

DETERMINANTY PRACY ZDALNEJ W OPINII PRZEDSTAWICIELI POKOLENIA Z

DOI: 10.33141/po.2022.07.02

Przegląd Organizacji, Nr 7(990), 2022, s. 11-20

www.przegladorganizacji.pl

Wiesław Łukasiński
Marzena Wójcik

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Wyzwaniem dla współczesnych organizacji jest skuteczne reagowanie na zmiany występujące w otoczeniu. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej wymaga generowania nowych rozwiązań warunkujących wzrost przychodów i ograniczanie kosztów (Kobis, 2019, s. 57). W celu efektywnego wykorzystania pojawiających się okazji i unikania zagrożeń niezbędne jest kształtowanie kompetencji warunkujących dokonanie wyboru kierunku działania, sprzyjającego rozwiązaniu występujących problemów (Niewiadomski, 2020, s. 34). Ciągły wzrost znaczenia zasobów wiedzy ulegających szybkiej dezaktualizacji oznacza konieczność permanentnego uczenia się pracowników (Wiśniewska, Wiśniewski, 2020, s. 20). Współcześnie to dzięki efektywnemu zastosowaniu technologii informacyjnych można zwiększyć szansę na rozwój organizacji. Zatem skuteczność rozwiązań w tym obszarze bezpośrednio wpływa na poziom jej konkurencyjności (Zaleski, Michalski, 2020, s. 29).

Odpowiedzią na zachodzące zmiany może być realizacja pracy w sposób zdalny, co może być atrakcyjne dla ludzi młodych określanych jako pokolenie Z. To osoby urodzone po 1990 roku, niektórzy autorzy wskazują rok 1995 (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014, s. 406). Przedstawiciele pokolenia Z nie znają świata bez komputera, telefonu czy elektronicznych gadżetów, gdyż od najmłodszych lat towarzyszyły im technologie informatyczne wywierające wpływ na ich wychowanie (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014, s. 407). Z uwagi na fakt, iż na rynku pracy systematycznie wzrasta liczba zatrudnionych z pokolenia Z, interesujące jest, jak postrzegają oni możliwość zdalnego jej wykonywania.

Praca zdalna, jak wynika z wielu analiz i opracowań, pozostanie również po zakończeniu pandemii COVID-19, a różne jej modele będą rozwijane (Wójcik, 2021, s. 269). W publikacjach dotyczących pracy zdalnej w kontekście pokolenia Z w Polsce nawiązuje się najczęściej do kwestii jej postrzegania i oczekiwań wobec niej (Walentek, 2020) czy chęci realizacji tej formy pracy przez młodych ludzi (Miernik, 2021). W literaturze odnoszącej się do czynników determinujących przebieg pracy zdalnej często uwagę zwraca się na występujące niedogodności przy jej realizacji, nie eksponując jednak opinii pokolenia Z jako odrębnej grupy (Kuśnierz i in., 2022). W rzeczywistości występuje niedosyt badań z zakresu postrzegania determinant pracy zdalnej przez pokolenie Z, co stanowi lukę badawczą.

W niniejszym artykule przedmiotem zainteresowania jest to, jak w Polsce młodzi pracownicy reprezentujący pokolenie Z postrzegają czynniki, które wpływają na przebieg pracy zdalnej. Jest to ważne, ponieważ stają się zarówno jej wykonawcami, jak i organizatorami dla siebie lub kierowanych przez nich zespołów. Celem artykułu jest określenie postrzegania przez przedstawicieli pokolenia Z czynników determinujących przebieg zdalnej pracy. Ważne jest zatem uzyskanie odpowiedzi na pytanie – jakie czynniki można uznać za kluczowe? W pracy dążono do zweryfikowania następujących hipotez:

H1: Kobiety i mężczyźni z pokolenia Z różnie postrzegają determinanty przebiegu pracy zdalnej.

H2: Determinanty pracy zdalnej można zakwalifikować do kilku obszarów.

Realizacja obranego celu, udzielenie odpowiedzi na pytanie badawcze oraz weryfikacja hipotez możliwa była dzięki dokonaniu przeglądu literatury, przeprowadzeniu badania ankietowego i zastosowaniu wybranych instrumentów analizy statystycznej¹.

Praca zdalna – pojęcie i czynniki wpływające na jej realizację

W literaturze przedmiotu można znaleźć potwierdzenie racjonalności i korzyści wynikających z wykonywania zdalnej pracy. Przesądza o tym nie tylko względy ekonomiczne, ale i postęp techniczno-technologiczny. Możliwość wykonywania pracy w sposób zdalny może prowadzić do zwiększenia szansy organizacji na zapewnienie ciągłości jej funkcjonowania w czasie różnego rodzaju zagrożeń i klęsk żywiołowych (Donnelly, Proctor-Thomson, 2015; Ferreira i in., 2021) oraz wypracowania przewagi konkurencyjnej.

Praca zdalna odnoszona jest do każdej pracy umysłowej, która wykonywana jest przez pracownika poza tradycyjnym miejscem jej realizacji, a jej efekty przesyłane są za pomocą współczesnej technologii i narzędzi teleinformatycznych (Bąk, 2006, s. 55). Praca zdalna może być realizowana w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się na jej efekty lub gdzie byłaby wykonywana w ramach tradycyjnego systemu zatrudnienia (Zalega, 2002, s. 41; Dolot, 2020, s. 36). Jedną z najbardziej popularnych form jest wykonywanie jej wyłącznie w domu pracownika, wykorzystując technologię informatyczną i telekomunikacyjną (Szluz,



2013, s. 256; Dolot, 2020, s. 36–37). Zgodnie z ustawą z dnia 2 marca 2020 r. (t. jedn.: Dz.U. z 2021 r., poz. 2095), pracodawca w Polsce może polecić pracownikowi wykonywanie pracy przez określony czas poza miejscem jej stałego wykonywania w okresie obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii oraz w okresie 3 miesięcy po ich odwołaniu, aby im przeciwdziałać.

Uzyskanie oczekiwanych efektów pracy zdalnej wymaga ciąglego i kompleksowego doskonalenia kompetencji pracowników. Muszą oni posiadać określoną wiedzę, umiejętności, cechy osobowości pozwalające na przyjmowanie właściwych postaw i zachowań (Waśkowski, 2018, s. 300–309). W rzeczywistości warto zwrócić uwagę przede wszystkim na umiejętności techniczne i behawioralne. Pracownik musi posiadać zdolność logicznego myślenia i komunikacji. Ważne są również postawy odpowiadające za reakcje człowieka na różne zjawiska lub osoby (Rzempala, 2017, s. 417–430). Praca zdalna wymaga od pracownika kompetencji rozumianych jako zbiór wymagań, które są indywidualne dla tego, przed kim je postawiono, świadcząc o potencjalnej przydatności do wykonywania określonej czynności, zdolności wypełniania przydzielonej roli (Czekaj, 2010, s. 32). M. Sidor-Rządowska (2020) utożsamia kompetencje z wiedzą, którą pracownik jest skłonny wykorzystać, i dzieli ją na: deklarowaną (wiem co) i proceduralną (wiem jak i potrafię).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można zidentyfikować kilka grup czynników wpływających na możliwość realizowania pracy zdalnej w organizacji. Można je pogrupować na czynniki związane z: pracownikiem, stanowiskiem pracy (charakterem pracy), procesem zarządzania, organizacją i jej kulturą oraz technologią (Yap, Tng, 1990; Clark, 1998; Bailey, Kurland, 2002; Haines i in., 2002; Peters i in., 2004; Jones, 2010; Madsen, 2011; Peters i in., 2016; Vilhelmson, Thulin, 2016; Urbaniec i in., 2022).

Wśród czynników związanych z pracownikiem, które wpływają na realizację pracy zdalnej, można wskazać m.in. na (Clark, 1998; Peters i in., 2004; Jones, 2010; Madsen, 2011; Peters i in., 2016; Vilhelmson, Thulin, 2016; Urbaniec i in., 2022):

- kompetencje realizującego pracę w formie zdalnej,
- nastawienie pracowników do pracy zdalnej,
- indywidualne cechy osobowe pracownika,
- motywację do pracy, poziom zaangażowania w jej wykonywanie,
- potrzeby i sytuację rodzinną pracownika,
- fizyczne warunki do realizacji pracy w miejscu zamieszkania,
- doświadczenie i wydajność pracownika w wykonywaniu pracy.

W nowej rzeczywistości pożądana są pracownicy z rozwiniętymi umiejętnościami technologicznymi. W związku z tym nacisk kładziony jest na uzdolnienia w zakresie (World Economic Forum, 2018): nauk ścisłych, inżynierii, technologii, matematyki. Niezwykle istotne są ich umiejętności poznawcze i interpersonalne. Według raportu World Economic Forum (2018), istotne są ich relacje

i sieci kontaktów społecznych. Dużą rolę odgrywa rozwój zdolności (Stuss i in., 2020): aktywnego słuchania, nauki, krytycznego myślenia. Ważne, aby pracownika cechowała (Łukasinski i in., 2021, s. 128): chęć skutecznego szukania rozwiązań, elastyczność i zdolność adaptacji, przedsiębiorczość, kreatywność, samodzielność planowania i wykonywania pracy, obsługa komputera, umiejętność pracy w wirtualnym zespole, skuteczność komunikacji, wielozadaniowość, inteligencja emocjonalna, odporność na stres, logiczne i samodzielne myślenie, mobilność, wytrwałość w realizacji celów. Nie bez znaczenia jest również znajomość języków obcych.

Druga kategoria czynników związana jest ze stanowiskiem pracy, rodzajem i charakterem pracy. W tym obszarze należy zwrócić uwagę na możliwość realizacji pracy w sposób zdalny. Aby tak było, powinny cechować ją (Clark, 1998; Peters i in., 2004; Jones, 2010; Peters i in., 2016; Vilhelmson, Thulin, 2016; Urbaniec i in., 2022):

- złożoność, wysoki stopień niezależności (autonomiczność), konieczność wykonania przez profesjonalistów, osoby z dużym doświadczeniem,
- możliwość realizacji w miejscu zamieszkania, ale i zdalnego zarządzania, kontroli,
- brak konieczności stałej interakcji ze współpracownikami czy ścisłego nadzorowania,
- niska częstotliwość przydzielania zadań,
- możliwość dostępu do dokumentów poza siedzibą organizacji (np. elektroniczny obieg dokumentów, dostęp do dokumentów w chmurze),
- możliwość zdalnego przesyłania efektów pracy.

Na realizację pracy zdalnej ma wpływ proces i styl zarządzania, uwidaczniające się m.in. jako (Yap, Tng, 1990; Bailey, Kurland, 2002; Haines i in., 2002; Peters i in., 2004; Jones, 2010; Peters i in., 2016; Vilhelmson, Thulin, 2016; Urbaniec i in., 2022):

- nastawienie menedżerów i liderów zespołów do pracy zdalnej,
- zdolność udzielania przez przełożonych wsparcia swoim podwładnym,
- gotowość przełożonych na wyrażenie zgody realizacji pracy poza siedzibą organizacji,
- odpowiedni poziom zaufania między przełożonym a pracownikiem,
- zdolność do zwiększenia poziomu niezależności podwładnych, rezygnacji z bezpośredniej kontroli wraz z zachowaniem innych form kontroli pośredniej,
- umiejętność przydzielania zadań podwładnym adekwatnych do ich kompetencji,
- umiejętność utrzymywania (na odległość) wydajności pracowników, ich motywacji i zaangażowania na odpowiednim poziomie.

Na realizację pracy zdalnej wpływ ma również organizacja, w tym wykreowana w niej kultura. Zatem należy odpowiedzieć na pytania – czy praca zdalna może być realizowana w danej organizacji i czy wpisuje się w strategię, cele oraz stosowane mechanizmy kontrolne. Ważne jest również, w jakim stopniu kultura organizacyjna wspiera realizację pracy zdalnej. Ponadto w ramach tej kategorii

czynników determinujących przebieg pracy zdalnej należy wskazać m.in. na: posiadane lub konieczne do opracowania przez organizację procedury bezpieczeństwa, regulaminy pracy zdalnej, procedury bhp, instrukcje, w tym także zasady komunikacji i dostępności w pracy zdalnej oraz możliwości inwestycyjne (możliwości zakupu technologii, urządzeń, oprogramowania, szkolenia) i nadzoru realizacji pracy, osiągniętych postępów (Peters i in., 2004; Jones, 2010; Peters i in., 2016; Vilhelmson, Thulin, 2016; Urbaniec i in., 2022).

Wśród czynników wpływających na realizację pracy zdalnej należy zwrócić uwagę na możliwości techniczno-technologiczne. W ramach tej kategorii, organizując pracę, ważne są m.in. (Haines i in., 2002; Peters i in., 2004; Jones, 2010; Peters i in., 2016; Vilhelmson, Thulin, 2016; Urbaniec i in., 2022):

- dostępność rozwiązań i narzędzi technologicznych na rynku oraz środków finansowych niezbędnych do ich wdrożenia,
- infrastruktura techniczno-technologiczna organizacji, wsparcie technologiczne przez przełożonych czy dostawców rozwiązań technologicznych,
- możliwość zapewnienia bezpieczeństwa danych.

Wyżej opisane czynniki wpływające na realizację pracy zdalnej zostały wykorzystane w procesie budowania narzędzia badawczego. Rozwój techniczno-technologiczny ma istotny wpływ na organizację pracy, bazującą na dostępie do innowacyjnych produktów, zwiększając poziom automatyzacji i cyfryzacji procesów pracy. Wpłynęło to na modyfikację tożsamości pracownika, zmianę jego roli w strukturze organizacyjnej. W rzeczywistości stał się kreatywnym twórcą przestrzeni roboczej, wyznacznikiem jakości i efektywności realizowanych przez siebie działań. Oznacza to, że wcześniej akceptowane standardowe (sztywne) modele kompetencji przypisane do konkretnych stanowisk odchodzą w przeszłość (Pietrulewicz, Łosyk, 2018, s. 76). Współcześni pracownicy muszą posiadać potencjał w zakresie wykorzystywania nowych technologii, aspirować do ciągłego rozwoju zawodowego, aby móc elastycznie dostosowywać się do zmian (Łukasiński i in., 2021, s. 67). Szybki rozwój technologii obliuguje do doskonalenia umiejętności radzenia sobie z wyzwaniami w tym zakresie. Pracownika powinna cechować odwaga, interdyscyplinarność oraz zaangażowanie (Dobrowolska, Knop, 2020). Powyższe cechy w znacznej mierze są charakterystyczne dla przedstawicieli pokolenia Z, które kształtuje kompetencje i wchodzi na rynek pracy. Pomimo wielu badań na temat determinant pracy zdalnej występuje brak informacji, jak postrzegają je przedstawiciele pokolenia Z w Polsce. Przedstawione w dalszej części wyniki badania ankietowego wpisują się w wypełnienie tej luki.

Metoda badawcza

Na podstawie analizy literatury przedmiotu podjęto próbę zidentyfikowania determinant przebiegu pracy zdalnej. Następnie zbudowano kwestionariusz ankiety, który znalazł zastosowanie w procesie zbierania informacji. Badanie zostało przeprowadzone od maja 2021 do

kwietnia 2022 r. za pośrednictwem ankiety internetowej. W celu przeprowadzenia badania ankietowego zastosowano dobór celowy próby badanej, do którego jednostki dobrano na podstawie kryterium wieku i doświadczenia w pracy zdalnej. Kwestionariusz ankiety wypełniły 522 osoby reprezentujące tzw. pokolenie Z, czyli osoby urodzone po 1995 roku. Kobiety stanowiły 61% respondentów, a mężczyźni 39%. Wśród badanych wykształcenie średnie zadeklarowało 56%, a wykształcenie wyższe 46%. Poza tym 2% respondentów oświadczyło, że jest pracodawcą, a 7% zajmuje już stanowiska kierownicze.

W celu interpretacji uzyskanych wyników zastosowano m.in. średnią arytmetyczną oraz współczynnik zmienności, który umożliwia określenie stopnia zróżnicowania wartości zmiennej. Współczynnik zmienności wyliczono jako iloraz odchylenia standardowego cechy oraz jej średniej arytmetycznej. Wysoka wartość współczynnika oznacza duże zróżnicowanie cechy i świadczy o niejednorodności badanej populacji, niska wartość z kolei – o małej zmienności cechy i jednorodności badanej populacji. Wartość współczynnika wyrażona jest w procentach, gdzie: poniżej 25% oznacza małą zmienność, między 25–45% przeciętną, 45–100% silną, a powyżej 100% bardzo silną zmienność.

W celu dokonania zestawień cech ze sobą najbardziej powiązanych dokonano analizy skupień. W pierwszej kolejności dokonano obliczenia wartości ważonej dla każdego wskazania. Oznaczało to przypisanie wagi do każdej wskazanej przez ankietowanych cechy, a w przypadku braku jej wskazania wpisano wartość zero. Dokonano analizy skupień, wykorzystując metodę Warda, gdzie do oszacowania odległości między skupieniami stosuje się podejście analizy wariancji. Metoda ta zmierza do minimalizacji sumy kwadratów odchyień dowolnych dwóch skupień, które mogą zostać uformowane na każdym etapie. W badaniu wykorzystano odległość euklidesową (odległość geometryczna w przestrzeni wielowymiarowej). W celu określenia istotności różnic odpowiedzi ze względu na płeć respondentów przeprowadzono test U Manna-Whitneya.

Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego

Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie 10 kluczowych ich zdaniem czynników determinujących przebieg pracy zdalnej. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 1. Wśród czynników wpływających na funkcjonowanie pracy zdalnej w organizacji 75,10% ankietowanych wskazało na poziom rozwoju technologii ułatwiającej pracę zdalną i jej dostępność dla pracownika. Najmniej wskazań otrzymał czynnik dotyczący poziomu wsparcia państwa i różnych instytucji. Z informacji przedstawionych w tabeli 1 wynika, że na przebieg realizacji pracy zdalnej w organizacji, według ankietowanych, największy wpływ mają czynniki związane z potencjałem organizacji, w tym jej techniczno-organizacyjnym przygotowaniem. Ważne są również: zainteresowanie pracowników realizacją pracy w formie zdalnej i ich zaangażowanie w rozwój



Tabela 1. Czynniki wpływające na realizację pracy zdalnej

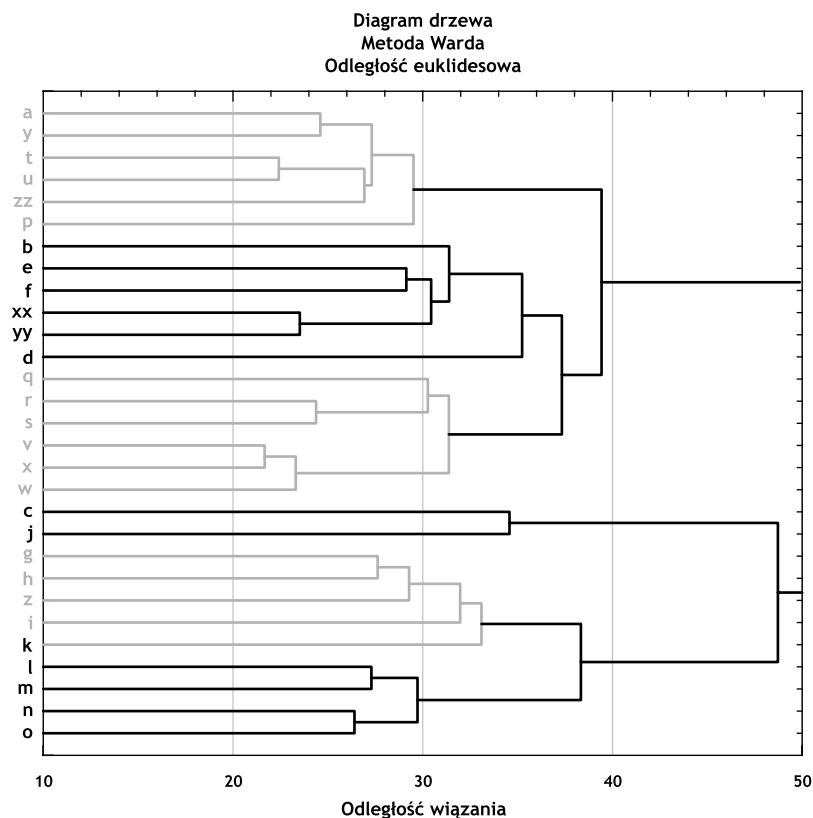
Symbol	Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	Struktura (%)
a	Poziom rozwoju technologii ułatwiającej pracę zdalną i jej dostępność dla pracownika	392	75,10
p	Elastyczne godziny pracy	356	68,20
d	Możliwość zatrudniania osób mających trudności w dotarciu do miejsca pracy	283	54,21
e	Zainteresowanie pracowników realizacją pracy zdalnie	232	44,44
u	Stopień cyfryzacji organizacji	228	43,68
r	Dyscyplina wewnętrzna pracownika, zdolność samooceny	226	43,30
y	Efektywność procesu komunikacji	221	42,34
b	Chęć współpracy, relacje pomiędzy interesariuszami	219	41,95
zz	Warunki pracy, np. wyposażenie	213	40,80
f	Rozwój kompetencji pracowników	211	40,42
g	Mobilność i poziom współzależności relacji biznesowych	186	35,63
t	Umiejętności techniczne pracownika, np. obsługa komputera	183	35,06
q	Umiejętność opanowania stresu, emocji	174	33,33
yy	Zdolność zespołowego uczenia się, zdalnego rozwiązywania problemów	166	31,80
h	Wyniki ekonomiczne i pozaekonomiczne	163	31,23
m	Zdolność współpracy, efektywnego wykorzystania zasobów	162	31,03
k	Globalizacja, wynikające z niej możliwości	159	30,46
s	Samodzielne myślenie pracownika, zdolność planowania, organizowania pracy	156	29,89
v	Poziom wsparcia przez przełożonego i współpracowników	154	29,50
xx	Umiejętność identyfikowania zmian i adaptacji do nich	152	29,12
w	Umiejętność delegowania zadań	151	28,93
i	Nadzór nad pracownikami (monitoring pracy)	150	28,74
x	Zdolność docenienia osiągniętych przez pracowników wyników	120	22,99
l	Możliwość realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju	110	21,07
c	Tworzenie wielokulturowych zespołów	100	19,16
o	Możliwość elastycznego kształtowania wynagrodzeń	100	19,16
n	Angażowanie interesariuszy w doskonalenie produktu	94	18,01
z	Konkurencyjność i mobilność pracowników	81	15,52
j	Poziom wsparcia państwa i różnych instytucji	78	14,94

Źródło: opracowanie własne

posiadanych kompetencji. Oznacza to, że organizacje powinny zadbać o rozwój zaplecza techniczno-organizacyjnego i motywować pracowników do rozwoju wymaganych kompetencji do realizacji pracy zdalnej. W celu uporządkowania uzyskanych wyników zastosowano analizę skupień (rys. 1).

Dokonując analizy typologii udzielonych odpowiedzi, w oparciu o dendrogram, można wyróżnić sześć

skupień (rys. 1) – grup czynników determinujących przebieg pracy zdalnej. W tabeli 1 i na rysunku 1 grupy te oznaczone symbolami: aytuzzp, befxyyd, qrsvxw, cj, ghzik, lmno. Pierwszy obszar (aytuzzp) dotyczy organizacyjno-technicznego przygotowania organizacji do pracy zdalnej, m.in. poprzez odpowiednie wyposażenie stanowiska pracy, dostęp pracownika do technologii umożliwiającej pracę na odległość, ale także określenie



Rys. 1. Dendrogram determinant realizacji pracy zdalnej
Źródło: opracowanie własne

elastycznych godzin pracy i zasad komunikacji w pracy zdalnej. Drugi obszar (befxxyd) można określić jako obszar społeczny dotyczący m.in. relacji i współpracy z interesariuszami, pracy zespołowej, zainteresowania pracą zdalną i chęci rozwoju kompetencji do pracy zdalnej, reakcji na zachodzące zmiany i nowe możliwości zatrudnienia. Kolejny zidentyfikowany obszar (qrsvxw) związany jest z kompetencjami pracownika w zakresie dyscypliny, samooceny pracy, radzenia sobie ze stresem, organizowania pracy dla siebie, jak również kompetencjami zarządczymi w zakresie wspierania pracowników w pracy zdalnej, odpowiedniego delegowania zadań i doceniania wyników swoich podwładnych. Kolejny obszar (cj) dotyczy zagadnień związanych m.in. z tworzeniem wielokulturowych zespołów oraz poziomem wsparcia państwa i różnych instytucji. Mniejsza liczba wskazań tych cech mogła wynikać z większego kojarzenia tych obszarów przez respondentów z pracą stacjonarną, a pytania w kwestionariuszu ściśle odnosiły się do pracy zdalnej, dlatego ankietowani wskazywali te czynniki, które, ich zdaniem, najbardziej wpływają na przebieg realizacji pracy zdalnej. Piąty obszar (ghzik) dotyczy możliwości, jakie daje globalizacja, mobilności organizacji i jej pracowników, osiągania i monitorowania wyników organizacji i pracowników. Ostatni obszar (lmno) związany jest ze zrównoważonym wykorzystaniem zasobów, także z elastycznym kształtowaniem wynagrodzeń i angażowaniem interesariuszy w doskonalenie produktu.

Następnie ankietowanych poproszono o ocenę w skali od 0 do 5, czy i w jakim stopniu zidentyfikowane czynniki wpływają na przebieg pracy zdalnej (0 – nie ma wpływu, 1 – znikomy wpływ, 5 – bardzo istotny wpływ). Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 2. Wśród czynników uznanych przez ankietowanych za mające znaczny wpływ na przebieg realizacji pracy zdalnej znalazły się: poziom rozwoju technologii ułatwiającej pracę zdalną i jej dostępność dla pracownika, elastyczne godziny pracy i efektywność procesu komunikacji. W ocenie tych czynników w porównaniu do pozostałych widoczna jest zgodność odpowiedzi kobiet i mężczyzn. Świadczy o tym również współczynnik zmienności, który tylko przy tych trzech czynnikach osiągnął najniższą wartość. W przypadku większości determinant obserwuje się przeciętną zmienność danych, jedynie w przypadku dwóch silną. Największe różnice zdań pomiędzy kobietami a mężczyznami odnotowano przy ocenie czynników: tworzenie wielokulturowych zespołów oraz poziom wsparcia państwa i różnych instytucji. Na podstawie wyników przedstawionych w tabeli 2 można stwierdzić, że mężczyźni niżej oceniali wpływ poszczególnych czynników na przebieg pracy zdalnej.

Z wyników testu U Manna-Whitneya wynika, iż w zdecydowanej większości występują istotne różnice pomiędzy odpowiedziami kobiet i mężczyzn, co do ocenianych determinant. Najbardziej istotną różnicę wykazano przy czynniku dotyczącym samodzielnego myślenia pracownika, zdolność planowania, organizowania



Tabela 2. Czynniki determinujące przebieg pracy zdalnej w organizacji

Wyszczególnienie	Średnia arytmetyczna			Współczynnik zmienności (%)			Wyniki testu U Manna-Whitneya	
	W	M	K	W	M	K	U	p <0,05
Poziom rozwoju technologii ułatwiającej pracę zdalną i jej dostępność dla pracownika	4,2	4,0	4,3	28	29	28	27098,0	0,001350
Chęć współpracy, relacje pomiędzy interesariuszami	3,6	3,4	3,7	34	37	32	27476,5	0,002881
Tworzenie wielokulturowych zespołów	2,7	2,4	2,8	52	60	47	26490,0	0,000362
Możliwość zatrudniania osób mających trudności w dotarciu do miejsca pracy	3,7	3,5	3,8	36	38	35	28535,5	0,018726
Zainteresowanie pracowników realizacją pracy zdalnie	3,6	3,5	3,7	34	35	32	28587,0	0,020322
Rozwój kompetencji pracowników	3,6	3,4	3,7	34	39	30	27590,0	0,003583
Mobilność i poziom współzależności relacji biznesowych	3,3	3,2	3,4	37	38	36	29783,0	0,107467
Wyniki ekonomiczne i pozaekonomiczne	3,3	3,2	3,4	37	39	36	29117,5	0,044950
Nadzór nad pracownikami (monitoring pracy)	3,3	3,2	3,3	39	42	38	30647,0	0,272948
Poziom wsparcia państwa i różnych instytucji	2,7	2,5	2,9	52	58	49	27112,0	0,001390
Globalizacja, wynikające z niej możliwości	3,3	3,2	3,4	38	42	35	29086,0	0,042987
Możliwość realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju	3,3	3,1	3,4	39	41	37	27584,5	0,003545
Zdolność współpracy, efektywnego wykorzystania zasobów	3,4	3,3	3,5	35	35	35	28701,5	0,024303
Angażowanie interesariuszy w doskonalenie produktu	3,2	3,0	3,2	41	42	41	29402,5	0,066391
Możliwość elastycznego kształtowania wynagrodzeń	3,3	3,2	3,4	39	39	39	29810,5	0,111083
Elastyczne godziny pracy	4,0	3,9	4,1	30	32	29	30005,5	0,139548
Umiejętność opanowania stresu, emocji	3,6	3,3	3,7	37	41	34	25970,0	0,000106
Dyscyplina wewnętrzna pracownika, zdolność samooceny	3,8	3,6	3,9	33	36	30	26911,0	0,000912
Samodzielne myślenie pracownika, zdolność planowania, organizowania pracy	3,8	3,5	4,0	31	35	28	25000,5	0,000009
Umiejętności techniczne pracownika np. obsługi komputera	3,9	3,6	4,0	31	35	28	26144,0	0,000162
Stopień cyfryzacji organizacji	3,9	3,7	4,1	31	34	29	28899,0	0,032765
Poziom wsparcia przez przełożonego i współpracowników	3,7	3,5	3,8	32	35	30	28574,0	0,019909
Umiejętność delegowania zadań	3,8	3,6	3,9	31	35	28	29514,0	0,076806

Wyszczególnienie	Średnia arytmetyczna			Współczynnik zmienności (%)			Wyniki testu U Manna-Whitneya	
	W	M	K	W	M	K	U	p <0,05
Zdolność doceniania osiągniętych przez pracowników wyników	3,6	3,5	3,7	32	34	31	28653,0	0,022541
Efektywność procesu komunikacji	3,9	3,8	4,0	28	30	27	28836,5	0,029849
Konkurencyjność i mobilność pracowników	3,3	3,1	3,4	36	41	33	26531,5	0,000398
Warunki pracy, np. wyposażenie	3,8	3,6	3,9	32	36	29	27084,5	0,001313
Umiejętność identyfikowania zmian i adaptacji do nich	3,6	3,4	3,8	32	35	30	26814,0	0,000741
Zdolność zespołowego uczenia się, zdalnego rozwiązywania problemów,	3,7	3,5	3,8	33	36	30	27158,5	0,001529

Legenda: W – wszyscy, M – mężczyźni, K – kobiety
Źródło: opracowanie własne

pracy ($p=0,000009$). Istotnych różnic test nie wykazał tylko w przypadku sześciu czynników, a są to: mobilność i poziom współzależności relacji biznesowych, nadzór nad pracownikami (monitoring pracy), angażowanie interesariuszy w doskonalenie produktu, możliwość elastycznego kształtowania wynagrodzeń, elastyczne godziny pracy, umiejętność delegowania zadań.

Na podstawie wyników uzyskanych z badania ankietowego można stwierdzić, iż największy wpływ na proces realizacji pracy zdalnej ma nie tylko przygotowanie organizacji pod względem wyposażenia (technologia, cyfryzacja) do jej wykonania, ale i przystosowanie procesów (np. procesów komunikacji) czy rozwój kompetencji pracowników.

Dyskusja wyników badań

Z badań dotyczących pracy zdalnej (Wallace i in., 2009) wynika, że konieczne jest uwzględnienie zarówno cech pracy (np. złożoność i rozwiązywanie problemów), jak i cech społecznych (np. wsparcie społeczne i współzależność) pracy. J.C. Wallace i inni (2009) oraz N. Nurmi, P.J. Hinds (2020) wskazują, że wzrost autonomii pracowników oraz brak przewidywalności i niestabilność pracy wymaga od zatrudnionych dostosowania się do wymagań środowiska pracy. Pracownicy muszą aktywnie tworzyć warunki pracy, a wzrost kompetencji i niezależności warunkuje sprostanie wymaganiom i dostosowanie się do nowej sytuacji (van Zoonen i in., 2021). S. Wojciechowska-Filipek (2013, s. 44) zwraca uwagę, że na jakość pracy zdalnej mają wpływ czynniki:

- zależne od organizacji, na które wpływ wywiera sama organizacja i jej kierownictwo,
- społeczne (ludzkie), związane z przemianami, zachodzącymi w społeczeństwie (np. społeczeństwo informacyjne), czy człowiekiem (np. predyspozycje, wykształcenie, wiek, skłonność do ryzyka),

- zewnętrzne, wynikające z rozwoju infrastruktury, ustawodawstwa czy norm.

W. Van Zoonen i inni (2021) wskazują, że pracownicy, których cechuje samodzielność, zdolność samoorganizacji, są zdolni przystosować się do warunków pracy zdalnej. Konieczne jest jednoznaczne określanie celów, zapewnienie skutecznej komunikacji i dążenie do zaprojektowania autonomicznych miejsc pracy, gdzie to jest możliwe. Organizacje muszą zapewnić pracownikom odpowiednie zasoby warunkujące samodzielne wykonywanie zadań przy jednoczesnym zachowaniu współzależności na poziomie zbiorowym. Ogólny stosunek do pracy w domu wydaje się pozytywny (Beauregard, 2011, s. 218–237). Niemniej jednak konieczne jest właściwe ukształtowanie relacji praca-dom, co poprawia samopoczucie pracowników, wspomagając proces dostosowania (Golden, Raghuram, 2010, s. 1061–1085). W rzeczywistości można wesprzeć zatrudnionych, zmniejszając ich obciążenie pracą. Zdalne wykonywanie pracy przyczynia się do zakłócenia rutyny pracy, co może znaleźć odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej (van Zoonen i in., 2021).

Organizacje muszą zapewnić pracownikom wymaganą technologię, determinującą wzrost ich elastyczności, mobilności. Niemniej przyjęcie skutecznej strategii przyczynia się do redukcji kosztów (np. poprzez ograniczenie kosztów dojazdów do pracy). Ten sposób wykonywania pracy może sprzyjać lepszej organizacji dnia pracownika, umożliwiając mu wypełnianie obowiązków związanych z pracą, jak też spraw osobistych (Ferreira i in., 2021). Należy dążyć do: zapewnienia skutecznej kontroli nad technologią, wdrażania praktyk promujących spójność zespołu, wykreowania kultury organizacyjnej, stosowania odpowiednich instrumentów, dokonywania pomiarów, umożliwiających weryfikację zdolności pracowników w zakresie integrowania ich życia osobistego i zawodowego (Ferreira i in., 2021).



Podsumowanie

Wykonywanie pracy w sposób zdalny zyskuje na popularności. Wyzwaniem dla pracodawców staje się wykorzystanie doświadczeń pokolenia Z z nowymi technologiami podczas jej realizacji. Przeprowadzone badanie ankietowe pozwoliło uzyskać odpowiedź na postawione pytanie badawcze i wskazać, że za kluczowe czynniki wpływające na realizację pracy zdalnej przedstawiciele pokolenia Z uznają: czynniki związane z potencjałem organizacji, w tym jej techniczno-organizacyjnym przygotowaniem, zainteresowanie pracowników realizacją pracy w formie zdalnej i ich zaangażowanie w rozwój posiadanych kompetencji. Efektywność realizacji pracy zdalnej zależy od czynników związanych z pracownikiem, stanowiskiem pracy (charakterem pracy), procesem zarządzania, organizacją, jej kulturą oraz technologią.

Wyniki uzyskane z przeprowadzonego testu U Manna-Whitneya wskazują, że istnieją istotne różnice w postrzeganiu determinant pracy zdalnej przez kobiety i mężczyzn z pokolenia Z. Jedynie w przypadku sześciu na badanych dwadzieścia dziewięć determinant nie zidentyfikowano różnic istotnych statycznie. Zatem pozytywnie zweryfikowano pierwszą hipotezę. Hipotezę drugą zweryfikowano również pozytywnie na podstawie studiów literatury i przeprowadzonej analizy skupień. W opinii badanych przedstawicieli pokolenia Z determinanty pracy zdalnej można pogrupować na obszary: organizacyjno-technicznego przygotowania organizacji do pracy zdalnej, społecznego wymiaru pracy zdalnej, kompetencji pracowniczych i zarządczych do pracy zdalnej, mobilności i osiąganych wyników oraz zrównoważonego wykorzystania zasobów. Oznacza to, że organizacje, chcąc realizować pracę zdalną, muszą przeanalizować różne obszary funkcjonowania, które w zależności od stopnia przygotowania będą wspierać lub ograniczać jej realizację. Wskazane jest, aby organizacje rozwijały zaplecze techniczno-organizacyjne oraz motywowały pracowników do doskonalenia wymaganych kompetencji.

Zaprezentowana w artykule próba identyfikacji postrzegania determinant realizacji pracy zdalnej przez przedstawicieli pokolenia Z jest jedną z pierwszych prowadzonych w kraju i może stanowić inspirację do kolejnych. Ograniczeniem niniejszego badania jest nielosowy dobór próby, przeprowadzenie go pośród jednorodnej grupy pracowników, co ogranicza generalizację wyników. Próba składała się z przedstawicieli pokolenia Z wykonujących pracę zdalną i korzystających z Internetu, posiadających np. stabilne łącze internetowe, czas i chęć uczestnictwa w badaniu.

W przyszłości potrzebna jest kontynuacja badania, aby wykazać możliwość uogólniania uzyskanych wyników np. w szerszym zakresie krajów czy w różnych pokoleniach pracowników. Uzyskane wyniki zebrano podczas pandemii i występuje brak możliwości odniesienia do sytuacji przed pandemią, co ogranicza zdolność do formułowania wniosków na temat zachodzących zmian. Istotne jest zidentyfikowanie wpływu różnych czynników uznawanych za kluczowe dla realizacji pracy zdalnej po zakończeniu pandemii.

dr hab. inż. Wiesław Łukasiński, prof. uczelni
 Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
 Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
 ORCID: 0000-0002-8757-0190
 e-mail: wieslaw.lukasinski@uek.krakow.pl

mgr Marzena Wójcik
 Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
 Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
 ORCID: 0000-0002-0177-314X
 e-mail: marzena.wojcik@uek.krakow.pl

Przypis

- Publikacja została dofinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie – program PROLOG nr 43/ZJP/2021/PRO.

Bibliografia

- Bailey D.E., Kurland N.B. (2002), *A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 23, No. 4, pp. 383–400.
- Bąk E. (2006), *Elastyczne formy zatrudnienia*, C.H. Beck, Warszawa.
- Beauregard T.A. (2011), *Direct and Indirect Links between Organizational Work-home Culture and Employee Well-being*, „British Journal of Management”, Vol. 22, No. 2, pp. 218–237.
- Clark E. (1998), *Telecommuting and Working from Home*, [in:] IPCC 98. *Contemporary Renaissance: Changing the Way we Communicate*, Proceedings of the 1998 IEEE International Professional Communication Conference, IEEE, Quebec City, pp. 21–25.
- Czekaj J. (2010), *Metodyka diagnozy pomiaru i struktury kompetencji kadry kierowniczej*, [w:] D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wyd. AGH, Kraków, s. 31–48.
- Dobrowolska M., Knop L. (2020), *Fit to Work in the Business Models of the Industry 4.0 Age*, „Sustainability”, Vol. 12, No. 12, art. 4854.
- Dolot A. (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „E-mentor”, Nr 1(83), s. 35–43.
- Donnelly N., Proctor-Thomson S.B. (2015), *Disrupted Work: Home-based Teleworking (HbTW) in the Aftermath of a Natural Disaster*, „New Technology, Work and Employment”, Vol. 30, No. 1, pp. 47–61.
- Ferreira R., Pereira R., Bianchi I.S., da Silva M.M. (2021), *Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges*, „Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity”, Vol. 7, No. 1, art. 70.
- Golden T.D., Raghuram S. (2010), *Teleworker Knowledge Sharing and the Role of Altered Relational and Technological Interactions*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 31, No. 8, pp. 1061–1085.

- [11] Haines V.Y., St-Onge S., Archambault M. (2002), *Environmental and Person Antecedents of Telecommuting Outcomes*, „Journal of Organizational and End User Computing”, Vol. 14, No. 3, pp. 32–50.
- [12] Jones K. (2010), *Going Home: New Technology's Impact on Remote Work Engagement*, „Advances in Business Research”, Vol. 1, No. 1, pp. 168–175.
- [13] Kobis P. (2019), *Człowiek w zespołach wirtualnych a bezpieczeństwo w zarządzaniu informacją*, „Przegląd Organizacji”, Nr 7, s. 57–64.
- [14] Kuśnierz C., Rogowska A.M., Chilicka K., Pavlova I., Ochnik D. (2022), *Associations of Work-Family Conflict with Family-Specific, Work-Specific, and Well-Being-Related Variables in a Sample of Polish and Ukrainian Adults during the Second Wave of the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study*, „International Journal of Environmental Research and Public Health”, Vol. 19, No. 17, art. 10954.
- [15] Łukasiński W., Bińczycki B., Dorocki S. (2021), *Kluczowe kompetencje organizacji XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza Arboretum we Wrocławiu, Wrocław.
- [16] Madsen S.R. (2011), *The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review*, „Culture & Religion Journal”, No. 1, pp. 148–158.
- [17] Miernik A. (2021), *Zmiana modelu pracy. Kto po pandemii będzie określany mianem „nowoczesnego pracodawcy”?* https://www.ey.com/pl_pl/workforce/zmiana-ryнку-i-modelu-pracy, data dostępu: 13.06.2022 r.
- [18] Niewiadomski P. (2020), *Dojrzałość menedżerska jako pochodna kompetencji kognitywnych. Ewolucja w przemyśle maszynowym*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, s. 26–36.
- [19] Nurmi N., Hinds P.J. (2020), *Work Design for Global Professionals: Connectivity Demands, Connectivity Behaviors, and Their Effects on Psychological and Behavioral Outcomes*, „Organization Studies”, Vol. 41, No. 12, pp. 1697–1724.
- [20] Peters P., Tjeldens K.G., Wetzels C. (2004), *Employees' Opportunities, Preferences, and Practices in Telecommuting Adoption*, „Information & Management”, Vol. 41, No. 4, pp. 469–482.
- [21] Peters P., Ligthart P.E.M., Bardoel A., Poutsma E. (2016), *'Fit' for Telework? Cross-cultural Variance and Task-control Explanations in Organizations' Formal Telework Practices*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 27, No. 21, pp. 2582–2603.
- [22] Pietrullewicz B., Łosyk H. (2018), *Edukacyjno-społeczne problemy przestrzeni pracy w kontekście gospodarki 4.0*, „Problemy Profesjologii”, Nr 2, s. 69–77.
- [23] Rzempala J. (2017), *Kompetencje indywidualne i organizacyjne w zarządzaniu projektami – ujęcie systemowe*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, Nr 114, s. 417–430.
- [24] Sidor-Rządowska M. (2020), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZZ*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- [25] Stuss M., Makiela Z., Stańczyk I. (2020), *Role of Competences of Graduates in Building Innovations via Knowledge Transfer in the Part of Carpathian Euroregion*, „Sustainability”, Vol. 12, No. 24, art. 10592.
- [26] Szluz B. (2013), *Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy. Szansa czy zagrożenie?* „Modern Management Review”, Vol. XVIII, Nr 20(4), s. 253–266.
- [27] Urbaniec M., Małkowska A., Włodarkiewicz-Klimek H. (2022), *The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Managers' Perspective*, „Sustainability”, Vol. 14, No. 1, art. 552.
- [28] Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (t. jedn.: Dz.U. z 2021 r., poz. 2095).
- [29] van Zoonen W., Sivunen A., Blomqvist K., Olsson T., Ropponen A., Henttonen K., Vartiainen M. (2021), *Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic*, „International Journal of Environmental Research and Public Health”, Vol. 18, No. 13, art. 6966.
- [30] Vilhelmson B., Thulin E. (2016), *Who and where Are the Flexible Workers? Exploring the Current Diffusion of Telework in Sweden*, „New Technology, Work and Employment”, Vol. 31, No. 1, pp. 77–96.
- [31] Wallace J.C., Edwards B.D., Arnold T., Frazier M.L., Finch D.M. (2009), *Work Stressors, Role-based Performance, and the Moderating Influence of Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 94, No. 1, pp. 254–262.
- [32] Walentek D. (2020), *Praca zdalna – oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z przed wybuchem pandemii COVID-19*, [w:] E. Chodźko, K. Talarek (red.), *Wyzwania i problemy społeczeństwa w XXI wieku*, Tom 1, Tygiel, Lublin, s. 30–42.
- [33] Waśkowski Z. (2018), *Zarządzanie kompetencjami przedsiębiorstwa w procesie tworzenia wartości dla nabywców*, „Handel Wewnętrzny”, Nr 5(376), s. 300–309.
- [34] Wiśniewska S., Wiśniewski K. (2020), *Organizacyjne uczenie się jako determinanta zatrudnialności pracowników*, „Przegląd Organizacji”, Nr 7, s. 20–27.
- [35] Wojciechowska-Filipek S. (2013), *Determinanty rozwoju organizacji wirtualnych w Polsce*, [w:] E. Gołębiowska, K. Raczkowski (red.), *Zarządzanie – nowe perspektywy, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, Tom XIV, zeszyt 8, cz. II, s. 39–42.
- [36] World Economic Forum (2018), *The Future of Jobs Report 2018*, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018/>, access date: 10.02.2022.
- [37] Wójcik M. (2021), *Perspektywy wykorzystania pracy zdalnej po zakończeniu pandemii COVID-19*, [w:] A. Jaki, B. Ziębicki (red.), *Wiedza – Gospodarka – Społeczeństwo. Wyzwania współczesnych organizacji i gospodarek*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa, s. 263–272.
- [38] Yap C.S., Tng H. (1990), *Factors Associated with Attitudes towards Telecommuting*, „Information and Management”, Vol. 19, No. 4, pp. 227–235.
- [39] Zalega T. (2002), *Rynek pracy w epoce cywilizacji informacyjnej*, „Nowe Życie Gospodarcze”, Nr 5, s. 40–42.
- [40] Zaleski S., Michalski R. (2020), *Czynniki sukcesu zarządzania projektami usług IT*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 29–36.
- [41] Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014), *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 350, s. 405–415.



Determinants of Remote Work in the Opinion of the Representatives of the Z Generation

Summary

The aim of the article is to define the perception of the factors that affect the course of remote work by the representatives of Generation Z in Poland. The achievement of the chosen goal was possible thanks to a literature review and a questionnaire survey. On the basis of the conducted research, it has been found that:

- organizations wanting to increase their competitiveness should improve their competences conditioning the effective use of new opportunities, including remote work,
- pace of development of the organization forces employees to constantly develop and improve their

skills and abilities, their lack may lead to exclusion from the labour market,

- effectiveness of remote work implementation depends on the factors related to the employee, job position (nature of work), management process, organization and its culture and technology.

Based on the results obtained from the survey, it was found that, according to the representatives of Generation Z, the process of remote work implementation is influenced both by the organization's preparation in terms of equipment (technology, digitization) to carry it out, as well as the adaptation of processes (e.g. communication processes) and employee involvement in development of the necessary competencies.

Keywords

remote work, generation Z, determinants of remote work
