

e-mentor

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

2024, nr 1 (103)



Wójcik, M. i Łukasiński, W. (2024). Identyfikacja wad pracy zdalnej będących źródłem utraty satysfakcji pracowników – perspektywa pokolenia Z w Polsce. *e-mentor*, 1(103), 25–34. <https://doi.org/10.15219/em103.1649>



Marzena
Wójcik



Wiesław
Łukasiński

Identyfikacja wad pracy zdalnej będących źródłem utraty satysfakcji pracowników – perspektywa pokolenia Z w Polsce

Identifying the disadvantages of remote working as a source of loss of employee satisfaction – the perspective of Generation Z in Poland

Abstract

After reviewing the literature on the topic, a lack of studies of the opinions of Generation Z on the perceived disadvantages of remote work was identified, forming a research gap. It was considered important to determine how employees representing Generation Z in Poland perceive their impact on job satisfaction, which is important in the process of building motivational systems.

The purpose of the article is to determine the perception of representatives of Generation Z in Poland of the impact of the disadvantages of remote work on job satisfaction. The goal is to find answers to the question - which disadvantages significantly reduce the level of their satisfaction? Realisation of the chosen objective, answering the research question and verifying the hypotheses were possible by conducting a literature review and a survey, and using selected instruments of statistical analysis. The study showed that male and female representatives of Generation Z statistically have significantly different perceptions of the disadvantages of remote work, which can affect the lack of satisfaction with remote work, with its disadvantages classified into 4 areas.

The survey found that the greatest impact on lack of satisfaction with remote work was from increased stress, awareness of the lack of physical interaction, isolation, inadequate technical infrastructure, as well as the need to perform tasks independently and an increase in responsibilities without additional compensation.

Keywords: disadvantages of remote working, determinants of lack of satisfaction in remote working, generation Z, demotivators in remote working, stress in remote working

Wprowadzenie

Dostosowanie organizacji do turbulentnego otoczenia wymaga transformacji procesów biznesowych. Rozwój automatyzacji, robotyzacji i cyfryzacji skutkuje zastępowaniem pracy człowieka robotem. Część pracowników jednak obawia się współpracy z maszynami. Organizacje powinny dostrzegać możliwość integracji strefy pracy technologii i człowieka, pamiętając o jej humanizacji (Lis i Małyś, 2021). Cyfryzacja pozwoliła na przeniesienie czynności wykonywanych wcześniej w biurze do sfery wirtualnej, co miało znaczenie podczas pandemii COVID-19, kiedy to nastąpiło upowszechnienie pracy w formie zdalnej. Zobligowało to pracowników do rozwoju kompetencji techniczno-technologicznych.

Od kwietnia 2023 r. w polskim prawodawstwie praca zdalna została określona w Kodeksie pracy jako ta, która może być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą,

z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość (art. 67¹⁸ Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw)¹. Podstawową funkcją zatrudnienia jest zapewnienie człowiekowi środków koniecznych do życia, ponieważ najczęściej stanowi ono główne źródło utrzymania. Zdalna forma pracy może mieć negatywny wpływ na wysokość przychodów pracownika np. niższe wynagrodzenie, wyższe koszty, ograniczenie szans na awans (Jeran, 2016, s. 54). Wady pracy zdalnej niekorzystnie oddziałują na odczuwanie satysfakcji z pracy, a w konsekwencji jej efekty.

Po dokonaniu analizy literatury przedmiotu dotyczącej wad pracy zdalnej w kontekście ich wpływu na poziom satysfakcji z tej formy pracy zidentyfikowano brak badań opinii pokolenia Z na ten temat, co stanowi lukę badawczą. Pojawiają się analizy dotyczące postrzegania pracy zdalnej przez tą wchodzącą właśnie na rynek pracy generację, ale nie bezpośrednio na temat wpływu jej wad na poziom satysfakcji z pracy. W opracowaniach, w których zwraca się uwagę na występujące niedogodności podczas jej realizacji zazwyczaj nie przedstawia się opinii pokolenia Z jako odrębnej grupy (Kuśnierz i in., 2022). Niniejszy artykuł podejmuje próbę wypełnienia luki badawczej poprzez opis autorskich badań jak w Polsce młodzi pracownicy reprezentujący pokolenie Z postrzegają wpływ wad realizacji pracy w formie zdalnej na poziom ich satysfakcji.

Praca zdalna pozostała jako opcja świadczenia pracy również po zakończeniu pandemii COVID-19, a jej różne modele będą rozwijane (Wójcik, 2021, s. 269). Dotychczasowe rozważania i publikacje dotyczące relacji między pracą zdalną a pokoleniem Z dotyczą najczęściej kwestii jej postrzegania i oczekiwań wobec niej (Walentek, 2020) czy zainteresowania realizacją tej formy pracy przez młodych ludzi (Miernik, 2021, Waszkiewicz, 2022).

Według raportu Manpower Group w 2020 roku pokolenie Z stanowiło już 24% globalnej kadry pracowniczej (Manpower Group, 2020, s. 3). Ze względu na to, iż liczba pracujących z tej generacji będzie systematycznie wzrastać, warto podejmować badania przedstawicieli tej grupy. Postawy i poglądy tego pokolenia będą realnie wpływać na rynek pracy (Messyasz, 2021, s. 98).

Celem Autorów jest określenie postrzegania przez przedstawicieli pokolenia Z w Polsce wpływu wad pracy zdalnej na satysfakcję z jej wykonywania. Ważne jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie – które wady w znaczący sposób obniżają poziom ich satysfakcji? Umożliwi to organizacjom minimalizowanie lub eliminowanie ich negatywnego wpływu, co ma istotne znaczenie w procesie budowania systemów motywacyjnych. W pracy dążono do zweryfikowania hipotez:

H1: Kobiety i mężczyźni z pokolenia Z różnie postrzegają wady realizacji pracy zdalnej.

H2: Wady pracy zdalnej można zakwalifikować do kilku obszarów.

Realizację obranego celu, udzielenie odpowiedzi na pytanie badawcze oraz weryfikację hipotez umożliwiły: przegląd polskiej i zagranicznej literatury, przeprowadzenie badania ankietowego i zastosowanie wybranych instrumentów analizy statystycznej. W przeglądzie literatury szczególną uwagę zwrócono na pozycje, które ukazały się podczas i po pandemii COVID-19, ponieważ od tego czasu praca zdalna znacząco zyskała na popularności i stała się stałym elementem rynku pracy.

Satysfakcja z pracy zdalnej w kontekście pracowników z pokolenia Z – przegląd literatury

Zmiany występujące w gospodarce światowej, w tym wdrażanie koncepcji przemysłu 4.0 wymagają nawiązania współpracy ludzi z zaprogramowanymi maszynami oraz zastosowania zaawansowanych technologii informatycznych. Na popularności zyskują elastyczne formy zatrudnienia pozwalające pracodawcy na redukcję kosztów pracy i harmonizację kompetencji pracowników ze zmieniającą się sytuacją. Przez pracowników często postrzegane jest to negatywnie, gdyż ogranicza ich poczucie bezpieczeństwa ze względu na brak stabilności pracy. Rośnie też zagrożenie brakiem równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, co może skutkować stresem odbijającym się na zdrowiu (Kudełko i in., 2022).

Do przedstawicieli pokolenia Z zalicza się osoby urodzone od 1990 roku XX wieku (Żarczyńska-Dobiesz i Chomątowska, 2014, s. 406). Nazywa się ich również postmilenialsami lub pokoleniem internetowym (Dolot, 2018; Smolbik-Jęczmień i Żarczyńska-Dobiesz, 2017). Inne określenia tej generacji nawiązujące do jej charakterystyki to pokolenie C (od angielskich słów connect lub change) lub I (od iphone lub instant) (Kukla i Nowacka, 2019; Waśko, 2016). Osoby reprezentujące to pokolenie dorastały w dobie postępu technologicznego i cyfryzacji, nie znają świata bez komputera, telefonu komórkowego czy innych elektronicznych urządzeń, gdyż już od dzieciństwa towarzyszyły im technologie informatyczne mające wpływ na ich wychowanie i rozwój (Żarczyńska-Dobiesz i Chomątowska, 2014, s. 407). Dla nich cyfrowy świat jest czymś, bez czego nie wyobrażają sobie funkcjonowania we współczesnym świecie. Pokolenie Z to generacja, dla której często świat wirtualny jest równie ważny jak rzeczywisty. Sprawia to, że odległości, granice państw nie są postrzegane przez nich jako bariery w rozwoju zawodowym (Kukla i Nowacka, 2019). Dzięki kompetencjom zdobywanym w świecie z dostępem do

¹ Przepisy regulujące pracę zdalną weszły w życie z dniem 7 kwietnia 2023 r.

internetu, przy pomocy nowoczesnych technologii i urządzeń mobilnych osoby te są doskonale przygotowane do funkcjonowania we współczesnych organizacjach w kontekście użytkowania technologii informatycznych, tak istotnych w pracy zdalnej (Muster, 2020, s. 131–132). Posiadają umiejętności korzystania z internetu, wyszukiwania informacji i stosowania komunikacji wirtualnej (Rachwał, 2019).

Z raportu Kantar (2023) wynika, że przedstawiciele pokolenia Z rozpoczynający karierę zawodową poszukują możliwości rozwoju swoich kompetencji i awansu. Ważne dla nich są m.in.: wsparcie przełożonych i kolegów oraz dobre relacje ze współpracownikami (Nabahaniand i Riyanto, 2020). Cechuje ich umiejętność pracy przy różnych projektach z wykorzystaniem wielu aplikacji jednocześnie (Kukla i Nowacka, 2019). Zwracają uwagę również na atmosferę w zespole i zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (Fratričová i Kirchmayer, 2018). Pracownicy z pokolenia Z preferują model hybrydowy, łączący pracę stacjonarną ze zdalną (Waszkiewicz, 2022). Często oczekują możliwości realizacji szybkiej kariery wraz z osiąganiem niemal natychmiastowej satysfakcji z pracy. Jest to warunek, który w przypadku niespełnienia może powodować zmianę pracy (Hysa, 2016, s. 390). Oznacza to, że współcześnie wyzwaniem dla pracodawców jest rozwój potencjału organizacji, w tym wykorzystanie nowych technologii optymalizujących przebieg pracy zdalnej, zwiększających zainteresowanie pracowników tą formą realizacji obowiązków i ich zaangażowanie w doskonalenie posiadanych kompetencji (Lukasiński i Wójcik, 2022, s. 18).

W kontekście wdrażania pracy zdalnej w organizacji ważne jest, aby mieć świadomość, że zarówno pracownik może nie być przystosowany do wykonywania zadań poza siedzibą firmy, jak i charakter obowiązków może przyczynić się do niezadowolenia osoby zatrudnionej z tej formy pracy. W praktyce zaleca się, aby w sposób zdalny były realizowane prace (Clark, 1998; Jones, 2010; Madsen, 2003; Peters i in., 2004; Peters i in., 2016; Urbaniec i in., 2022; Vilhelmson i Thulin, 2016):

- złożone charakteryzujące się wysokim stopniem niezależności, wykonywane przez osoby z dużym doświadczeniem w realizacji tych zadań,
- o mniejszym poziomie niezależności, które można wykonywać w miejscu zamieszkania i co do których istnieje możliwość zdalnego zarządzania i kontroli, przy czym nie wymagają ścisłego nadzorowania,
- w których niekonieczna jest stała interakcja ze współpracownikami i w których nie występuje częste przydzielanie zadań.

Istotne jest, aby uzyskać wysoki poziom satysfakcji pracowników z wykonywania pracy zdalnej, ponieważ znajduje to odzwierciedlenie w ich zaangażowaniu i osiąganych efektach. Satysfakcja z pracy oznacza pozytywny stosunek pracowników do powierzonych im obowiązków, do współpracowników oraz do środowiska pracy (Lewicka, 2010, s. 52). To pozytywne emocje towarzyszące pracownikowi w odniesieniu do jego pracy². Satysfakcja w miejscu pracy związana jest z możliwością realizowania przez człowieka jego potrzeb, celów, wartości (Bartkowiak, 2009, s. 103; Springer 2018, s. 48).

Jednym z wyzwań dotyczących badań satysfakcji z pracy jest określenie czynników ją determinujących. W praktyce można wyróżnić m.in. (Gros, 2012, s. 115–116; Piontek, 2017, s. 272; Schultz i Schultz, 2008, s. 300):

- **czynniki organizacyjne związane z pracą** takie jak kultura organizacyjna, wynagrodzenie, rodzaj wykonywanych przez pracownika zadań, perspektywy awansu, bezpieczeństwo pracy, polityka rozwoju organizacji,
- **czynniki społeczne**, czyli m.in.: kontakty ze współpracownikami i przełożonymi, wzajemny szacunek,
- **czynniki osobiste, cechy indywidualne pracowników** takie jak: wiek, płeć, rasa, poziom inteligencji, osobowość, zdolność wykorzystania umiejętności i doświadczeń.

Satysfakcja z pracy jest zagadnieniem, które od wielu lat skupia uwagę badaczy i praktyków biznesu na całym świecie (Chi i Gursay, 2009; Springer, 2011; Zajac i Pater, 2017). Wyniki badań na ten temat przyczyniają się do formułowania i dostosowywania strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji (Bańka i in., 2002; Wudarszewski, 2013). Celem zainteresowań satysfakcją zawodową pracowników w tym kontekście jest skoncentrowanie się na rekrutacji, motywacji i zatrzymywaniu pracowników w organizacji jako zasobu warunkującego przewagę konkurencyjną podmiotu (Khan i in., 2012). Analizując poziom satysfakcji z pracy badacze zwracają uwagę na konsekwencje jej braku, takie jak fluktuacja i absencja, zachowania kontrproduktywne, obniżenie wydajności czy strajki (Judge i in., 2001). Wykazano, iż wzrost satysfakcji z pracy wpływa na zachowania pracowników, którzy (Biafas i Litwin, 2013, s. 163; Kopertyńska, 2008, s. 247):

- w większym stopniu identyfikują się z celami organizacji (pracownik dostrzega w ich realizacji możliwość osiągnięcia własnych celów),
- wykazują większą troskę o jakość pracy, są bardziej lojalni i zaangażowani,
- ograniczają opór wobec zmian i chętniej współpracują z innymi.

² W polskich opracowaniach termin satysfakcja z pracy bywa stosowany zamiennie z terminem zadowolenie z pracy, chociaż nie ma powszechnej zgody co do traktowania ich równoznacznie (Paliga, 2021; Piontek, 2017). W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że ilościowym kryterium różnicującym te dwa pojęcia jest czas (Sowińska, 2014; Wudarszewski, 2013). Zatem zadowolenie odnosi się do chwilowych stanów odczuwanych przez pracowników (wynikających np. z otrzymanej danego dnia pochwały czy nagrody), podczas gdy satysfakcja z pracy jest wynikiem długotrwałego (choć nie sprecyzowano, jak długiego) odczuwania zadowolenia.

Wszystkie te aspekty mają znaczenie dla wyników pracy na poziomie indywidualnym i zespołowym (Heritage i in., 2015), a także dla osiągniętej przez organizację efektywności (Springer, 2011). Ze względu na wpływ satysfakcji pracowników na osiągnięte przez organizację wyniki badacze nie ustają w poszukiwaniach jej źródeł.

Metoda badawcza

Na podstawie analizy literatury przedmiotu podjęto próbę określenia z perspektywy pracownika wad pracy zdalnej, co umożliwiło zbudowanie kwestionariusza ankiety. Badanie ankietowe przeprowadzono w okresie maj 2021 – styczeń 2023 roku za pośrednictwem internetu. Respondentów wybrano na podstawie kryterium wieku (reprezentanci pokolenia Z, czyli urodzeni po roku 1990, ale mający minimum 18 lat) i doświadczenia w pracy zdalnej. Kwestionariusz ankiety wypełniło 613 osób. Wśród respondentów 62% stanowiły kobiety, 38% mężczyźni. Różnica między liczbą odpowiedzi kobiet i mężczyzn wynika z przeprowadzenia badań przez internet. Wadą ankiety internetowej jako narzędzia badawczego jest m.in. realizacja badań w grupie, w której może wystąpić dysproporcja między liczbą odpowiedzi według płci. Realizacja badań w grupie dobranej celowo powoduje, że wyciągnięte wnioski dotyczą tylko tej grupy i nie mogą generować opinii o całej populacji.

W celu interpretacji uzyskanych wyników obliczono m.in. średnią arytmetyczną i współczynnik zmienności. Określenie istotności różnic odpowiedzi ze względu na płeć badanych umożliwiło zastosowanie testu t-Studenta (zidentyfikowano czy dwie średnie są różne w wyniku przypadku, czy różnią się istotnie statystycznie). W celu dokonania zestawień cech ze sobą najbardziej powiązanych dokonano analizy skupień, wykorzystując metodę Warda, gdzie do oszacowania odległości między skupieniami stosuje się podejście analizy wariancji. Metoda ta zmierza do minimalizacji sumy kwadratów odchyłeń dowolnych dwóch skupień, które mogą zostać uformowane na każdym etapie. W badaniu wykorzystano odległość euklidesową.

Wady pracy zdalnej w opinii respondentów – wyniki badania ankietowego

W badaniu ankietowani zostali poproszeni o ocenę, w jakim stopniu w skali od 0 (nie ma wpływu) do 5 (znaczący wpływ) poszczególne wady mają wpływ na brak ich satysfakcji z wykonywania pracy zdalnej. Wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Analizując wyniki z tabeli 1 można zauważyć, że większość wskazanych wad badani średnio ocenili od 2,8 do 3,5 (w skali od 0 do 5), a tylko 4 uzyskały wyższy wynik. Zdaniem ankietowanych największy wpływ na brak satysfakcji z pracy zdalnej (ze średnią oceną 4,7) ma zwiększone odczuwanie stresu, świadomość braku fizycznej interakcji, izolacja. Byli w tym przypadku

najbardziej zgodni, o czym świadczy najniższa wśród wszystkich ocenianych wad wartość współczynnika zmienności. Na drugim miejscu (ze średnią oceną na poziomie 3,8) znalazł się brak wymaganej infrastruktury technicznej (np. problemy z internetem, sprzętem). Na trzecim miejscu ex aequo (ze średnią oceną 3,6) wskazane zostały: konieczność samodzielnego wykonywania zadań przy braku bezpośredniego wsparcia oraz zwiększenie liczby obowiązków bez dodatkowego wynagrodzenia. Do kluczowych wad generujących utratę satysfakcji ankietowani zaliczyli również (przy średniej ocenie 3,5) m.in.: zachwianie równowagi między pracą a życiem prywatnym, niezauważanie zaangażowania pracownika w realizację zadań, nadmiar przydzielanych obowiązków oraz warunki pracy.

Najniższą średnią oceną wśród wymienionych wad uzyskały: wydłużenie czasu niezbędnego do wykonania zadań (w porównaniu z ich realizacją w pracy stacjonarnej) (średnia ocen 2,9) oraz nadmierna rywalizacja między pracownikami (średnia ocen 2,8). I również przy tych samych wadach na podstawie współczynnika zmienności odnotowano największe różnice zdań pomiędzy kobietami a mężczyznami. Ponadto mężczyźni niżej oceniali wpływ poszczególnych wad na brak satysfakcji z pracy zdalnej.

W największym stopniu na utratę satysfakcji z pracy w opinii badanych wpływają wady oznaczone w tabeli symbolami a, d, c, o, które uzyskały oceny od 4,7 do 3,6. Są one bezpośrednio związane z istotą pracy zdalnej, w której pracownik powinien radzić sobie ze stresem, być samodzielnym w sytuacji braku bezpośredniego kontaktu z przełożonym i współpracownikami, posiadać odpowiednią infrastrukturę techniczną. Dodatkowo często wymagana jest realizacja zadań, za które nie otrzymuje się wynagrodzenia, a są one niezbędne podczas realizacji tej formy pracy (np. raportowanie wykonanych zadań, przygotowywanie pisemnych procedur działania). Brak wyżej wskazanych kompetencji pracownika lub wymaganej infrastruktury podważa ideę (sens) delegowania go przez pracodawcę do pracy zdalnej. Należy również zwracać uwagę na pozostałe aspekty, wskazane przez badanych, które w zależności od intensywności odczuwania przez nich mogą wpływać na brak satysfakcji z pracy.

W celu określenia istotnych różnic w odpowiedziach badanych kobiet i mężczyzn z pokolenia Z zastosowano test t-Studenta. Wykazano, że w 20 na 22 analizowane wady pracy zdalnej wpływające na brak satysfakcji z pracy istnieją statystycznie istotne różnice między ich odpowiedziami. Istotnych różnic nie zidentyfikowano tylko w przypadku dwóch wad (w tabeli 1 symbole: n, u). Oznacza to, że kobiety i mężczyźni mają istotną różnicę zdań. Tym samym hipoteza pierwsza została pozytywnie zweryfikowana.

Dokonując analizy typologii udzielonych odpowiedzi na podstawie dendrogramu można wyróżnić cztery skupienia (rysunek 1) – grupy wad wpływających na brak satysfakcji z przebiegu pracy zdalnej.

Tabela 1

Wpływ wad pracy zdalnej na brak satysfakcji z pracy w opinii respondentów

Symbol	Wyszczególnienie	Średnia arytmetyczna			Współczynnik zmienności* [%]			Test t-Studenta**	
		W	M	K	W	M	K	Wyniki	
a	Wzrost stresu, świadomość braku fizycznej interakcji, izolacja	4,7	3,9	4,4	29,2	34,1	25,6	-4,99	T
b	Zachwianie równowagi między pracą i życiem prywatnym	3,5	3,3	3,6	41,1	43,1	39,7	-2,63	T
c	Konieczność samodzielnego wykonywania zadań, brak bezpośredniego wsparcia	3,6	3,4	3,8	34,4	37,9	31,9	-3,87	T
d	Niewystarczająca infrastruktura techniczna	3,8	3,6	3,8	33,0	37,0	30,4	-2,46	T
e	Konieczność ciągłego rozwoju kompetencji warunkujących zastosowanie technologii	3,1	2,9	3,2	41,1	43,6	39,3	-3,16	T
f	Konieczność efektywnego zarządzania czasem pracy	3,3	3,0	3,4	42,1	46,2	39,2	-3,61	T
g	Bariery i trudności w dzieleniu się wiedzą w zespole	3,1	2,9	3,3	43,9	46,0	42,2	-3,41	T
h	Problemy w zarządzaniu zespołem (np. konflikty)	3,1	2,9	3,2	44,1	47,5	42,0	-2,28	T
i	Brak bezpośredniej kontroli przełożonego	3,1	2,9	3,2	44,2	48,1	41,7	-2,37	T
j	Trudność kontroli czasu trwania przerw przez pracownika	3,1	2,9	3,2	46,1	48,1	44,7	-2,79	T
k	Wydłużenie czasu koniecznego do realizacji zadań w stosunku do pracy stacjonarnej	2,9	2,7	3,1	48,7	53,8	45,2	-3,99	T
l	Brak chęci samokontroli i doskonalenia wykonania zadania	3,3	3,0	3,4	41,2	44,4	38,8	-3,73	T
m	Konieczność samodzielnej realizacji złożonych zadań	3,4	3,2	3,5	35,6	40,1	32,6	-3,49	T
n	Niezauważanie zaangażowania pracownika w realizację zadań	3,5	3,3	3,5	35,6	37,4	34,5	-1,64	N
o	Zwiększenie liczby obowiązków bez dodatkowego wynagrodzenia	3,6	3,3	3,7	37,8	41,0	35,5	-3,55	T
p	Obciążenie pracownika kosztami np. rachunki za energię	3,4	3,1	3,6	41,2	46,6	37,4	-4,28	T
q	Monotonia i brak szans rozwoju	3,4	3,0	3,6	41,6	46,6	38,0	-4,57	T
r	Nadmiar obowiązków	3,5	3,3	3,6	36,7	38,6	35,4	-2,74	T
s	Nieumiejętne delegowanie zadań i ograniczanie samodzielności pracownika	3,4	3,2	3,5	38,8	42,6	36,4	-2,06	T
t	Ignorowanie wyników pracownika	3,4	3,2	3,5	39,5	43,0	37,1	-2,91	T
u	Nadmierna rywalizacja między pracownikami	2,8	2,7	2,9	53,7	56,6	51,9	-1,76	N
w	Warunki pracy utrudniające realizację zadań	3,5	3,3	3,7	37,4	42,9	33,8	-3,27	T

Uwaga. W – wszyscy, M – mężczyźni, K – kobiety.

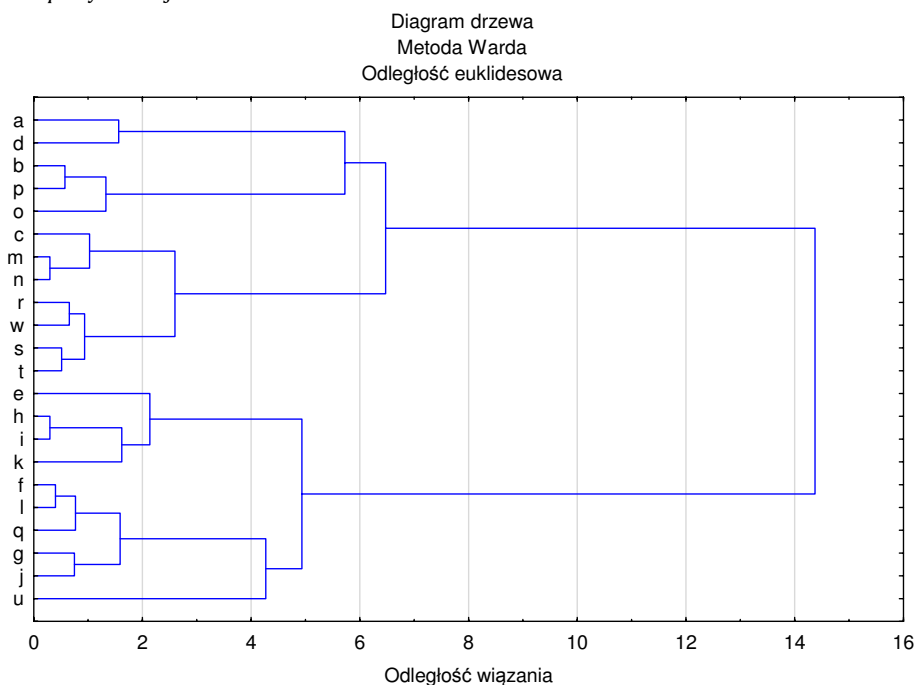
* Współczynnik zmienności został wyliczony jako iloraz odchylenia standardowego cechy oraz jej średniej arytmetycznej. Określa stopień zróżnicowania wartości zmiennej. Wysoka wartość oznacza duże zróżnicowanie cechy i świadczy o niejednorodności badanej populacji, natomiast niska o małej zmienności cechy i jednorodności badanej populacji. Wartość współczynnika wyrażona jest w procentach, a interpretacja zależna jest od jego wielkości. Wartość współczynnika poniżej 25% oznacza małą zmienność, między 25% a 45% – przeciętną, między 45% a 100% – silną zmienność, a powyżej 100% – bardzo silną zmienność.

** W teście t-Studenta został określony obszar krytyczny ($-\infty$; -1,96 > \cup < 1,96; $+\infty$). Jeżeli współczynnik t znajduje się w obszarze krytycznym oznacza to, że występują istotne różnice w odpowiedziach kobiet i mężczyzn (N – nie występują istotne statystycznie różnice, T – tak, występują różnice istotne statystycznie).

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1

Dendrogram wad pracy zdalnej



Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza grupa składa się z dwóch obszarów. W pierwszym (a, d) ocena wpływu wad na brak satysfakcji z pracy zdalnej była najwyższa (chodzi o odczuwanie stresu podczas pracy bez bezpośredniego kontaktu z innymi pracownikami i nieodpowiednie zaplecze techniczno-informatyczne niezbędne do jej realizacji). Drugi obszar (b, p, o) związany jest z konfliktem na linii praca – rodzina, skutkującym zachwianiem równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Jego źródłem mogą być np. koszty przeniesione na pracownika podczas pracy zdalnej (np. większe rachunki za energię) czy zwiększona ilość pracy bez dodatkowego wynagrodzenia.

Druga grupa składa się z czterech obszarów, a dotyczy ona nieodpowiedniego podejścia organizacji do zarządzania pracą zdalną. Pierwszy z obszarów (c) odnosi się do konieczności samodzielnego wykonywania zadań (bez bezpośredniego wsparcia), natomiast drugi (m, n) do zagadnień osamotnienia pracownika podczas realizacji zadań zawodowych, szczególnie w kontekście trudności z ich wykonaniem i poczucia niedoceny zaangażowania. Można dopatrywać się tutaj dostrzeganej przez pracowników dehumanizacji pracy (Makowiec, 2015), przejawiającej się w osamotnieniu, braku wsparcia i jedynie oczekiwaniu na ich wyniki pracy. Trzeci obszar (r, w) odnosi się do organizacji stanowiska pracy pod względem przydzielanych zadań i warunków pracy. Ostatni (s, t) wiąże się ściśle z poprzednim, gdyż dotyczy nieumiejętnego delegowania zadań pracownikom, ograniczania ich samodzielności wpisanej w istotę pracy zdalnej, a także niedoceny ich wyników, co często pogłębia skutki dehumanizacji pracy.

Trzecia grupa złożona jest z trzech obszarów. Pierwszy (e) odnosi się do konieczności ciągłego rozwijania kompetencji niezbędnych do korzystania z technologii stosowanych w pracy zdalnej. Natomiast drugi obszar (h, i) dotyczy braku bezpośredniej kontroli przełożonego, co może skutkować wzrostem skłonności do konfliktów w środowisku wirtualnym, a trzeci (k) potrzeby dłuższego czasu na wykonywanie zadań w porównaniu do pracy stacjonarnej.

Ostatnia, czwarta grupa składa się z czterech obszarów i dotyczy czynników wynikających z przebiegu realizacji zadań. Pierwszy obszar (f, l) związany jest z koniecznością samokontroli pracownika pod względem czasu pracy, jak i weryfikacji poprawności realizowanych zadań oraz wdrożenia procesu doskonalenia. Drugi (q) odnosi się do monotoni i braku możliwości rozwoju. Dla młodych pracowników jest to ważne, ponieważ ze względu na rozpoczynanie kariery zawodowej cenią sobie możliwość zdobywania nowych doświadczeń w pracy. Trzeci obszar (g, j) odnosi się do barier w dzieleniu się wiedzą w zespole i trudności kontrolowania czasu trwania przerw przez pracownika. Są to umiejętności rozwijane wraz ze wzrostem doświadczeń zawodowych, a ich brak skutkuje dyskomfortem w pracy i relacjach w zespole. Czwarty obszar (u) to nadmierna rywalizacja między pracownikami. Uzyskał on najniższą ocenę. Ankietowani w pracy zdalnej nie mają bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami i stąd w mniejszym stopniu dostrzegają rywalizację między sobą.

Na podstawie przeglądu literatury i analizy skłópień hipotezę drugą zweryfikowano pozytywnie. Jak wynika z wyżej przedstawionej analizy badania

ankietowego praca zdalna ma wady, które mogą być różnie postrzegane przez pracowników. Zatem należy stworzyć środowisko pracy i przyjmować zasady jej realizacji pozwalające na ich minimalizowanie lub eliminowanie, tak aby nie wpływały negatywnie na poczucie satysfakcji pracowników. Wady pracy zdalnej zauważane przez nich mogą w znacznym stopniu wpływać na obniżenie lub brak satysfakcji z pracy, co z kolei przyczynia się do mniejszego zaangażowania w jej realizację.

Dyskusja wyników badań

Praca zdalna może negatywnie oddziaływać na rozwój interakcji społecznych i zawodowych. Forma pracy bez bezpośredniego kontaktu z innymi ludźmi ogranicza pracownikowi możliwość nawiązywania relacji, zamykając mu dostęp do życia społecznego (Madeja-Bień i Gamian-Wilk, 2017). Oznacza to, że osoby mające dużą potrzebę życia społecznego nie powinny podejmować się realizacji obowiązków poza organizacją, gdyż to może skutkować wyobcowaniem i izolacją, złym samopoczuciem, a nawet problemami ze zdrowiem psychicznym. Praca zdalna może prowadzić również do dolegliwości fizycznych ze względu na ograniczenia ruchu, gdyż nie wymaga aktywności fizycznej (np. dotarcia do siedziby firmy). Przebywanie w jednym miejscu, najczęściej w pozycji siedzącej nie jest dobre dla zdrowia (Bukowska, 2022; Inków, 2022). Osoby reprezentujące pokolenie Z lubią kontakt z ludźmi. Ważne są dla nich: atmosfera w pracy, samopoczucie i relacje ze współpracownikami (Walentek, 2019). Potwierdzono to w badaniu przeprowadzonym przez Autorów, w którym respondenci wskazali, że największy wpływ na brak satysfakcji z pracy ma zwiększone odczuwanie stresu, świadomość braku fizycznej interakcji, izolacja.

W kontekście zachowania równowagi w relacjach z innymi ludźmi Chung i van der Horst (2018) zwrócili uwagę na znaczenie utrzymania harmonii pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym podczas realizacji pracy zdalnej. Sullivan i Lewis (2001) dowiedli, że praca zdalna może stanowić źródło konfliktów rodzinnych, dezorganizując życie współmieszkańców. Z badań przeprowadzonych w 2022 roku przez Król (2022) wynika, iż do jej wad w tym aspekcie należy zaliczyć: konieczność właściwego zachowywania się pozostałych domowników czy wyłączenia z użytku pomieszczenia, w którym jest wykonywana, co często skutkuje pogorszeniem relacji międzyludzkich. Zostało to również potwierdzone w badaniu własnym Autorów. Praca zdalna realizowana przez młodych rodziców często może stanowić ich jedyne dodatkowe źródło dochodu. Przedstawiciele pokolenia Z często łączą różne obowiązki np. studia z pracą. Warunki lokalowe (współdzielenie mieszkania czy pokoju)

również mogą powodować, że młodzi pracownicy ze względów finansowych nie mogą pozwolić sobie na wydzielenie stałego miejsca do pracy zdalnej w miejscu zamieszkania, dlatego też przestrzeń domowa przenika się z przestrzenią zawodową, powodując zachwianie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (Solís, 2017).

Autorskie badania wykazały, że ankietowani za jedną z kluczowych wad pracy zdalnej uznali konieczność samodzielnego wykonywania zadań przy braku bezpośredniego wsparcia. Młodzi pracownicy reprezentujący pokolenie Z mogą niepewnie czuć się w realizowanych obowiązkach, ponieważ często nie mają wystarczającego doświadczenia zawodowego³. Jak zauważają Clark (1998) i Madsen (2003) sprawność realizacji pracy zdalnej warunkuje doświadczenie pracownika (wprawa, poziom ekspercki), a także odpowiednie cechy, postawy i kompetencje, takie jak: samodzielność, silna motywacja, umiejętność skupienia na zadaniach, samodyscyplina i dobra organizacja własnej pracy. Według Goldeny i Eddleston (2018) może wystąpić również problem negatywnego oddziaływania realizacji pracy zdalnej na rozwój kariery zawodowej pracownika, którego poświęcenie i zaangażowanie nie zawsze są dostrzegane przez przełożonych.

Z prezentowanego w artykule badania wynika, że kobiety i mężczyźni reprezentujący pokolenie Z różnie postrzegają wady pracy zdalnej w kontekście odczuwanej satysfakcji z pracy. Jak zauważają Peters i in. (2004) na postrzeganie przez pracownika zalet i wad pracy zdalnej wpływ ma m.in. indywidualna sytuacja danego pracownika, związana np. z sytuacją rodzinną, charakterem i specyfiką pracy. Jak dodają Urbaniec i in. (2022) wady pracy zdalnej mogą być szczególnie odczuwane przez osoby, dla których przejście na tę formę nie było dobrowolne, a wynikało z pewnego rodzaju przymusu, odgórnego decyzji podjętej np. w związku z pandemią i ogłaszanymi w niej lockdownami. Nakrošienė i in. (2019) zauważają, iż poziom satysfakcji uzależniony jest także od proporcji pracy wykonywanej zdalnie. Wykazali, że zarówno osoby pracujące z domu przez najmniejszą liczbę dni w tygodniu, jak i te, które robiły to niemalże przez cały czas cechował najmniejszy poziom satysfakcji z jej realizacji. Ponadto stwierdzili, że ważne jest zaufanie przełożonych i ergonomiczność stanowiska pracy.

Nadmierne poczucie kontroli nad realizowaną działalnością zawodową może skutkować zmniejszeniem efektywności pracownika (Solís, 2017). Niemniej pracodawcy powinni kontrolować czynności realizowane przez podwładnych pod względem sumienności i rzetelności ich wykonywania, gdyż w rzeczywistości może wystąpić skrajne przedłużanie lub skracanie godzin pracy przez pracownika. Pracoholicy lub osoby niezdolne do wyznaczenia granicy pomiędzy pracą

³ Zakładając, że pokolenie Z reprezentują osoby urodzone po 1990 roku (Żarczyńska-Dobiesz i Chomątowska, 2014), to warto zauważyć, że najstarsi przedstawiciele tego pokolenia w 2023 roku mieli 33 lata. Niektórzy autorzy przyjmują, że graniczny jest rok 1995, co daje wiek 28 lat w 2023 roku.

a życiem osobistym mogą wydłużać czas pracy. Natomiast osoby postrzegające zdalną pracę jako szansę na ograniczenie wkładu i wysiłku – dążyć do jej skracania (Inków, 2022). Aktualnie możliwe jest dokonywanie kontroli pracy zdalnej poprzez użycie nowoczesnych rozwiązań np. programów komputerowych monitorujących aktywność pracownika (Kalischko i Riedl, 2021). Ciągłe poczucie kontroli też bywa różnie odbierane. Z jednej strony może skutkować utratą satysfakcji z pracy i związanym z tym zmęczeniem, wypaleniem zawodowym, a z drugiej być źródłem bezpieczeństwa i sprawiedliwości oceny osiągnięć pracownika, dzięki czemu również jego satysfakcji. Zazwyczaj kontrola postrzegana jest pozytywnie, kiedy realizowane są proste czynności, zaś negatywnie, gdy są one bardziej złożone, przez co i pracochłonne (Kalischko i Riedl, 2021).

Z badań przeprowadzonych przez Waszkiewicz (2022) wynika, że praktycznie żadna grupa wiekowa pracowników nie chce powrotu do pełnej pracy stacjonarnej. Badani przedstawiciele pokolenia Z preferują (76%) formę hybrydową (jedynie 6% oczekuje pełnej pracy zdalnej). Może to wynikać z małego doświadczenia zawodowego i potrzeby bezpośredniego wsparcia współpracowników i przełożonych. W pokoleniu Z większość respondentów odczuwa trudności z przystosowaniem się do pracy zdalnej. Niemniej z tych samych badań wynika, że nie można przyjąć, że największe trudności w przystosowaniu się do pracy zdalnej ma to pokolenie, jednak ten kierunek badań może być perspektywiczny (Waszkiewicz, 2022, s. 50–51).

Podsumowanie

Poznanie czynników wpływających na kształtowanie satysfakcji zawodowej wśród pracowników jest istotnym zagadnieniem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W każdej organizacji utrzymanie i wzrost satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy jest dużym wyzwaniem. Realizacja tego celu w warunkach pracy zdalnej jest jeszcze bardziej pożądana, ale i zarazem trudniejsza. Dlatego też pracodawcy, znając wyniki badań, mogą efektywniej zarządzać zasobami ludzkimi. W sytuacji kiedy pracownik nie posiada umiejętności samodzielnego wykonywania zadań, nie potrafi odpowiednio radzić sobie ze stresem związanym z pracą bez wsparcia innych, a do tego ma ograniczone techniczne możliwości pracy na odległość pracodawca powinien przemyśleć konsekwencje jego delegowania na pracę zdalną. Trudno też oczekiwać, że w tej sytuacji będzie on odczuwał satysfakcję z pracy.

Przeprowadzone badanie jest jednym z pierwszych w Polsce i może stanowić inspirację do kolejnych. Jego ograniczeniem jest zrealizowanie go pośród jednorodnej grupy osób wykonujących pracę zdalną i korzystających z internetu, posiadających m.in. stabilne łącze internetowe, czas i chęć uczestnictwa w badaniu. Z tych ograniczeń wynika, że wyciągnięte wnioski na temat badanej grupy respondentów nie

mogą zostać rozszerzone na całą populację pracowników z pokolenia Z w Polsce. Niemniej jego przeprowadzenie pozwoliło na rozpoczęcie badań w zakresie postrzegania wad pracy zdalnej przez przedstawicieli tej generacji w Polsce. W przyszłości zalecana jest jego kontynuacja, aby wykazać możliwość uogólniania uzyskanych wyników np. w szerszym zakresie krajów, czy w różnych pokoleniach pracowników. Interesującym kierunkiem kontynuacji badań byłoby poznanie również zalet pracy zdalnej oraz odkrycie relacji między postrzeganymi wadami i zaletami pracy zdalnej wśród pokolenia Z w różnych krajach Europy oraz świata i porównanie z wynikami z Polski. Ciekawym zagadnieniem wydaje się być przygotowanie i przeprowadzenie badań dotyczących predyspozycji kandydatów do pracy w formie zdalnej, co również przyczyniłoby się do efektywniejszego zarządzania zasobami ludzkimi.

Bibliografia

- Bańka, A., Łącała, Z., Noworol, C. i Ratajczak, Z. (2002). *Zarządzanie uczelnią. Efektywność i satysfakcja w pracy administracyjnej*. Uniwersytet Jagielloński.
- Bartkowiak, G. (2009) *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Białas, S. i Litwin, J. (2013). Kierunki badań nad satysfakcją z pracy. *Organizacja i Kierowanie*, 3(156), 161–172.
- Bukowska, U. (2022). Zagrożenia związane ze świadczeniem pracy zdalnej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(148), 103–117. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.0634>
- Chi, C. G. i Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
- Chung, H. i van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47–72. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>
- Clark, E. (1998). Telecommuting and working from home. W: *IPCC 98. Contemporary Renaissance: Changing the Way we Communicate. Proceedings of the 1998 IEEE International Professional Communication Conference* (s. 21–25). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IPCC.1998.722074>
- Dolot, A. (2018). The characteristic of Generation Z. *e-mentor*, 2(74), 44–50. <https://doi.org/10.15219/em74.1351>
- Fraňčová, J. i Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 28–39.
- Golden, T. D. i Eddleston, K. A. (2018). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116(A), 103348. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>
- Gros, U. (2012). *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Heritage, B., Pollock, C. i Roberts, L. (2015). Confirmatory Factor Analysis of Warr, Cook, and Wall's (1979) Job Satisfaction Scale. *Australian Psychologist*, 50(2), 122–129. <https://doi.org/10.1111/ap.12103>

- Hysa, B. (2016). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 97, 385–398.
- Inków, M. (2022). Korzyści i koszty pracy zdalnej z perspektywy pracodawcy i pracownika – przegląd literatury. W: J. Tabor-Błażewicz i H. Rachoń (red.), *Wyzwania kierowania ludźmi w systemie hybrydowej organizacji pracy* (s. 13–20). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Jeran, A. (2016). Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy. *Opuscula Sociologica*, 2(16), 49–61. <https://doi.org/10.18276/os.2016.2-04>
- Jones, K. (2010). Going home: New technology's impact on remote work engagement. *Advances in Business Research*, 1(1), 168–175. <https://journals.sfu.ca/abr/index.php/abr/article/view/25>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. i Patton, G. K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kalischko, T. i Riedl, R. (2021). Electronic performance monitoring in the digital workplace: Conceptualization, review of effects and moderators, and future research opportunities. *Frontiers in Psychology*, 12, 633031. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.633031>
- Kantar. (2023, 16 lutego). *New ways of working from Gen-Z to Boomers*. <https://www.kantar.com/north-america/inspiration/research-services/new-ways-of-working-from-gen-z-to-boomers-pf>
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M. i Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697–2705.
- Kopertyńska, M. W. (2008). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Placet.
- Król, M. (2022). *Praca zdalna – cechy, uwarunkowania, implikacje dla procesu pracy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. <https://doi.org/10.22367/uekat.9788378758174>
- Kudełko, J., Majewska-Madura, M., Lipińska-Frydrych, M. i Zmija, D. (2022). Casual work as one of the flexible forms of employment – case study of HR Navigator temporary work agency. *Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society*, 36(1), 59–72. <https://doi.org/10.24917/20801653.361.4>
- Kukla, D. i Nowacka, M. (2019). Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 3, 120–130. <https://doi.org/10.34866/j3z5-5633>
- Kuśnierz, C., Rogowska, A. M., Chilicka, K., Pavlova, I. 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*, 19(17), 10954. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710954>
- Lis, T. i Małysa, T. (2021). Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w aspekcie wdrażanych rozwiązań Przemysłu 4.0. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 22(1), 95–105. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.8751>
- Lewicka, D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Łukasiński, W. i Wójcik, M. (2022). Determinanty pracy zdalnej w opinii przedstawicieli pokolenia Z. *Przegląd Organizacji*, 7(990), 11–20.
- Madeja-Bień, K. i Gamian-Wilk, M. (2017). Wybrane skutki wykluczenia społecznego. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, 4(80), 45–58. <https://insted-tce.pl/ojs/index.php/tce/article/view/399>
- Madsen, S. R. (2003). The benefits, challenges, and implications of teleworking: A literature review. *Journal of Business for Entrepreneurs*, 4, 138–151.
- Makowiec, M. (2015). Metodyka identyfikacji trudności i dysfunkcji występujących w pracy zdalnej w celu jej zhumanizowania. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 44(4), 370–382. <https://doi.org/10.15584/nsawg.2015.4.1.31>
- Manpower Group. (2020). *Millennial Careers: 2020 Vision. Facts, figures and practical advice from workforce expert*. https://www.manpowergroup.co.uk/wp-content/uploads/2016/05/MillennialsPaper1_2020Vision.pdf
- Messyas, K. (2021). Pokolenie Z na rynku pracy – strukturalne uwarunkowania i oczekiwania. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Sociologica*, 76, 97–114. <https://doi.org/10.18778/0208-600X.76.06>
- 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
- Muster, R. (2020). Pokolenie „Z” na współczesnym rynku pracy w opiniach pracodawców. *Humanizacja Pracy*, 1, 131–146.
- Nabahaniand, P. R. i Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing Generation Z's organizational commitment. *Journal of Social Science*, 1(5), 234–239. <https://doi.org/10.46799/jss.v1i5.39>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. i Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Paliga, M. (2021). *Satysfakcja z pracy i wydajność pracownika. Relacja (nie)oczekiwana*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Peters, P., Tijdens, K. G. i Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, 41(4), 469–482. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00085-5](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00085-5)
- Peters, P., Ligthart, P. E. M., Bardoel, A. i Poutsma, E. (2016). 'Fit' for telework? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2582–2603. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232294>
- Piontek, A. (2017). Czynniki kształtujące satysfakcję pracowników wybranej grupy dyspozycyjnej na przykładzie policji. *Studia i Prace WNEiZ US*, 48(2), 269–279. <https://doi.org/10.18276/sip.2017.48/2-23>
- Rachwał, T. (2019). *Przedsiębiorczość jako kompetencja kluczowa w systemie edukacji*, W: T. Rachwał (red.), *Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych* (s. 16–34). Wydawnictwo Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji.
- Schultz, D. i Schultz, S. E. (2008). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Smolbik-Jęczmień, A. i Żarczyńska-Dobiesz, A. (2017). Różnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4(116–117), 169–184.

Solís, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 21–34. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-002>

Sowińska, A. (2014). Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne. *Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 197, 45–56.

Springer, A. (2011). Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika. *Problemy Zarządzania*, 4(34), 162–180.

Springer, A. (2018). *Kompetencje i satysfakcja. Identyfikacja, ocena i znaczenie dopasowania*. Difin.

Sullivan, C. i Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their Co-residents. *Gender, Work & Organization*, 8(2), 123–145. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00125>

Urbaniec, M., Małkowska, A. i Włodarkiewicz-Klimek, H. (2022). The impact of technological developments on remote working: Insights from the Polish managers' perspective. *Sustainability*, 14(1), 552. <https://doi.org/10.3390/su14010552>

Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2023 r. poz. 240). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20230000240>

Vilhelmson, B. i Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77–96. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12060>

Walentek, D. (2019). Koncepcja Work Life Balance a efektywność pracy. *Archiwum Wiedzy Inżynierskiej*, 4(1), 19–21.

Walentek, D. (2020). Praca zdalna – oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z przed wybuchem pandemii COVID-19. W: E. Chodźko i K. Talarek (red.), *Wyzwania i problemy społeczeństwa w XXI wieku* (s. 30–42). Tom 1. Wydawnictwo Naukowe Tygiel.

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

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

Wójcik, M. (2021). Perspektywy wykorzystania pracy zdalnej po zakończeniu pandemii COVID-19. W: A. Jaki i B. Ziębicki (red.), *Wyzwania współczesnych organizacji i gospodarek* (s. 263–272). Instytut Nauk Ekonomicznych PAN.

Wudarczewski, G. (2013). Satysfakcja z pracy – konceptualizacja pojęcia w świetle badań literaturowych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 5(37), 323–344.

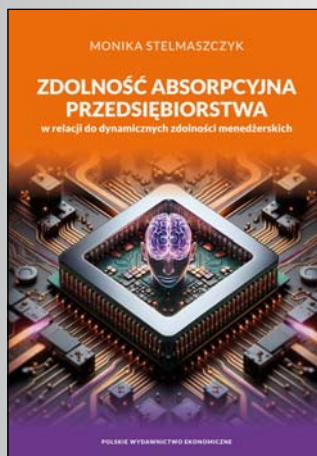
Zając, P. i Pater, A. (2017). Kształtowanie zadowolenia i satysfakcji pracownika na przykładzie przedsiębiorstwa x. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie*, 13, 191–217.

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

Marzena Wójcik jest pracownikiem Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Jej zainteresowania badawcze dotyczą tematyki organizacji i zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania zespołem, komunikacji w organizacji oraz pracy zdalnej.

Wiesław Łukasziński jest dr. hab. inż. nauk ekonomicznych, profesorem nadzwyczajnym w Katedrze Zarządzania Procesowego Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. W swoim dorobku posiada ponad 100 publikacji z zakresu zarządzania organizacją oraz zarządzania zasobami ludzkimi.

POLECAMY



Monika Stelmaszczyk, *Zdolność absorpcyjna przedsiębiorstwa w relacji do dynamicznych zdolności menedżerskich*

Zdolność absorpcyjna wiedzy jest teoretyczną koncepcją, którą zajmują się badacze analizujący umiejętności organizacji związane z absorpcją wiedzy. W rozważaniach teoretycznych i badaniach empirycznych odnoszą ją do różnych zjawisk biznesowych. Prezentowana monografia jest głosem w tej dyskusji. Postanowiono dokonać retrospekcji dotychczasowych badań na temat zdolności absorpcyjnej. Odniesiono się do problemu interpretowania zdolności absorpcyjnej w kontekście zmian otoczenia, zwłaszcza w przypadku organizacji wykorzystujących technologie cyfrowe.

Opis pochodzi ze strony wydawnictwa: <https://www.pwe.com.pl/ksiazki/zarzadzanie/zdolnosc-absorpcyjna-przedsiębiorstwa-w-relacji-do-dynamicznych-zdolnosc-i-menedżerskich,p1505379368>

Wydawca: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2024.