysoki poziom motywacji i zaangażowania (4,38). Wśród nieco mniej istotnych respondenci wskazali: nieodkładanie zadań na później (4,26), orientację na wyniki (4,17) i radzenie sobie ze stresem (4,04). Relatywnie najmniej ważne w pracy zdalnej okazały się: postępowanie etyczne i wysoki poziom doświadczenia zawodowego (3,97), niski stopień nastawienia na kontakty społeczne (3,92) oraz wysoki poziom asertywności (3,88).

Warto podkreślić, że badani najczęściej w opcji „inne” wskazywali na takie kompetencje, jak: umiejętność oddzielenia czasu pracy od czasu prywatnego, efektywna komunikacja, stosunkowo szybkie udzielanie odpowiedzi na wątpliwości dotyczące pracy, odwaga powiedzenia, że czegoś się nie wie, poproszenie o pomoc w momencie pojawienia się trudności oraz wyważenie między potrzebą uzasadnionej kontroli postępów pracy podwładnych a przesadnym mikrozarządzaniem.

Kolejnym etapem prowadzonych badań było przyjrzenie się wybranym kompetencjom w perspektywie opinii każdego z pokoleń. W ramach analizy wykorzystano zmienne statystyki opisowej (odpowiednio: M – średnia, Me – mediana; SD – odchylenie standardowe) (tab. 7.7).

Tabela 7.7. Ocena kompetencji w perspektywie każdego pokolenia

Kompetencja	Pokolenie												Test Kruskala- Wallisa		Testy szczegółowe													
	Z				Y				X				BB				Ogółem				H	p	ZiY	ZiX	ZiB	YiX	YiB	XiB
	M		SD		M		SD		M		SD		M		SD		M		SD									
	Me	5,00	1,17	4,32	5,00	0,94	4,43	5,00	0,87	4,71	5,00	0,46	4,38	5,00	0,92	4,407	0,221	-	-	-								
1. Wysoki poziom automotywacji i zaangażowania	4,19	5,00	1,17	4,32	5,00	0,94	4,43	5,00	0,87	4,71	5,00	0,46	4,38	5,00	0,92	4,407	0,221	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2. Nieodkładanie zadań na później	4,06	4,00	1,03	4,22	4,00	0,88	4,29	4,00	0,85	4,57	5,00	0,50	4,26	4,00	0,86	4,390	0,222	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3. Orientacja na działanie	4,11	4,00	0,75	4,30	4,00	0,72	4,31	5,00	0,89	4,57	5,00	0,50	4,31	4,00	0,77	6,379	0,095	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4. Orientacja na wyniki	3,91	4,00	1,01	4,19	4,00	0,77	4,22	4,00	0,82	4,29	4,00	0,66	4,17	4,00	0,81	2,912	0,405	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5. Wysoki poziom doświadczenia zawodowego	3,60	4,00	1,17	3,94	4,00	0,88	3,97	4,00	0,96	4,54	5,00	0,51	3,97	4,00	0,94	14,176	0,003	0,177	0,130	0,001	0,677	0,001	0,006	0,001	0,006	0,006		
6. Postępowanie etyczne	3,83	4,00	1,11	3,99	4,00	0,87	3,92	4,00	0,98	4,25	4,00	0,84	3,97	4,00	0,94	3,069	0,381	0,625	0,807	0,141	0,731	0,134	0,114	0,134	0,114	0,114		
7. Samodzielne rozwiązywanie problemów	4,29	5,00	0,93	4,31	4,00	0,75	4,51	5,00	0,71	4,68	5,00	0,55	4,41	5,00	0,75	8,294	0,040	0,771	0,248	0,077	0,041	0,014	0,301	0,014	0,301	0,301		
8. Otwartość na nowe technologie	4,19	5,00	1,06	4,33	5,00	0,82	4,40	5,00	0,71	4,79	5,00	0,42	4,39	5,00	0,80	8,469	0,037	0,745	0,601	0,014	0,764	0,006	0,008	0,006	0,008	0,008		
9. Zarządzania własnym czasem	4,36	5,00	0,99	4,34	5,00	0,80	4,57	5,00	0,64	4,46	5,00	0,69	4,43	5,00	0,77	4,374	0,224	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
10. Radzenie sobie ze stresem	3,69	4,00	1,23	4,07	4,00	0,94	4,05	4,00	0,98	4,32	4,00	0,67	4,04	4,00	0,98	4,227	0,238	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
11. Niski stopień nastawienia na kontakty społeczne	3,94	4,00	1,07	3,91	4,00	0,98	3,98	4,00	0,96	3,75	4,00	1,21	3,92	4,00	1,01	0,561	0,905	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
12. Wysoki poziom asertywności	3,77	4,00	0,97	3,79	4,00	1,03	3,96	4,00	0,89	4,11	4,00	0,83	3,88	4,00	0,96	3,036	0,386	-	-	-	-	-	-	-	-	-		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (Statystyki zmiennych opisowych oraz testu Kruskala-Wallisa z testem parowym *post hoc* weryfikującym różnice między pokoleniami w zmiennych porządkowych; oznaczenia w tabeli: M – średnia; Me – mediana; SD – odchylenie standardowe).

Wszystkie pokolenia dostrzegają istotność wskazanych kompetencji dla wykonywania pracy zdalnej, o czym świadczą wartości mediany wynoszące co najmniej „4”. Ponadto wartość odchylenia standardowego przyjmuje najwyższe wartości dla pokolenia Z, co świadczy o największym zróżnicowaniu ich ocen. Przeprowadzona analiza dotycząca wskazania istotnych statystycznie różnic w ocenie pożądanych kompetencji w opinii badanych pokoleń dowiodła, że różnice dotyczą jedynie trzech kompetencji, tj. wysokiego poziomu doświadczenia zawodowego, samodzielnego rozwiązywania problemów oraz otwartości na nowe technologie. Wartości testu Kruskala-Wallisa z testem parowym *post hoc* pokazały, że różnice w ocenie ważności kompetencji dotyczą niemalże każdorazowo pokolenia Baby Boomers i każdego z młodszych pokoleń. Świadczy to o nieco odmiennym niż u generacji Z, Y i X podejściu BB i rozumieniu przez nich pracy. Biorąc pod uwagę kryterium przynależności pokoleniowej, stwierdza się, że w przypadku zdecydowanej większości kompetencji wspierających pracownika podczas pracy zdalnej ich znaczenie rośnie wraz z wiekiem. Tym samym stanowi to także pośrednie potwierdzenie badań przeprowadzonych przez Deloitte (2021).

Analizując dane za pomocą testu Kruskala-Wallisa oraz testów *post hoc* do szczegółowego porównania różnic w odpowiedziach między pokoleniami, stwierdzono istotne statystycznie ($p < 0,05$) różnice dotyczące kompetencji predestynujących pracowników do pracy zdalnej, które obejmują następujące aspekty:

a) wysoki poziom doświadczenia zawodowego – respondenci odpowiednio z pokolenia:

- Z mają niższy średni wynik (3,6) od średniego wyniku badanych z pokolenia BB (4,54),
- Y mają niższy średni wynik (3,94) od średniego wyniku badanych z pokolenia BB (4,54),
- X mają niższy średni wynik (3,97) od średniego wyniku badanych z pokolenia BB (4,54);

b) samodzielne rozwiązywanie problemów – respondenci odpowiednio z pokolenia:

- Y mają niższy średni wynik (4,31) od średniego wyniku badanych z pokolenia X (4,51),
- Y mają niższy średni wynik (4,31) od średniego wyniku badanych z pokolenia BB (4,68);

c) otwartość na nowe technologie – respondenci odpowiednio z pokolenia:

- Z mają niższy średni wynik (4,19) od średniego wyniku badanych z pokolenia BB (4,79),
- Y mają niższy średni wynik (4,33) od średniego wyniku badanych z pokolenia BB (4,79),
- X mają niższy średni wynik (4,4) od średniego wyniku badanych z pokolenia BB (4,79).

Pozostałe testy szczegółowe nie wykazały istotnych statystycznie różnic między poszczególnymi parami pokoleń oceniającymi kompetencje.

7.4. Wnioski z przeprowadzonych badań oraz wyzwania i rekomendacje dla zarządzających środowiskiem pracy

Aktualne trendy pokazują, że wykonywanie pracy w modelu hybrydowym lub całkowicie zdalnym nie jest już postrzegane jako benefit, a raczej jako nowy standard jej świadczenia. Niestety wiele przedsiębiorstw zмага się nadal z niedostosowaniem regulacyjnym. W trakcie pandemii większość organizacji wprowadzała przepisy w trybie *ad hoc*, często bez długoterminowej strategii dotyczącej praktycznego funkcjonowania pracy zdalnej w ich strukturach (Kadry i HR, 2024).

Jednak doświadczenia ostatnich kilkunastu miesięcy pokazują, że lista korzyści świadczenia pracy zdalnej jest długa. Biorąc pod uwagę wyniki zaprezentowanych przez autorki badań, należy stwierdzić, że pracownicy docenili przede wszystkim zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw do zaistniałej sytuacji, w tym dostosowanie środowiska pracy do nowych, wymagających warunków. Przedstawiciele wszystkich pokoleń pozytywnie ocenili również swoje doświadczenia, wskazując na zdecydowanie większą liczbę zalet pracy zdalnej wobec zaobserwowanych przez nich wad. Respondenci docenili przede wszystkim: oszczędność czasu na dojazdy do pracy, możliwość jej wykonywania z dowolnego miejsca, spędzanie większej ilości czasu w domu oraz związane z tym: większą swobodę i niezależność, możliwość godzenia różnych aktywności, a zwłaszcza elastycznego decydowania o godzinach pracy. Te pozytywne doświadczenia osób pracujących w trybie zdalnym, niezależnie od przynależności pokoleniowej, stały się istotną przesłanką skłaniającą także pracodawców do kontynuowania pracy w modelu hybrydowym⁵. Respondenci podkreślili zalety stacjonarnego elementu hybrydy związanego z kilkudniową pracą w firmie w ciągu tygodnia, wskazując na możliwość zaspokojenia potrzeb społecznych, rozwojowych oraz dotyczących zmiany otoczenia z domowego na firmowe. W swoich wypowiedziach badani niejednokrotnie akcentowali fakt, że praca zdalna nie zastąpi bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami w siedzibie firmy.

Istotną determinantą wpływającą na pozytywną ocenę pracy zdalnej przez najmłodszych pracowników było z pewnością ich mniejsze obciążenie obowiązkami rodzinnymi i domowymi w porównaniu ze starszymi pokoleniami, a tym samym więcej wolnego czasu do dyspozycji, co wpisuje się w tak pożądaną przez nich dobrostan.

⁵ Pracodawcy obecnie dążą albo do ograniczenia pracownikom liczby dni pracy z domu, albo do wykonywania przez nich obowiązków wyłącznie stacjonarnie. Dostrzegają bowiem coraz więcej zagrożeń pracy zdalnej, do których należą m.in.: niższy poziom motywacji pracowników, spadek ich zaangażowania, ciche odchodzenie z pracy (*quiet quitting*), trudniejsza kontrola czy mniej skuteczna komunikacja.

Innymi kluczowymi czynnikami były dla nich relatywnie większa możliwość elastycznego organizowania wykonywanej pracy oraz brak bieżącej kontroli ze strony przełożonego. Młodzi, jak sami podkreślają, nie dadzą już sobie zabrać przywilejów związanych z *home office* i nie do końca podporządkują się dyscyplinie i zasadom obowiązującym w ramach pracy stacjonarnej. Starsze pokolenia również polubiły model pracy zdalnej i potrafią z niej czerpać wiele korzyści, jednak to ich przedstawiciele wskazali na jej ograniczenia, w tym: spędzanie dużej ilości czasu przed komputerem, ograniczone wsparcie ze strony lidera i współpracowników oraz wzrost kosztów podczas *home office* (tabela 7.4). W swoich wypowiedziach zwrócili również uwagę na działania, które postrzegali jako szczególnie demotywujące, a mianowicie: nadmierny kontakt z pracodawcą po godzinach pracy, nieplanowane zlecanie dodatkowych zadań, organizowanie nieuzasadnionych telekonferencji, wymuszanie dyspozycyjności podczas choroby, zbyt dużą presję na wyniki, ograniczone wsparcie przy podejmowaniu ważnych decyzji. Dodatkowymi utrudnieniami wskazywanymi przez wszystkie generacje były: brak pełnej integracji z procesem pracy, brak możliwości korzystania z komfortowej przestrzeni biurowej wraz z niezbędnym sprzętem do pracy, nadmierna liczba przepracowanych godzin (często przekraczających standardowe 8 godzin) oraz ograniczona wiedza na temat bieżących wydarzeń w firmie. Z tych względów optymalnym rozwiązaniem mogłaby być praca hybrydowa, na przykład w systemie trzy dni pracy zdalnej i dwa dni pracy w biurze.

Z pewnością większość przedsiębiorstw, opierając się na zdobytych podczas pandemii doświadczeniach, znacząco uporządkowała zasady pracy zdalnej, podejmując różne działania dotyczące procedur bezpieczeństwa czy redukcji kosztów działalności. Pytani o przyszłość pracy zdalnej respondenci najczęściej wskazują na model hybrydowy. Oferuje on bowiem częściową redukcję kosztów i zwiększenie tak pożądanego dziś elastyczności przy jednoczesnym zachowaniu elementów relacyjnych typowych dla pracy stacjonarnej (Obłój i in., 2020). To, o co powinny dzisiaj zadbać osoby zarządzające środowiskiem pracy, to przede wszystkim: większe zaufanie i autonomia w miejsce zbyt częstej kontroli, kształtowanie motywacji i zaangażowania pracowników, wzmacnianie zerwanych więzi z firmą i niwelowanie stresu popandemicznego. Pracodawca powinien być bardziej świadomy ryzyka i wyzwań, przed którymi stoją pracownicy pracujący w domu.

Zarówno praktyka gospodarcza, jak i badania autorek pokazują, że osoby zarządzające środowiskiem pracy mają świadomość tego, że podczas pracy na *home office* nie każdy pracownik jest efektywny. W związku z tym podmioty te potrzebują wsparcia dotyczącego doboru pracowników do zdalnego modelu pracy. Nasuwa się zatem pytanie o istnienie modelu kompetencyjnego tzw. osobowości zdalnej. Według badaczek można przyjąć założenie, że taki model można stworzyć i w ten sposób skutecznie predystynować pracowników do efektywnego funkcjonowania w środowisku pracy zdalnej. Badania pokazały, że pomimo nieznacznych różnic w ocenie ważności poszczególnych kompetencji predestynujących pracownika do wykonywania pracy zdalnej przedstawiciele poszczególnych pokoleń w dużej mierze są spójni w swoich

opiniach (zob. tabela 7.7). Wobec powyższego warto rozwijać te kompetencje, których rola i znaczenie w pracy zdalnej w opinii respondentów zostały ocenione najwyżej – umiejętność zarządzania własnym czasem, samodzielne rozwiązywanie problemów, otwartość na nowe technologie oraz posiadanie wysokiego poziomu motywacji i zaangażowania.

Warto zaznaczyć, że największego wsparcia ze strony osób zarządzających środowiskiem pracy w rozwoju tych kompetencji potrzebują jednak najmłodsi pracownicy. Wynika to z faktu, że „Zetki” żyją przede wszystkim „w czasie wolnym”, a czas pracy, związane z nim zadania i obowiązki traktują często jako dodatek do innych swoich aktywności. Co więcej, generacja ta jest mało odporna na różnego rodzaju rozpraszacze (media społecznościowe, komunikatory, Netflix itp.), co w konsekwencji przekierowuje ich uwagę na sprawy niezwiązane z pracą. Starsze pokolenia, pracując zdalnie, również doświadczają wpływu dystraktorów, jednak mają one nieco inny charakter (obowiązki domowe, dzieci). Dodatkowo pokolenia BB, X i Y potrafią nadać swoim zadaniom właściwe priorytety, stawiając powierzane im obowiązki i zadania zawodowe w centrum swojej uwagi, konsekwentnie odmawiając sobie „przyjemności w czasie pracy”.

Rozważając inne istotne aspekty związane z efektywną pracą zdalną reprezentantów różnych pokoleń, warto zwrócić uwagę na proces wprowadzenia do pracy nowego pracownika (*onboarding*). Kluczową determinantą kształtującą ten proces, jest kultura organizacyjna, która w warunkach pracy zdalnej stanowi wyzwanie. Takim pracownikom znacznie trudniej jest zrozumieć i odczuć specyficzny klimat panujący w przedsiębiorstwie. Jak podkreśla Omiotek (2022, s. 56), trudność w budowaniu identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem może prowadzić do obniżenia motywacji, zaangażowania oraz efektywności pracy, na które pracodawcy często nie potrafią skutecznie wpłynąć. Problem ten wynika przeważnie z braku silnego poczucia więzi z organizacją, integracji ze współpracownikami i przełożonym. Dlatego też niezależnie od jego przynależności pokoleniowej każdy pracownik, który będzie pracował w hybrydzie, powinien okres adaptacji odbyć stacjonarnie w siedzibie firmy. Dzięki temu będzie mógł znacznie lepiej zapoznać się ze specyfiką organizacji, jej wartościami, normami oraz zasadami. Stacjonarny *onboarding* oferuje „nowemu” możliwość zbudowania bezpośrednich relacji interpersonalnych, co znacznie ułatwi mu realizację zadań w momencie przejścia w hybrydowy model pracy – będzie na przykład wiedział, do kogo i z czym może się zwrócić o pomoc. Z kolei dla osób zarządzających środowiskiem pracy skuteczny proces adaptacji społeczno-zawodowej zwiększa szansę na dłuższą współpracę pracownika z firmą. Taka świadoma polityka personalna wpływa na zwiększenie tak pożądanego obecnie wskaźnika retencji.

Bardzo ważną kwestią, wielokrotnie podnoszoną przez pracowników zdalnych wszystkich pokoleń, jest długotrwały dystans społeczny, który ma na nich wysoce destrukcyjny wpływ. Poczucie samotności i izolacji, a także brak regularnych kontaktów interpersonalnych prowadzą do stopniowej utraty kompetencji społecznych oraz zmniejszenia motywacji do podtrzymywania i nawiązywania relacji z innymi.

W związku z powyższym zaleca się organizację częstszych spotkań integracyjnych poza godzinami pracy w celu wzmocnienia więzi społecznych oraz poprawy integracji pracowników. Pracodawcy mając na uwadze ryzyko zaistnienia zbyt dużego dystansu społecznego i pożądaną kondycję emocjonalną pracowników, powinni zadbać o prewencję na poziomie jednostkowym (np. szkolenia z pierwszej pomocy w kryzysie mentalnym, zwrócenie uwagi na odporność psychiczną, regulację emocji, empatię, kwestie związane z zarządzaniem zespołem zdalnym) i organizacyjnym oraz podejmować działania wspierające o charakterze strategicznym i systemowym. Działania systemowe powinny obejmować na przykład: optymalizację organizacji pracy, obciążenie pracą, monitorowanie wykorzystania urlopów, kształtowanie kultury organizacyjnej, gdzie każda osoba czuje się szanowana i doceniana (por. Grupa ArtMis, 2023). Aby osiągnąć realne efekty, trzeba włączyć długofalowe wsparcie tych kwestii w strategię i kulturę przedsiębiorstwa.

Cały system pracy zdalnej powinien być przedstawiony w specjalnie przygotowanym regulaminie, który szczegółowo opisuje kluczowe postanowienia, procedury oraz obowiązki – zarówno pracodawcy, jak i pracownika. Taki regulamin pozwoliłby pracownikom na pełne zrozumienie zasad tej formy pracy oraz prawidłowe z niej korzystanie. Mając na uwadze tak ważny obecnie dla wszystkich pokoleń dobrostan, warto dodatkowo spisać kontrakt, który może dotyczyć formy komunikowania się, sposobu realizacji zadań, formy kontroli, a także oferowanego wsparcia. Ważnym elementem kontraktu powinna być również kwestia dostępności *online* – zarówno pracowników, jak i liderów, w tym precyzyjne ustalenie godzin pracy, a także przerw, które pozwolą optymalnie zaplanować inne ważne dla nich aktywności. Doświadczenie pokazuje, że w siedzibie firmy przerwa jest bardziej dostępna, można wspólnie wyjść do pomieszczenia służbowego/kuchni i zjeść posiłek czy porozmawiać przy kawie. W domu zdecydowanie łatwiej całkowicie zatracić się w pracy, wszystko bowiem jest na wyciągnięcie ręki i często zapomina się o podstawowych potrzebach. Warto zatem, aby osoby zarządzające środowiskiem pracy zadbały o regularny *feedback* od pracowników, którzy są w stanie rozpoznać tzw. najlepsze praktyki. Umożliwiłyby one skuteczne wykonywanie zadań i obowiązków, oddzielając jednocześnie życie prywatne od zawodowego.

Inną kwestią wartą podniesienia z punktu widzenia wyzwań stojących przed pracodawcami w obszarze pracy zdalnej jest dążenie do pełnego wykorzystania posiadanych przez pracownika kompetencji. Ważnym czynnikiem zapewniającym efektywną pracę zdalną jest zatem ograniczenie przez samych pracowników dystraktorów zakłócających płynność wykonywanych zadań. Według badaczek warunkiem koniecznym powinno być dostosowanie domowego środowiska pracy do wymagań pracy zdalnej, mając oczywiście na względzie spełnienie wszelkich wymagań dotyczących zasad jej bezpieczeństwa i higieny. Wiąże się to z zapewnieniem ergonomicznej przestrzeni oraz niezbędnych zasobów.

Newralgicznym obszarem pracy w modelu hybrydowym, który stanowi istotne wyzwanie dla osób zarządzających środowiskiem pracy, jest zapewnienie efektywnej komunikacji międzypokoleniowej w takim środowisku. Warto zadbać o dostosowanie

narzędzi komunikacyjnych oraz metod współpracy do potrzeb różnych pokoleń, co pozwoli na minimalizowanie potencjalnych konfliktów wynikających z odmiennych oczekiwań i preferencji komunikacyjnych. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że pracownicy należący do różnych generacji (BB, X, Y i Z) mogą preferować różne formy komunikacji – od tradycyjnych spotkań „twarzą w twarz”, po cyfrowe platformy współpracy, takie jak Slack czy Microsoft Teams (Bennett i in., 2021; Smith i Turner, 2022). Kluczowe jest również tworzenie kultury organizacyjnej, która promuje otwartość i zrozumienie pomiędzy pokoleniami, co może prowadzić do większej spójności zespołowej i efektywności w realizacji zadań (Johnson i in., 2020). Wprowadzenie szkoleń z zakresu kompetencji komunikacyjnych, które są dostosowane do specyfiki pracy hybrydowej czy zdalnej, może znacznie wspomóc menedżerów w pokonywaniu barier międzypokoleniowych (Thompson i Ku, 2021).

Posiadana w tym obszarze wiedza powinna różnicować przyjęte strategie działań, adresowane do pracowników będących przedstawicielami różnych pokoleń, zwłaszcza w obliczu rosnącego znaczenia inteligencji generacyjnej, czyli posiadania świadomości interakcji międzypokoleniowych. W tym kontekście powinno się wypracować wzorce pracy zdalnej adekwatne do posiadanych przez pracowników kompetencji, ich potrzeb i oczekiwań. W obliczu tak popularnego dzisiaj modelu pracy hybrydowej zarządzanie różnorodnością pokoleniową jest i nadal będzie istotnym kryterium efektywności decyzyjnej, także w obszarze środowiska pracy. Przynależność pracowników do poszczególnych generacji i posiadanie przez nich tak różnych kompetencji stanowi obecnie jedno z kluczowych wyzwań. Świadome i konsekwentne działania w analizowanym obszarze mogą stanowić fundament dla synergii tak ważnej obecnie różnorodności pracowników, co może się stać źródłem siły organizacyjnej (por. Infuture Institute, 2023).