

# e-mentor

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

2024, nr 1 (103)



Mizera-Pęczek, P. (2024). Różnorodność preferencji pracowników wobec pracy twórczej versus rutynowej oraz indywidualnej versus zespołowej w warunkach pracy zdalnej. *e-mentor*, 1(103), 16–24. <https://doi.org/10.15219/em103.1646>



Patrycja  
Mizera-  
-Pęczek

## Różnorodność preferencji pracowników wobec pracy twórczej versus rutynowej oraz indywidualnej versus zespołowej w warunkach pracy zdalnej

### Diversity of employees' preferences towards creative versus routine work, and individual versus teamwork in remote work conditions

#### Abstract

The change in preferred work models that occurred during the pandemic and post-pandemic period has meant that both creative and reproductive work now takes place in stationary, hybrid, and fully remote conditions. Employees, both those performing creative and reproductive work, in teams or individually, increasingly have to function efficiently in virtual reality, and thus in conditions of physical loneliness. Therefore, this article aims to identify how performing work remotely contributed to changing the preferences of creative and non-creative employees towards performing professional duties of a creative versus routine nature, individually or in teams. The research was carried out using the CAWI survey method among 1,000 respondents in Poland, examining their opinions on the preferences for performing work of various types in remote conditions. The study showed that each of the four types of work examined is a challenge for employees who work remotely, with the majority of respondents declaring that each type of work (creative individual, creative team, routine individual, and routine team) is more difficult for them than in the pre-pandemic reality. Moreover, it was found that the more creative the nature of the work performed, the more negatively employees assessed the preferences for performing creative and routine work, both in teams and individually. Managing creative and reproductive work is one of the most important challenges for modern managers. Currently, many scientific discussions concern what work can be automated or entrusted to artificial intelligence, and what should remain in human hands. This article may be of interest to managers as well as psychologists and creativity educators, whose task will be to prepare work teams to perform creative tasks (work of a creative nature) in remote conditions. The original value of the presented work is such a broad approach to research issues, considering both preferences for creativity and reproduction of work in conditions of individual remote work and remote teamwork. The article takes into account aspects that are important from the perspective of human resources management, management of creative teams, and employee creativity management with the increasing use of hybrid and fully remote work models in organisations.

**Keywords:** creative work, reproductive work, teamwork, individual work, remote work

---

#### Wprowadzenie

---

Pracownicy różnią się ze względu na preferencje wykonywania pracy twórczej lub rutynowej, co może wynikać z różnych poziomów ich dyspozycji do twórczości i warunków do tworzenia, które stwarza im organizacja (Kuśpit, 2021; Lipka, 2018; Mizera-Pęczek, 2015; Wojtczuk-Turek, 2013). Przegląd badań o twórczości prowadzi do stwierdzenia, że aktywność twórcza jest uwarunkowana personologicznie i środowiskowo (Krajewska-Niecarz, 2016; Szmidt, 2018). W ujęciu personologicznym preferencja wobec wykonywania pracy twórczo versus odtwórczo może być wynikiem kreatywności pracownika rozumianej jako dyspozycja do generowania nowych i wartościowych pomysłów, natomiast w kategorię środowiska twórczości można wpisać między innymi specyfikę zadań zawodowych,

które pracownicy zobligowani są wykonywać (Shapero, 1985). Dla uproszczenia można mówić o zadaniach twórczych, czyli tych, które wymagają niestandardowego podejścia, oraz o zadaniach odtwórczych, których sednem jest rutyna i szablonowość. W organizacjach rzadko mamy do czynienia z sytuacjami, kiedy można pracować tylko twórczo bądź tylko odtwórczo (Bérubé i Demers, 2019). W praktyce okazuje się, że pracownicy z natury kreatywni mierzą się w pracy zawodowej z zadaniami rutynowymi, a od niekreatywnych i tak wymaga się, by radzili sobie w niestandardowych, wymagających twórczości sytuacjach, nawet tych z kategorii codzienności zawodowej (Chi i in., 2021).

Dodatkowym źródłem różnorodności preferencji pracowników jest konieczność wykonywania obowiązków w różnych formach: indywidualnie i w zespołach. Badania poświęcone specyfice pracy twórczej pokazują, że nawet pracownicy twórczy (tzw. creative workers) nieco inaczej realizują swoje zadania zawodowe samodzielnie niż w zespołach (Cirella, 2021). Synergia pracy zespołowej jest doceniana przez wielu badaczy (por. Szmidt i Modrzejewska-Świgulska, 2020), jednakże w literaturze coraz śmielej obalane są mity o jej jednoznacznej wyższości w rozwiązywaniu problemów (na przykład z wykorzystaniem znanych metod heurystycznych, jak burza mózgów) nad indywidualnymi, nadającą tej problematyce kontekst sytuacyjny (Wang i Nickerson, 2017).

Można zatem stwierdzić, że pomimo znaczącego dorobku badaczy z obszaru zarządzania twórczością, psychologii twórczości czy kreatologii istnieje istotna luka badawcza do wypełnienia. Jej podłożem jest konieczność przeniesienia zarówno pracy twórczej, jak i rutynowej realizowanej zarówno indywidualnie, jak i zespołowo do warunków pracy zdalnej (lub hybrydowej). Zmiana preferowanych przez pracodawców modeli pracy, która nastąpiła w okresie pandemicznym i postpandemicznym (Khlystova i in., 2022; Sidor-Rządkowska, 2022) sprawiła, że praca o charakterze twórczym, jak i odtwórczym odbywa się dzisiaj zarówno w warunkach stacjonarnych, hybrydowych, jak i w pełni zdalnych. Pracownicy wykonujący pracę o charakterze twórczym i odtwórczym, zespołowo czy indywidualnie coraz częściej muszą sprawnie funkcjonować w rzeczywistości wirtualnej (Taser i in., 2022), a tym samym w warunkach fizycznej izolacji, samotności (Becker i in., 2022; Miyake i in., 2021), w otoczeniu nowych rozwiązań technologicznych (Pestonjee i Pastakia, 2022; Ziembra i in., 2023).

Celem prezentowanych badań było rozpoznanie, w jaki sposób wykonywanie pracy zdalnie przyczyniło się do zmiany preferencji pracowników kreatywnych i niekreatywnych wobec realizowania obowiązków zawodowych o twórczym versus rutynowym charakterze indywidualnie versus w zespołach. Postawiono pytania badawcze: w jaki sposób pracownicy radzą sobie z wykonywaniem zadań indywidualnych twórczych (P1), zespołowych twórczych (P2), indywidualnych rutynowych (P3) i zespołowych rutynowych (P4) w warunkach pracy zdalnej i w kontekście twórczego/odtwórczego charakteru pracy zawodowej. Strukturę

artykułu podporządkowano jego celowi. Kolejno zaprezentowano przegląd literatury dotyczący pracy indywidualnej i zespołowej nad twórczymi i odtwórczymi zadaniami zawodowymi, opisano metodykę przeprowadzonych wśród pracowników badań oraz przedstawiono interpretację ich wyników.

---

### Przeгляд literatury

---

#### Praca o charakterze twórczym indywidualna i zespołowa

Konstrukt pracy o charakterze twórczym jest dość szeroko opisywany w literaturze przedmiotu, w zależności od przyjętego paradygmatu twórczości. Można założyć, że praca twórcza koncentruje się na wysiłkach podejmowanych na różnych etapach procesu twórczego z zamiarem uzyskania twórczych wyników (Nęcka, 1999) oraz że obejmuje wszelkie wysiłki pracowników, które wykraczają poza standardowe ramy postępowania (Harrison i Nurmohamed, 2023). Niektóre źródła podają, że podstaw twórczości pracowników należy upatrywać w ich wczesnodziecięcych marzeniach, aspiracjach, skłonnościach do improwizowania, albo realizacji strategii kariery „rób to, co naprawdę kochasz” (Taylor i Luckman, 2020). Nie bez znaczenia są z pewnością osobiste predyspozycje, a także warunki do twórczości, tak materialne np. wynagradzanie za twórcze efekty, jak i niematerialne np. styl kierowania w organizacji (Bratnicka, 2011; Dewicka, 2013; Krajewska-Nieckarz, 2016; Kuśpit, 2021; Nogalski i Niewiadomski, 2016; Szwiec, 2012).

Badacze wskazują, że choć studia nad gospodarką kreatywną rozwijają się bardzo intensywnie od połowy lat 90. XX wieku, to kwestia samych pracowników, którzy w przemyśłach kreatywnych budują swoje długoletnie kariery jest marginalizowana (Christopherson, 2008; Tse, 2022). Praca o charakterze twórczym przypisywana jest dość tradycyjnie osobom nazywanym creative workers. Należy jednak zaznaczyć, że mianem tym są określani dzisiaj wszyscy ci, którzy wykonują zawody kreatywne w branżach kreatywnych, wykonują zawody twórcze poza branżami kreatywnymi oraz pełniący role niekreatywne w branżach kreatywnych (pracownicy wspierający). Ponadto jako creative workers traktować należy także osoby zatrudnione w zawodach z natury niekreatywnych poza przemysłami kreatywnymi, gdzie praca twórcza jest tylko wycinkiem realizowanych zadań (praca kreatywna wykonywana incydentalnie) (Goldsmith i Bridgstock, 2015).

Obecność kreatywnych pracowników (nawet tych incydentalnie kreatywnych) jest dla organizacji bardzo korzystna. Jednak, aby ludzie mogli realizować w organizacjach swój twórczy potencjał, niezwykle ważne jest, aby stworzyć im do tego odpowiednie warunki (Ashton, 2015). Na problem ten zwrócili uwagę np. Allen i inni (2013), badając procesy przekształcania się studentów w kreatywnych, w pełni zatrudnialnych pracowników. Zwrócili oni uwagę na występowanie potencjału twórczego u studentów zróżnicowanych ze względu na płeć, pochodzenie czy sytuację spo-

łeczno-materialną. Wskazali także na nierówności w dostępie do działań edukacyjnych prowadzonych przez potencjalnych pracodawców, co ma skutkować ograniczeniem rozpoznawania i pełnego rozwijania twórczego potencjału wartościowych kandydatów do pracy (Allen i in., 2013).

Problematyce warunków sprzyjających twórczości przyjrzały się Figurska i Sokół (2023). Ich badania pokazują, że istnieją istotne zależności między wybranymi komponentami relacji menedżer – pracownik i realizacją zadań twórczych. Stwierdziły, że stosunki pracy oparte na współpracy, otwartej komunikacji i wzajemnym uczeniu się sprzyjają wykonywaniu twórczych zadań. Budowanie i utrzymywanie takich relacji wymaga tworzenia kultury współpracy, a nie rywalizacji, nastawionej na uczenie się i wykorzystanie wiedzy w procesie podejmowania działań twórczych (Figurska i Sokół, 2023). W tym kontekście wydaje się, że pracy twórczej będzie sprzyjało funkcjonowanie w zespołach, i to praca zespołowa będzie przynosiła lepsze efekty niż indywidualna. Efekt ten mają wspierać: wzajemne dzielenie się wiedzą, inspirowanie się, wymiana poglądów, czerpanie z otwartej komunikacji.

Z drugiej strony, kiedy praca twórcza jest analizowana w kontekście zdalnego wykonywania obowiązków zawodowych, trudno przesądzić o wyższości pracy zespołowej nad indywidualną. Literatura jest raczej niejednoznaczna, jeśli chodzi o stwierdzenie, czy technologie cyfrowe sprzyjają współpracy (Do-It-Together, DIT), czy też samodzielnemu tworzeniu (Do-It-Yourself, DIY). Na przykład badania prowadzone wśród francuskich muzyków pokazały, że należy w tej sytuacji przyjąć mikroperpsektywę, bowiem sposób pracy twórczej i jej wyniki są najczęściej zależne od technologii cyfrowych, z jakich twórcy są zobowiązani korzystać. Warto dodać także, że z jednej strony praktyki pracy twórczej z wykorzystaniem technologii cyfrowych prowadzą do lepszych efektów poprzez umożliwianie współpracy (Do-It-Together, DIT), natomiast z drugiej strony badacze opowiadają się za powrotem do bardziej zindywidualizowanych działań (Do-It-Yourself), kiedy można kształtować swoją twórczą autonomię (Fauchart i in., 2022).

### **Praca rutynowa indywidualna i zespołowa**

Badacze już od kilku lat przypatrują się pracy rutynowej, jej specyfice i zagrożeniom (Cortes i in., 2017). Wydaje się, że najistotniejszym z nich jest rozwój technologii i związane z tym przepowiednie końca zadań, które przejąć mogą na przykład roboty (Usabiaga i in., 2022). Nie ma wątpliwości co do tego, że technologie cyfrowe przenikają życie współczesnych pracowników, a cyfryzacja jest uważana za najważniejszą siłę obecnej transformacji działalności gospodarczej i społecznej. W szczególności wykorzystanie technologii cyfrowych ma głęboki wpływ na praktyki pracy, rekonfigurując sposób, w jaki jednostki wykonują swoje obowiązki w wielu organizacjach (Fauchart i in., 2022).

Badania pokazują jednak, że kres pracy rutynowej, czyli powtarzalnej, nie jest przesądzony. Zauważa się bowiem, że dotychczas wdrażana automatyzacja

wpływa na doświadczenia zatrudnionych zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Automatyzacja rutynowej pracy może stanowić czynnik umożliwiający nadawanie subiektywnego sensu pracy, ponieważ odstąpienie człowieka od zadań, które są żmudne i czasochłonne, może wyzwolić pełniejsze wykorzystanie czasu na doskonalenie pracy, co ma stanowić wzbogacające doświadczenie. Z drugiej jednak strony badacze identyfikują przypadki pracowników, którzy są mobilni jedynie w granicach rutynowych obowiązków (Staaby i in., 2021). Analiza danych ze szwedzkiego rynku pracy pokazuje wręcz, że osoby dotychczas wykonujące powtarzalne czynności w ramach swojej specjalności mają duże trudności z przekwalifikowaniem w sytuacji przejęcia ich obowiązków przez technologię (Yakymovych, 2022). Można zatem przypuszczać, że podział pracy na rutynową i twórczą będzie długo aktualny i obowiązujący ze względu na dotychczasowe, ugruntowane przyzwyczajenia pracowników.

---

### **Metodyka badania**

---

Można przyjąć założenia epistemologiczne, że pracownicy są w stanie skutecznie dokonywać samooceny własnej twórczości oraz określać swoje preferencje wobec pracy twórczej versus odtwórczej, a także ocenić, w jaki sposób realizują zadania twórcze i odtwórcze indywidualnie i zespołowo (w której z kombinacji funkcjonują najlepiej w życiu zawodowym) (Kubicka, 2005).

Zdalność mogła przyczynić się do zmiany samooceny pracowników dotyczącej preferowanego sposobu realizacji różnych typów zadań. Można nawet stwierdzić, że przejście w tryb pracy zdalnej/hybrdowej zmieniło tożsamość zawodową wielu osób (Pianese i in., 2023). Z jednej strony izolacja mogła sprzyjać koncentracji na twórczości poprzez ograniczenie dystraktorów, które występują w typowych miejscach pracy (takich jak np. hałas, odwracanie uwagi innymi zadaniami przez współpracowników) (Mizera-Pęczek, 2023). Z drugiej strony osamotnienie mogło osłabiać pewność siebie, wzmacniać poczucie destabilizacji i dezinformacji i tym samym zmniejszać sprawczość, która jest niezbędna podczas wykonywania twórczych zadań.

Celem badania było rozpoznanie, w jaki sposób wykonywanie pracy zdalnie przyczyniło się do zmiany preferencji pracowników kreatywnych i niekreatywnych wobec obowiązków zawodowych o twórczym versus rutynowym charakterze indywidualnie versus w zespołach. Postawiono cztery pytania badawcze:

- Q1: Jak (w warunkach pracy zdalnej) pracownicy oceniają własny poziom radzenia sobie z zadaniami twórczymi realizowanymi indywidualnie?
- Q2: Jak (w warunkach pracy zdalnej) pracownicy oceniają własny poziom radzenia sobie z zadaniami twórczymi realizowanymi w zespołach?
- Q3: Jak (w warunkach pracy zdalnej) pracownicy oceniają własny poziom radzenia sobie z zadaniami rutynowymi realizowanymi indywidualnie?

## Różnorodność preferencji pracowników wobec pracy...

Q4: Jak (w warunkach pracy zdalnej) pracownicy oceniają własny poziom radzenia sobie z zadaniami rutynowymi realizowanymi w zespołach?

Zdecydowano się także sformułować hipotezę badawczą i poddać ją weryfikacji.

H0: Im charakter pracy jest postrzegany jako bardziej twórczy, tym respondenci lepiej radzą sobie z czynnościami opisanymi stwierdzeniami:

1. Podczas wykonywania pracy zdalnie lepiej radzę sobie z indywidualnymi zadaniami wymagającymi nieszablonowych rozwiązań (np. łatwiej przychodzi mi wymyślanie rozwiązań problemów, które pojawiają się w mojej pracy, szybciej generuję nowe pomysły, efekty mojej indywidualnej twórczej pracy są ciekawsze i bardziej wartościowe).
2. W warunkach pracy zdalnej łatwiej mi rozwiązywać nieszablonowe problemy, pracując w zespołach (np. wziąć aktywny udział w burzy mózgów, wymienić oceny swoich pomysłów ze współpracownikami, wygenerować pomysły współpracy w ramach projektów, znaleźć rozwiązania złożonych problemów).
3. W zdalności lepiej radzę sobie z rutynowymi zadaniami zawodowymi, pracując samodzielnie (np. szybciej zapoznając się z instrukcjami wykonania zadań, sprawniej załatwiam sprawy administracyjne, szybciej odpowiadam na wiadomości e-mail).
4. Pracując zdalnie lepiej radzę sobie z zadaniami rutynowymi, jeśli wykonuję je w zespołach (np. sprawniej i skuteczniej organizujemy spotkania, komunikujemy się, organizujemy pracę zespołu i pracujemy nad dokumentami).

Tworząc hipotezę badawczą przyjęto, że tzw. creative workers bardziej elastycznie będą dostosowywać się do nowych warunków pracy, bez względu na jej charakter (Wróblewska, 2022). Aby odpowiedzieć na pytania badawcze oraz ustosunkować się do postawionej hipotezy zastosowano metodę sondażu. Podstawową techniką zbierania danych była ankieta CAWI. Dane badawcze gromadziła firma Biostat Sp. z o.o. z siedzibą w Polsce w drugim kwartale 2022 roku. W badaniu wzięło udział 1 000 osób. Dobór próby miał charakter przypadkowy, oparty był na dostępności respondentów dla zleceniobiorcy. Przedstawione w niniejszym artykule badanie stanowiło element projektu zatytułowanego „Różnorodność a praca zdalna – problemy i wyzwania” realizowanego w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Dotyczył tego, czy w warunkach pracy zdalnej i mieszanej zmieniły się opinie badanych na temat warunków pracy, sposobu wykonywania pracy, relacji między współpracownikami oraz między podwładnymi a przełożonymi.

Kwestionariusz został skierowany wyłącznie do osób, które w ciągu ostatnich dwóch lat pracowały/pracują zdalnie (w domu) lub w systemie mieszanym (częściowo w domu, częściowo w firmie). W bada-

niu wzięło udział 655 kobiet oraz 345 mężczyzn. Respondenci byli zróżnicowani ze względu na wiek: osoby poniżej 30 roku życia stanowiły 31% badanych, osoby w wieku 31–40 lat – 38%, w wieku 41–50 lat – 20%, 51–60 lat – 8%, natomiast pozostali badani mieli powyżej 60 lat. Zdecydowana większość respondentów ( $N = 599$ ) posiadała wykształcenie wyższe, zaś wykształcenie średnie zadeklarowały 343 osoby. Pozostali badani mieli wykształcenie podstawowe.

Respondenci to osoby posiadające doświadczenie zawodowe. Najliczniejszą grupę ( $N = 260$ ) stanowili pracujący łącznie od 11 do 15 lat. Kolejno, wśród respondentów były osoby ( $N = 251$ ), które posiadały od 6 do 10 lat doświadczenia zawodowego. Najmniej liczną grupę (2,2%) stanowili pracownicy z doświadczeniem równym bądź mniejszym niż 5 lat. Pozostałe osoby posiadały więcej niż 16 lat doświadczenia zawodowego.

Badani zostali poproszeni o zadeklarowanie, ile procent czasu pracy świadczyli ją zdalnie w ciągu 2 lat poprzedzających badanie. Najwięcej osób (24,4%) zadeklarowało, że pracowało zdalnie mniej niż 25% swojego całkowitego czasu pracy. Kolejno, 23% badanych stwierdziło, że wykonywało pracę zdalnie od 25% do 49% całkowitego czasu świadczenia pracy. 21,4% badanych pracowało poza firmą od 50 do 74% czasu pracy, 17,1% – od 75 do 99% czasu pracy, natomiast 14,2% respondentów w ciągu dwóch lat poprzedzających udział w badaniu pracowało zdalnie w 100%.

W części metryczkowej ankiety respondenci zadeklarowali, że zajmują stanowiska kierownicze ( $N = 265$ ) lub niekierownicze ( $N = 735$ ). W zespołach liczących od 6 do 10 osób pracuje 28,2% badanych, a 26,8% w zespołach do 5 osób. Kolejno 18,1% badanych jest zatrudnionych w zespołach liczących powyżej 30 osób, 15,5% – mających od 11 do 20 osób, natomiast pozostali pracują w zespołach liczących od 21 do 30 osób.

Respondenci zostali zapytani także o twórczość/rutynowość wykonywanych obowiązków (tabela 1) oraz indywidualizm/zespołowość ich pracy (tabela 2).

**Tabela 1**

*Twórczy versus rutynowy charakter zadań, nad którymi pracują respondenci*

	Częstość	Procent
Pracuję wyłącznie nad zadaniami rutynowymi	75	7,5
Pracuję częściej nad zadaniami rutynowymi	117	11,7
Pracuję zazwyczaj nad zadaniami rutynowymi i twórczymi	431	43,1
Pracuję częściej nad zadaniami twórczymi	256	25,6
Pracuję wyłącznie nad zadaniami twórczymi	121	12,1
Ogółem	1000	100,0

Źródło: badania własne.

**Tabela 2**

Deklaracje pracy indywidualnej versus zespołowej

	Częstość	Procent
Pracuję wyłącznie indywidualnie	128	12,8
Pracuję częściej indywidualnie	196	19,6
Pracuję zazwyczaj indywidualnie i zespołowo	403	40,3
Pracuję częściej zespołowo	187	18,7
Pracuję wyłącznie zespołowo	86	8,6
Ogółem	1000	100,0

Źródło: badania własne.

Warto podkreślić, że udało się przeprowadzić badanie wśród respondentów zróżnicowanych ze względu na charakter wykonywanej pracy, jak i jej dominującą formę (zespołowa versus indywidualna). Twórcy/kreatorzy stanowili 12,1% badanych, natomiast 25,6% osoby, które częściej pracują twórczo, chociaż zdarza im się realizować rutynowe zadania. W badaniach wzięły udział również osoby, które pracują tylko lub głównie rutynowo. Stanowiły kolejno 7,5% oraz 11,7% badanych.

**Rezultaty badania**

W pierwszej kolejności rozpoznano, jaka jest częstość wskazań respondentów w odniesieniu do czterech opisanych charakterów pracy:

- stwierdzenie 1 dotyczy pracy zdalnej indywidualnej twórczej (P1),
- stwierdzenie 2 dotyczy pracy zdalnej zespołowej twórczej (P2),
- stwierdzenie 3 dotyczy pracy zdalnej indywidualnej rutynowej (P3),
- stwierdzenie 4 dotyczy pracy zdalnej zespołowej rutynowej (P4).

Dodatkowo zapytano respondentów o ich odczucia względem rosnących wymagań dotyczących kreatywności podczas świadczenia pracy (stwierdzenie 5 kwestionariusza).

Częstości wskazań na skali 5-stopniowej (gdzie 1 oznaczało zupełny brak zgody z twierdzeniem, 2 – częściowy brak zgody z twierdzeniem, 4 – zgodę z twierdzeniem, a 5 oznaczało zdecydowaną zgodę z twierdzeniem), przedstawiono w tabeli 3.

Analiza częstości wskazuje, że dla każdego ze stwierdzeń wartości zdecydowanie nie i raczej nie są częstsze niż zdecydowanie tak i raczej tak. Opcja zdecydowanie tak jest najrzadziej wybierana. Warto zauważyć, że w każdym przypadku około 25% respon-

**Tabela 3**

Częstość wskazań respondentów w ocenach preferencji różnych typów pracy

Lp.	Stwierdzenie	1	2	3	4	5	Suma
1.	Podczas wykonywania pracy zdalnie lepiej radzę sobie z indywidualnymi zadaniami wymagającymi nieszablonowych rozwiązań (np. łatwiej przychodzi mi wymyślanie rozwiązań problemów, które pojawiają się w mojej pracy, szybciej generuję nowe pomysły, efekty mojej indywidualnej twórczej pracy są ciekawsze i bardziej wartościowe).	299	394	226	69	12	1000
	%	29,9	39,4	22,6	6,9	1,2	100
2.	W warunkach pracy zdalnej łatwiej mi rozwiązywać nieszablonowe problemy, pracując w zespołach (np. wziąć aktywny udział w burzy mózgów, wymienić oceny swoich pomysłów ze współpracownikami, wygenerować pomysły współpracy w ramach projektów, znaleźć rozwiązania złożonych problemów).	195	359	269	136	41	1000
	%	19,5	35,9	26,9	13,6	4,1	100
3.	W zdalności lepiej radzę sobie z rutynowymi zadaniami zawodowymi, pracując samodzielnie (np. szybciej zapoznają się z instrukcjami wykonania zadań, sprawniej załatwiam sprawy administracyjne, szybciej odpowiadam na wiadomości e-mail).	288	399	217	86	10	1000
	%	28,8	39,9	21,7	8,6	1,0	100
4.	Pracując zdalnie lepiej radzę sobie z zadaniami rutynowymi, jeśli wykonuję je w zespołach (np. sprawniej i skuteczniej organizujemy spotkania, komunikujemy się, organizujemy pracę zespołu i pracujemy nad dokumentami).	214	353	278	132	23	1000
	%	21,4	35,3	27,8	13,2	2,3	100
5.	Zauważyłam/em, że podczas pracy zdalnej wymaga się ode mnie większej kreatywności niż podczas pracy w siedzibie firmy.	184	297	277	175	67	1000
	%	18,4	29,7	27,7	17,5	6,7	100

Źródło: badania własne.

## Różnorodność preferencji pracowników wobec pracy...

dentów wskazywało odpowiedź trudno powiedzieć. Może to świadczyć o trudności w dokonaniu samooceny, jak i o problemie z interpretacją stwierdzenia. Pomimo uwzględnienia przykładów danego charakteru pracy, około 25% respondentów mogło mieć trudność z jednoznaczną identyfikacją charakteru wykonywanych przez siebie zadań zawodowych w warunkach pracy zdalnej.

W tabeli 4 przedstawiono statystyki opisowe dla badanych zmiennych.

Spośród czterech analizowanych wariantów pracy zdalnej respondenci najlepiej ocenili możliwość zespołowej pracy twórczej, natomiast najgorzej możliwość indywidualnej pracy twórczej. Należy jednak

zaznaczyć, że oceny są niskie w przypadku każdej kombinacji i oscylują wokół odpowiedzi raczej nie (mediana 2).

Kolejno, aby zweryfikować postawioną hipotezę badawczą H0: Im charakter pracy jest postrzegany jako bardziej twórczy, tym respondenci lepiej radzą sobie z czynnościami opisanymi stwierdzeniami, zdecydowano się zbadać zależności pomiędzy zmiennymi. Aby ocenić czy istnieje zależność między odpowiedziami na poszczególne pytania wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana.

Sprawdzono czy istnieje związek między stosunkiem respondentów do wykonywania różnych typów pracy a deklarowanym charakterem pracy.

**Tabela 4**

Statystyki opisowe dla badanych zmiennych

	Średnia	Mediana	Wariancja	Odczylenie standardowe	Min	Max	Rozstęp	Rozstęp ćwiartkowy	Skosność	Kurttoza
1. Podczas wykonywania pracy zdalnie lepiej radzę sobie z indywidualnymi zadaniami wymagającymi nieszablonowych rozwiązań (np. łatwiej przychodzi mi wymyślanie rozwiązań problemów, które pojawiają się w mojej pracy, szybciej generuję nowe pomysły, efekty mojej indywidualnej twórczej pracy są ciekawsze i bardziej wartościowe).	2,10	2,00	0,900	0,949	1	5	4	2	0,622	-0,108
2. W warunkach pracy zdalnej łatwiej mi rozwiązywać nieszablonowe problemy, pracując w zespołach (np. wziąć aktywny udział w burzy mózgów, wymienić oceny swoich pomysłów ze współpracownikami, wygenerować pomysły współpracy w ramach projektów, znaleźć rozwiązania złożonych problemów).	2,47	2,00	1,158	1,076	1	5	4	1	0,433	-0,474
3. W zdalności lepiej radzę sobie z rutynowymi zadaniami zawodowymi, pracując samodzielnie (np. szybciej zapoznaję się z instrukcjami wykonania zadań, sprawniej załatwiam sprawy administracyjne, szybciej odpowiadam na wiadomości e-mail).	2,13	2,00	0,923	0,961	1	5	4	2	0,591	-0,263
4. Pracując zdalnie lepiej radzę sobie z zadaniami rutynowymi, jeśli wykonuję je w zespołach (np. sprawniej i skuteczniej organizujemy spotkania, komunikujemy się, organizujemy pracę zespołu i pracujemy nad dokumentami).	2,40	2,00	1,070	1,035	1	5	4	1	0,367	-0,559
5. Zauważyłam/em, że podczas pracy zdalnej wymaga się ode mnie większej kreatywności niż podczas pracy w siedzibie firmy.	2,64	3,00	1,351	1,162	1	5	4	1	0,274	-0,770

Źródło: badanie własne.

**Tabela 5**

*Korelacja twórczego/odtwórczego charakteru wykonywanej pracy z preferencjami wobec pracy twórczej versus odtwórczej realizowanej indywidualnie versus zespołowo*

	Charakter zadań realizowanych przez zespół, w którym pracuje respondent	
	Współczynnik korelacji	Istotność (jednostronna)
1. Podczas wykonywania pracy zdalnie lepiej radzę sobie z indywidualnymi zadaniami wymagającymi nieszablonowych rozwiązań (np. łatwiej przychodzi mi wymyślanie rozwiązań problemów, które pojawiają się w mojej pracy, szybciej generuję nowe pomysły, efekty mojej indywidualnej twórczej pracy są ciekawsze i bardziej wartościowe).	-0,142**	0,000
2. W warunkach pracy zdalnej łatwiej mi rozwiązywać nieszablonowe problemy, pracując w zespołach (np. wziąć aktywny udział w burzy mózgów, wymienić oceny swoich pomysłów ze współpracownikami, wygenerować pomysły współpracy w ramach projektów, znaleźć rozwiązania złożonych problemów).	-0,152**	0,000
3. W zdalności lepiej radzę sobie z rutynowymi zadaniami zawodowymi, pracując samodzielnie (np. szybciej zapoznaję się z instrukcjami wykonania zadań, sprawniej załatwiam sprawy administracyjne, szybciej odpowiadam na wiadomości e-mail).	-0,107**	0,000
4. Pracując zdalnie lepiej radzę sobie z zadaniami rutynowymi, jeśli wykonuję je w zespołach (np. sprawniej i skuteczniej organizujemy spotkania, komunikujemy się, organizujemy pracę zespołu i pracujemy nad dokumentami).	-0,099**	0,001
5. Zauważyłam/em, że podczas pracy zdalnej wymaga się ode mnie większej kreatywności niż podczas pracy w siedzibie firmy.	-0,181**	0,000

Uwaga. \*\*  $p < 0,01$ .

Źródło: badanie własne.

Wyniki wskazują, że ocena postrzegania w zakresie wszystkich stwierdzeń jest istotna statystycznie i ujemnie skorelowana z deklarowanym kreatywnym charakterem pracy ( $p < 0,01$ ). Co oznacza, że im większa deklarowana kreatywność (w ocenie charakteru pracy), tym respondenci gorzej postrzegają przedstawione stwierdzenia. Zatem wyniki empiryczne nie pozwalają na potwierdzenie postawionej hipotezy: Im charakter pracy jest postrzegany jako bardziej twórczy, tym respondenci lepiej radzą sobie z czynnościami opisanymi stwierdzeniami.

Co ciekawe  $H_0$  została zweryfikowana negatywnie w odniesieniu do wszystkich czterech stwierdzeń, gdyż ta zależność jest odwrotna, tzn. im charakter pracy jest postrzegany jako bardziej twórczy, tym gorzej respondenci oceniają przedstawione im stwierdzenia.

### Podsumowanie

Wnioski z przeprowadzonych badań są dość zaskakujące. Pomimo tego, że respondentom przedstawiono szeroki wachlarz różnych charakterów pracy (4 typy) do samooceny, nie wskazali oni na wyższość pracy zdalnej nad stacjonarną. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że w zdalności każdy rodzaj zadań

stanowił dla nich zawodowe wyzwanie. Można zatem przyjąć konkluzję, że nowe warunki (praca zdalna, hybrydowa) spowodowały konieczność przystosowania się do nich bez względu na to, czy badani pracują bardziej twórczo czy rutynowo, indywidualnie czy zespołowo. O ile wydawać by się mogło, że pracownicy ocenią, że lepiej radzą sobie z pracą w zespołach niż indywidualnie (wnioski, że zespołowość, relacje interpersonalne i obecność wsparcia współpracowników są mediatorami w przewyciężaniu negatywnych stron pracy zdalnej występują w literaturze), to niniejsze badanie nie potwierdziło takich przypuszczeń. Podobnie nie potwierdzono wyższości pracy bardziej rutynowej i przewidywalnej nad tą twórczą – wymagającą specyficznego, powodowanego często przez współpracowników, twórczego fermentu. Zmiana warunków, w tym przypadku na pracę w modelu zdalnym/hybrydowym, powinna zatem zawsze uwzględniać konieczność adaptacji do nich, bez względu na to, jaki jest charakter pracy (twórcza versus odtwórcza) oraz jej forma (indywidualna versus zespołowa).

Należy zauważyć, że skoro deklarowany bardziej twórczy charakter pracy powoduje, że pracownicy gorzej oceniają sposób radzenia sobie z obowiązkami zarówno w pracy kreatywnej indywidualnej i zespołowej, jak i rutynowej indywidualnej i zespołowej,



# Różnorodność preferencji pracowników wobec pracy...

to powodem tego zjawiska jest ogólne przeciążenie pracą twórczą. Wniosek ten koresponduje z wynikami uzyskanymi w niniejszym badaniu – około 25% respondentów deklaruje, że w okresie pandemii wymagania, by ich praca stała się bardziej twórcza generalnie wzrosły. To może być też determinantą braku priorytetyzacji pomiędzy czterema stylami pracy: twórczą indywidualną, twórczą zespołową, rutynową indywidualną i rutynową zespołową. Wzrost wymagań dotyczący pracy twórczej mógł potencjalnie obniżyć samooceny w tym zakresie.

W rezultacie przeprowadzonego badania należałoby postawić nowe pytania badawcze:

- P.1. Jaki jest zakres zasobów twórczych pracowników?
- P.2. Czy poświęcenie części zasobów twórczych pracownika na adaptowanie się do nowych warunków pracy może powodować wyczerpywanie się tych zasobów i tym samym zmniejszenie możliwości pracy twórczej?
- P.3. Ile czasu potrzeba, aby zregenerować zasoby twórcze pracownika?

Kolejnym istotnym wnioskiem jest uzasadnienie konieczności powtórzenia niniejszego projektu w przyszłości w celu weryfikacji, czy zmiana modelu pracy na zdalny lub hybrydowy była faktycznym czynnikiem określającym preferencje respondentów wobec pracy twórczej/rutynowej indywidualnej/zespołowej. Być może fakt przeciążenia obowiązkami w nowych warunkach przyczynił się do osłabienia zaangażowania w pracę w ogóle. Istotnym problemem do weryfikacji w przyszłych badaniach jest sprawdzenie, czy adaptowanie się do nowych warunków pracy przez zatrudnionych, jak i doskonalenie procesów organizowania pracy zdalnej i hybrydowej przez pracodawców wzmacniają samooceny respondentów w zakresach pracy: twórczej indywidualnej, twórczej zespołowej, rutynowej indywidualnej i rutynowej zespołowej.

Badania zostały przeprowadzone w 2022 roku, czyli jeszcze w czasie trwania pandemii koronawirusa, stąd respondenci mogli być wciąż pod wpływem pewnych negatywnych uprzedzeń do pracy zdalnej. W rzeczywistości pandemicznej praca zdalna stanowiła dla badanych wyzwanie i nowość, z którymi musieli się mierzyć. Można stwierdzić wręcz, że byli zmuszeni, aby nauczyć się funkcjonować w nowym świecie pracy, nauczyć się korzystać z nowych narzędzi i jednocześnie zorganizować swoje środowisko domowe do świadczenia pracy. Ze względu na mnogość wyzwań generalnie praca bez względu na jej charakter była trudniejsza, ponieważ wiązała się ze zmianą dotychczasowych przyzwyczajzeń oraz odejściem od znanych i sprawdzonych procedur działania. Stąd szczególnie ważne wydaje się powtórzenie niniejszego badania z uwzględnieniem nowych warunków. Po pierwsze pracownicy zdążyli już przyzwyczać się i przystosować do pracy zdalnej, po drugie istnieje więcej możliwości decydowania o modelu pracy (częściej stosowany model hybrydowy) w taki sposób, by była ona jednocześnie wydajna, ale i komfortowa.

W przyszłości interesujące byłoby przeprowadzenie badań porównawczych. Warto rozpoznać, w jaki sposób odmienny standard pracy zdalnej (warunki finansowe, techniczne, mieszkaniowe, uwarunkowania rodzinne) w różnych krajach oddziałuje na preferencje pracowników wobec pracy twórczej i odtwórczej. W kontekście badań porównawczych należałoby także uwzględnić indywidualizm/kolektywizm jako jeden z kluczowych wymiarów kultur.

W przeprowadzonym badaniu zastosowano podejście ilościowe, dzięki któremu możliwe było zweryfikowanie hipotezy badawczej w stosunkowo dużej, jak na polskie warunki, grupie 1 000 respondentów. Konieczne są dalsze badania jakościowe, które mogłyby dostarczyć pewnych ważnych spostrzeżeń i interpretacji na temat dobrostanu pracowników zróżnicowanych ze względu na charakter pracy i preferencje wobec jej wykonywania. Wyniki przeprowadzonych badań ujawniły dezaprobatę wobec różnych typów pracy, jednak poznanie powodów przedstawionych opinii badanych jest nieoczywiste i niejednoznaczne.

---

## Podziękowania

Przeprowadzone badanie zostało sfinansowane ze środków Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz Centrum Jakości Badań Naukowych KnowBase Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

---

## Bibliografia

- Allen, K., Quinn, J., Hollingworth, S. i Rose, A. (2013). Becoming employable students and 'ideal' creative workers: exclusion and inequality in higher education work placements. *British Journal of Sociology of Education*, 34(3), 431–452. <https://doi.org/10.1080/01425692.2012.714249>
- Ashton, D. (2015). Creative work careers: pathways and portfolios for the creative economy. *Journal of Education and Work*, 28(4), 388–406. <https://doi.org/10.1080/13639080.2014.997685>
- Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E. i Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*, 61(4), 449–464. <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>
- Bérubé, J. i Demers, Ch. (2019). Creative organizations: when management fosters creative work. *Creative Industries Journal*, 12(3), 314–340. <https://doi.org/10.1080/017510694.2019.1621619>
- Bratnicka, K. (2011). Rola przywództwa w stymulowaniu twórczości w organizacjach. *Organizacja i Kierowanie*, 4(147), 129–141.
- Chi, N. W., Liao, H. H. i Chien, W. L. (2021). Having a creative day: a daily diary study of the interplay between daily activating moods and physical work environment on daily creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 55(3), 752–768. <https://doi.org/10.1002/jocb.488>
- Christopherson, S. (2008). Beyond the self-expressive creative worker: An industry perspective on entertainment media. *Theory, Culture & Society*, 25(7–8), 73–95. <https://doi.org/10.1177/0263276408097797>

- Cirella, S. (2021). Managing collective creativity: Organizational variables to support creative teamwork. *European Management Review*, 18(4), 404–417. <https://doi.org/10.1111/emre.12475>
- Cortes, G. M., Jaimovich, N. i Siu, H. E. (2017). Disappearing routine jobs: Who, how, and why? *Journal of Monetary Economics*, 91, 69–87. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2017.09.006>
- Dewicka, A. (2013). Unikatowe kompetencje pracowników determinantą innowacyjności przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 61, 19–27.
- Fauchart, E., Bacache-Beauvillet, M., Bourreau, M. i Moreau, F. (2022). Do-It-Yourself or Do-It-Together: How digital technologies affect creating alone or with others? *Technovation*, 112, 102412. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102412>
- Figurska, I. i Sokół A. (2023). The impact of selected components of the manager-employee relations on the performance of creative tasks in the organization. *European Research Studies Journal*, 26(2), 221–231. <https://doi.org/10.35808/ersj/3164>
- Goldsmith, B. i Bridgstock, R. (2015). Embedded creative workers and creative work in education. *Journal of Education and Work*, 28(4), 369–387. <https://doi.org/10.1080/13639080.2014.997684>
- Harrison, S. H. i Nurmohamed, S. (2023). Dirty creativity: An inductive study of how creative workers champion new designs that are stigmatized. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 175, 104224. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104224>
- Khlystova, O., Kalyuzhnova, Y. i Belitski, M. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on the creative industries: A literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 139, 1192–1210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.062>
- Krajewska-Nieckarz, M. (2016). Uwarunkowania kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej w kontekście zmian. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 457, 42–59. <http://dx.doi.org/10.15611/pn.2016.457.04>
- Kubicka, D. (2005). Strategie i techniki badania twórczości. W: A. Tokarz (red.), *W poszukiwaniu zastosowań psychologii twórczości* (s. 125–153). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kuśpit, M. A. (2021). Postawa twórcza pracowników organizacji a ich nadzieja na sukces. *Kultura i Edukacja*, 3(133), 226–242. <https://doi.org/10.15804/kie.2021.03.13>
- Lipka, A. (2018). Różnice indywidualne w kreatywnym zespole jako źródło ryzyka personalnego. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 161, 111–122. <https://doi.org/10.33119/SIP.2018.161.8>
- Miyake, F., Odgerel, C. O., Hino, A., Ikegami, K., Nagata, T., Tateishi, S., Tsuji, M., Matsuda, S. i Ishimaru, T. (2021). Job stress and loneliness among desk workers during the COVID-19 pandemic in Japan: focus on remote working. *Environmental Health and Preventive Medicine*, 27(33). <https://doi.org/10.1265/ehpm.22-00107>
- Mizera-Pęczek, P. (2015). Wybrane stymulatory aktywności twórczej pracowników działu marketingu w firmie farmaceutycznej. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, 18, 43–52.
- Mizera-Pęczek, P. (2023). Koncepcja kształtowania audiosfery miejsca pracy. Między sztuką a zarządzaniem. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 67(1), 59–69.
- Nęcka, E. (1999). Postawy wobec twórczości w miejscu pracy. *Czasopismo Psychologiczne*, 5(1), 69–76.
- Nogalski, B. i Niewiadomski, P. (2016). Szczupła produkcja jako rezultat inicjowania twórczości pracowników wykonawczych – studium przypadku implementacji wyrobu złożonego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 93.
- Pestonjee, D. M. i Pastakia, T. A. (2022). The post-pandemic workplace: challenges and prospects. W: K. S. Dhiman i J. F. Marques (red.), *Leadership after COVID-19: Working together toward a sustainable future* (s. 361–375). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-84867-5\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-84867-5_21)
- Pianese, T., Errichiello, L. i da Cunha, J. V. (2023). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20(2), 326–345. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Shapero, A. (1985). Managing creative professionals. *Research Management*, 28(2), 23–28. <https://doi.org/10.1080/00345334.1985.11756888>
- Sidor-Rządkowska, M. (2022). Praca zdalna i hybrydowa a budowanie wizerunku pracodawcy w czasach postpandemicznych. *Marketing i Rynek*, 12, 28–36.
- Staaby, A., Hansen, K. S. i Grønli, T. M. (2021). Automation of routine work: A case study of employees' experiences of work meaningfulness. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS 2021* (s. 156–165). <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.018>
- Szmidt, K. J. (2018). Teoretyczno-badawcze nurty w polskiej kreatologii. *Nauki o Wychowaniu. Studia Interdyscyplinarne*, 7(2), 8–43. <https://doi.org/10.18778/2450-4491.07.01>
- Szmidt, K. J. i Modrzejewska-Swigulska, M. (2020). Together or Separately: Dilemmas of Group Work in Professional Creativity. *Creativity Theories – Research – Applications*, 7(1), 1–26. <https://doi.org/10.2478/ctra-2020-0001>
- Szwiec, P. (2012). Twórczość pracownicza w kontekście grup funkcjonujących w organizacjach. *Organization and Management*, 152.
- Taser, D., Aydin, E., Torgaloz, A. O. i Rofcanin, Y. (2022). An examination of remote e-working and flow experience: The role of technostress and loneliness. *Computers in Human Behavior*, 127, 107020. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107020>

Kompletna bibliografia dostępna jest w internetowej wersji czasopisma.

**Patrycja Mizera-Pęczek** jest doktorem nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, adiunktem w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Jest absolwentką Wydziału Zarządzania oraz Wydziału Nauk o Wychowaniu UŁ na kierunkach: zarządzanie spec. zarządzanie zasobami ludzkimi, pedagogika spec. pedagogika w zakresie opieki i terapii pedagogicznej oraz spec. edukacja przez sztukę. Jest również absolwentką studiów podyplomowych w Instytucie Muzykologii Uniwersytetu Wrocławskiego. Jej zainteresowania badawcze to: współczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze kultury, zarządzanie twórczymi pracownikami oraz audiosfera miejsc pracy.