

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 2(992): 91–101  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0206>

# Wymagania kompetencyjne wobec pracowników ds. HR wykonujących pracę zdalnie

Competency Requirements for HR Employees  
Working Remotely

**Anna Krasnova**

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, ul. Matejki 22/26,  
90-237 Łódź, e-mail: [anna.krasnova@uni.lodz.pl](mailto:anna.krasnova@uni.lodz.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2832-2100>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Krasnova A. (2021), *Wymagania kompetencyjne wobec pracowników ds. HR wykonujących pracę zdalnie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(992), 91–101, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0206>.

## STRESZCZENIE

**Cel:** Zaprezentowanie wymagań kompetencyjnych stawianych pracownikom zatrudnianym na różne stanowiska w obrębie funkcji HR, którzy mają świadczyć swoją pracę zdalnie.

**Metodyka badań:** Badanie o charakterze jakościowym przeprowadzono za pomocą metody analizy treści. Próbę badawczą stanowiły ogłoszenia o pracę zdalną na stanowiska w obszarze HR.

**Wyniki badań:** Przeprowadzone badanie wykazało, że większość pracodawców poszukujących pracowników ds. HR wykonujących pracę zdalnie stawia wobec kandydatów wymagania w zakresie wybranych kwalifikacji niezbędnych do pracy zdalnej, natomiast najmniej wymagane są tzw. kompetencje twarde (techniczne).

**Wnioski:** Praca zdalna staje się jedną z podstawowych form świadczenia pracy, a jej specyfika wymaga od pracowników posiadania dodatkowych kompetencji warunkujących efektywność wykonywanych zadań. W celu tworzenia skutecznych zespołów wirtualnych pracodawcy powinni uwzględniać wymagania w zakresie kompetencji niezbędnych do pracy zdalnej już na etapie rekrutacji.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Zaprezentowany w artykule wykaz uniwersalnych kompetencji do pracy zdalnej może stanowić zarówno podstawę do określenia przez pracodawców wymagań wobec kandydatów do pracy na różne stanowiska, jak i źródło wiedzy przydatne do konstruowania narzędzi badawczych do pomiaru kompetencji do pracy zdalnej w konkretnych organizacjach czy zawodach.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** praca zdalna, kompetencje, specjalista ds. HR, menedżer personalny.

**Klasyfikacja JEL:** M50, M51.

## ABSTRACT

**Objective:** To present the competency requirements for employees in HR departments providing their work remotely.

**Research Design & Methods:** Qualitative research was conducted using content analysis. The research sample consisted of advertisements for remote work for positions related to HRM.

**Findings:** The study shows that most employers looking for remote-based HR employees require candidates to have qualifications necessary for remote work, which are the least required hard (technical) competencies.

**Implications/Recommendations:** Remote work is becoming a standard form of work, and requires employees to have additional competences to make them more effective. In order to create effective virtual teams, employers should take into account the competency requirements necessary for remote work at the recruitment stage.

**Contribution:** The list of universal competences for remote work presented in the article can be used by employers to define the requirements for candidates for various positions, and as a source of knowledge when constructing research tools to measure competencies for remote work.

**Article type:** original article.

**Keywords:** remote work, competences, HRM specialist, personnel manager.

---

## 1. Wprowadzenie

Praca zdalna od lat staje się coraz bardziej popularną formą zatrudniania specjalistów z różnych dziedzin, szczególnie w tzw. wolnych zawodach. Ten typ świadczenia pracy przynosi organizacjom zarówno korzyści finansowe, jak np. ograniczenie kosztów nawet o 24% (*Raport Capgemini...* 2021), jak i pozafinansowe (Cetnarowicz 2021, s. 13). Do tej drugiej kategorii zaliczyć można m.in. dłuższy czas pracy pracowników bez rozliczenia nadgodzin (Cetnarowicz 2021, s. 11), większe zaangażowanie (Cetnarowicz 2021, s. 13) czy wzrost wydajności (*Raport Capgemini...* 2021). Pandemia koronawirusa sprawiła, że z benefitu pracowniczego praca zdalna przekształciła się dla większości pracowników w codzienną aktywność (Mierzejewska i Chomiccki 2020, s. 36; Cetnarowicz 2021, s. 10), ten typ

pracy wykonują bowiem obecnie nie tylko graficy, informatycy czy dziennikarze. Handlowcy, księgowi, marketingowcy, logiści czy specjaliści ds. HR również pracują zdalnie. Można zaryzykować więc stwierdzenie, że każda firma działająca w Polsce ma choć jednego pracownika, który świadczy pracę na odległość.

Analizując zachodzące na rodzimym rynku pracy zmiany, autorka zauważyła, że choć zatrudnianie pracowników do pracy zdalnej stało się powszechne, to nie wszystkie organizacje są świadome, iż do efektywnego świadczenia pracy na odległość nie wystarczą umiejętności i kwalifikacje potrzebne w pracy stacjonarnej, a niezbędne są także dodatkowe kompetencje. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wymagań kompetencyjnych stawianych pracownikom zatrudnianym na różne stanowiska w obrębie funkcji HR, którzy mają świadczyć swoją pracę zdalnie. Na potrzeby artykułu pracowników świadczących pracę zdalnie określono mianem wirtualnych pracowników.

## 2. Kompetencje do pracy zdalnej

Kompetencje wirtualne od lat stanowią obszar dociekań badaczy z różnych krajów (np. Haggerty i Wang 2009, Wojtaszczyk 2013, Haapasalo i Lohikoski 2013, Watanuki, Laurindo i Moraes 2015, Moraes, Watanuki i Kiste 2016, Grenny i Maxfield 2017, Krawczyk-Bryłka 2017, Sawatzky i Sawatzky 2019). W 2020 r. – czasie pandemii – można zauważyć szczególne zainteresowanie tematyką pracy zdalnej oraz kompetencji niezbędnych do jej wykonywania (np. Mierzejewska i Chomicki 2020, Janta 2020, Sliż 2020, Macoveiciuc 2020, Prossack 2020, Kubik 2020, Elkins 2020, Farrer 2020). Potrzeba rozwoju kompetencji niezbędnych do efektywnego świadczenia pracy na odległość jest na tyle duża, że na rynku usług edukacyjnych powstają liczne kursy i szkolenia, a nawet całe serwisy internetowe, których celem jest wsparcie osób pracujących zdalnie w zakresie pozyskania i rozwoju kluczowych kompetencji (np. Remotely Academy 2021). Co ciekawe, choć według badania przeprowadzonego na zlecenie organizacji Pracodawców RP na próbie 1512 respondentów (1012 pracowników posiadających doświadczenie w pracy zdalnej oraz 500 pracodawców) jednym z głównych atutów pracy zdalnej jest rozwój kompetencji cyfrowych (blisko 30%) (Cetnarowicz 2021, s. 15), niezwłoczne przyjęcie programu rozwoju tychże kompetencji jest wymienione przez niniejszą organizację jako jedna z najważniejszych rekomendacji w zakresie pracy zdalnej (Cetnarowicz 2021, s. 73).

Według N. Haggerty i Y. Wang z Uniwersytetu Zachodniego Ontario, by skutecznie pracować zdalnie, pracownicy muszą posiadać specyficzne kompetencje, do których zaliczono wirtualną skuteczność, wirtualne kompetencje społeczne oraz umiejętność korzystania z mediów społecznościowych (Haggerty i Wang 2009). Z kolei R.O. Moraes, H.M. Watanuki i G. Kiste (2016, s. 7) przez pojęcie kompetencji wirtualnych rozumieją umiejętności techniczne – związane z obsługą

narzędzi i programów wirtualnych, umiejętności społeczne (m.in. w zakresie komunikacji) oraz umiejętności emocjonalne, takie jak radzenie sobie ze stresem czy umiejętność rozwiązywania konfliktów.

Na podstawie międzynarodowego badania przeprowadzonego w 2019 r. na próbie 250 pracowników z różnych krajów określono, że dla skutecznego świadczenia pracy zdalnej kluczowe są: umiejętności komunikacyjne, samokierowania oraz automotywacji, dyscyplina, podejmowanie inicjatywy, ciekawość, umiejętność adaptacji, a także elastyczność (Sawatzky i Sawatzky 2019). Istotę wymienionych wyżej kompetencji podkreślają także inni autorzy (np. Farrer 2020, Rosalska 2020), wskazując ponadto na wartość umiejętności dokonania samooceny, odpowiedzialność, empatię, sumienność czy krytyczne myślenie (Farrer 2020). W raportach i publikacjach biznesowych także znaleźć można listy kompetencji, bez których niemożliwe jest efektywne świadczenie pracy zdalnej (Prossack 2020, Macoveiciuc 2020).

Na potrzeby artykułu autorka przyjęła, że kompetencje wirtualne można zdefiniować jako zestaw wiedzy i umiejętności, a także cech osobowych, które są niezbędne do pracy w środowisku wirtualnym. Kompetencje te można podzielić na inter- i intrapersonalne, a także na kompetencje twarde i miękkie. Szczegółowy wykaz uniwersalnych kompetencji wirtualnych, stanowiący podstawę prezentowanych w artykule badań przedstawiono w tabeli 1.

### 3. Praca zdalna w obszarze HR

Posiadanie tzw. wirtualnych pracowników na różnych stanowiskach pracy wymaga od organizacji modyfikacji dotychczasowych metod i narzędzi zarządzania personelem, a co za tym idzie, zmianie ulega charakter pracy specjalistów zatrudnionych w działach personalnych. Przykładem jest m.in. organizacja rekrutacji, adaptacji, szkoleń czy imprez integracyjnych on-line (*Praca zdalna w HR...* 2021). Rozwiązania te, choć w znacznie mniejszym zakresie, były już stosowane przed pandemią. Obecnie jednak już większość zadań realizowanych przez pracowników działów HR jest wykonywana na odległość (Drwal 2020, Guryn 2021, *Praca zdalna w HR...* 2021).

W ramach pracy nad niniejszym artykułem przeprowadzono badanie pilotażowe, którego celem było zebranie informacji na temat poziomu świadczenia pracy w formie zdalnej wśród osób pracujących w obszarze personalnym. Członkom grupy specjalistów z zakresu kadr i płac na Facebooku<sup>1</sup> zadano pytanie,

---

<sup>1</sup> Badanie pilotażowe przeprowadzono wśród osób, które zawodowo zajmują się obszarem zatrudniania pracowników oraz sprawami kadrowo-płacowymi, a które są aktywnymi uczestnikami największej grupy specjalistycznej w dziedzinie HR na Facebooku „Kadry i Płace – Grupa wsparcia specjalistów i menedżerów”, zrzeszającej blisko 60 tys. członków.

czy w okresie pandemii wykonują lub wykonywali swoją pracę zdalnie (częściowo lub całkowicie). Udzielone odpowiedzi wskazują, że spośród 185 respondentów ponad 70% pracuje lub pracowało zdalnie.

Tabela 1. Uniwersalne kompetencje do pracy zdalnej a wymagania pracodawców w zakresie tych kompetencji wobec wirtualnych pracowników ds. HR (*N* – liczba ogłoszeń)

Kompetencje twarde			
Kompetencje intrapersonalne			<i>N</i>
Znajomość narzędzi pracy zdalnej (np. Zoom, Microsoft Teams, Google Meetings)			1
Umiejętności posługiwania się wirtualnymi mediami			13
Umiejętności w zakresie pozyskiwania i przetwarzania informacji			2
Kompetencje miękkie			
Kompetencje intrapersonalne	<i>N</i>	Kompetencje interpersonalne	<i>N</i>
1. Samozarządzanie, w tym:		Wirtualne umiejętności społeczne,	
– samodzielność	46	w tym:	40
– samoświadomość	–	– komunikacyjne (szczególnie w zakresie	5
– samoorganizacja	57	udzielania informacji zwrotnej)	
– umiejętność zarządzania sobą	10	– praca w zespole wirtualnym	49
– w czasie		– wrażliwość interpersonalna (empatia)	–
– dyscyplina	1	– budowanie zaufania	2
– automotywacja	16	– rozwiązywanie konfliktów	–
2. Odpowiedzialność	20		
3. Nastawienie na realizację celu:	28		
– konsekwencja	2		
– determinacja	–		
– wytrwałość	2		
4. Umiejętność rozkładania priorytetów	14		
5. Nastawienie na rozwój	17		
6. Elastyczność	4		
– oraz umiejętność szybkiej adaptacji	–		
7. Dokładność	12		
8. Terminowość	11		
9. Sumienność	9		
10. Zaangażowanie	26		
11. Wielozadaniowość	4		
Kompetencje ogólne			
Wirtualna skuteczność			–

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Haggerty i Wang 2009, Haapasalo i Lohikoski 2013, Watanuki, Laurindo i Moraes 2015, Moraes, Watanuki i Kiste 2016, Grenny i Maxfield 2017, Krawczyk-Bryłka 2017, Sawatzky i Sawatzky 2019, Rosalska 2020, Prossack 2020, Macoveiciuc 2020, Kubik 2020, Elkins 2020, Farrer 2020, *The Remote Work...* 2020) oraz wyników przeprowadzonych badań.

Ponadto analiza wypracowań naukowych oraz branżowych opublikowanych w okresie pandemii pozwoliła określić, że większość zadań realizowanych na stanowiskach pracy w obszarze HR jest wykonywanych zdalnie, np.:

– według badania przeprowadzonego przez P. Sliżę (2020) już na początku pandemii – w kwietniu 2020 r. 14 z 117 osób badanych (wykonujących różne zawody) realizowało zadania księgowo-kadrowe zdalnie;

– wydarzenia organizowane przez specjalistów z działów HR, takie jak np. dni otwarte czy targi pracy, są obecnie przeprowadzane całkowicie on-line (np. Festiwal Pracy JOBICON Online);

– portal rekrutacyjny Pracuj.pl już w drugiej połowie marca 2020 r. wprowadził możliwość oznaczenia w ogłoszeniu o pracę, że rekrutacja ma charakter zdalny (*Pół roku nowej normalności...* 2020, s. 33). Po roku pandemii takie rozwiązanie jest stosowane przez większość portali rekrutacyjnych. Ponadto na portalu Pracuj.pl uruchomiono funkcję „spotkanie rekrutacyjne”, która umożliwia planowanie i prowadzenie rozmów kwalifikacyjnych za pośrednictwem portalu. Niniejsze dane wskazują, że specjaliści ds. rekrutacji także mogą wykonywać swoją pracę zdalnie.

Według prognoz praca zdalna pozostanie istotnym rodzajem świadczenia pracy również po zakończeniu pandemii. Według danych raportu firmy Capgemini (*Raport Capgemini...* 2021) aż 75% organizacji deklaruje, że w ciągu najbliższych dwóch lat co najmniej 30% wszystkich zatrudnionych będzie świadczyło pracę na odległość, zaś ok. 30% firm uważa, że na pracę zdalną przejdzie ponad 70% załogi. Warto też wskazać, że sami pracownicy również chcieliby kontynuować pracę zdalną. Według badania przeprowadzonego przez dział badawczy Grupy Pracuj SA we wrześniu 2020 r. na próbie 892 użytkowników portalu Pracuj.pl blisko 90% badanych po zakończeniu pandemii nadal chce pracować zdalnie (*Pół roku nowej normalności...* 2020, s. 4). Co więcej, zdecydowana większość respondentów spodziewa się, że praca zdalna stanie się bardziej istotnym elementem zatrudnienia w przyszłości (*Pół roku nowej normalności...* 2020, s. 12), a zdaniem blisko 70% respondentów gotowość pracownika do świadczenia pracy na odległość będzie jeszcze ważniejszym jego atutem (*Pół roku nowej normalności...* 2020, s. 16).

Można zatem wywnioskować, że także pracownicy zatrudnieni na stanowiskach w obszarze HR w trakcie pandemii i po jej zakończeniu będą mogli wykonywać swoje obowiązki zdalnie.

#### **4. Metodyka badań**

Opisane powyżej zmiany w zakresie pracy specjalistów z obszaru HR stanowiły przesłanki do podjęcia przez autorkę próby określenia wymagań kompetencyjnych stawianych wirtualnym pracownikom ds. HR.

Badanie rozpoczęto od poszukiwania odpowiedzi na pytania: „jakie kompetencje są szczególnie istotne w pracy zdalnej” oraz „czy istnieją różnice pomiędzy kompe-

tencjami niezbędnymi do pracy tradycyjnej i pracy zdalnej na tym samym stanowisku w obszarze HR”. Odpowiedzi szukano za pośrednictwem analizy treści literatury przedmiotu (analizowane były publikacje zarówno polsko-, jak i obcojęzyczne w zakresie kompetencji, pracy zdalnej oraz pracy w obszarze HR), a także wypowiedzi specjalistów zatrudnionych na stanowiskach ds. HR na forach oraz mediach społecznościowych. Na podstawie dokonanej analizy powstał wykaz uniwersalnych kompetencji niezbędnych do pracy zdalnej (tabela 1), stanowiący podstawę do analizy treści ogłoszeń o pracę, której wyniki zaprezentowano w artykule.

Badanie przeprowadzono w marcu 2021 r., miało ono charakter jakościowy. Do badania wyselekcjonowano ogłoszenia o pracę opublikowane na wybranych portalach rekrutacyjnych (Pracuj.pl, Praca.pl, OLX.pl zakładka „praca”, Indeed.pl). Dobór próby miał charakter celowy. Poszukiwano ogłoszeń o pracę na stanowiska związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (m.in. specjalista/młodszy specjalista ds.: kadr i płac, rekrutacji czy HR, menedżer ds. HR, stażysta w dziale HR, HR biznes partner itp.). Ponadto dodatkowym kryterium doboru było oznakowanie ogłoszenia jako pracy zdalnej. Były to zarówno oferty pracy hybrydowej (w wypadku której tylko część obowiązków jest wykonywana na odległość), jak i w pełni świadczonej na odległość. Dobór ogłoszeń na podstawie tych dwóch kryteriów pozwolił zgromadzić w bazie danych 754 ogłoszenia o pracę. W drugim etapie tworzenia bazy danych odrzucono wszystkie ogłoszenia opublikowane w innym języku niż język polski oraz ogłoszenia zdublowane. Ponadto do analizy nie zakwalifikowano ogłoszeń, w których nie podano wymagań stawianych kandydatom lub zakresu obowiązków na omawianym stanowisku. Ostatecznie analizie poddano 163 oferty pracy. W badaniu poszukiwano odpowiedzi na pytania: „czy pracodawcy w Polsce, rekrutując pracowników do pracy zdalnej w obszarze HR, wymagają/oczekują od kandydatów do pracy kompetencji potrzebnych do świadczenia pracy zdalnie, a jeśli tak, to jakich?”.

## **5. Wymagania badanych pracodawców wobec pracowników ds. HR wykonujących pracę zdalnie**

Przeprowadzone badania wykazały, że większość badanych pracodawców poszukujących wirtualnych pracowników w obszarze HR stawia wobec kandydatów wymagania w zakresie wybranych kwalifikacji niezbędnych do pracy zdalnej (tabela 1). W blisko 70% analizowanych ogłoszeń o pracę wskazano, że kandydat powinien wykazać się szeroko rozwiniętymi umiejętnościami zarządzania własną pracą. Szczególne znaczenie dla pracodawców w zakresie samoorganizacji mają samoorganizacja (35%) oraz samodzielność (28%).

Na uwagę zasługuje fakt, że jedynie 10% badanych pracodawców uważa, iż w wypadku zatrudniania do pracy zdalnej istotne jest, by kandydat wykazywał się umiejętnościami skutecznej automotywacji. Ponadto pracodawcy oczekują, że kandy-

daci do pracy zdalnej będą wykazywać nastawienie na realizację celów (17%) oraz zaangażowanie w wykonywane zadania (16%). Nieco ponad 8% pracodawców oczekuje od kandydatów umiejętności określania priorytetów, zaś 7% – dokładności oraz terminowości w zakresie realizowanych zadań oraz podejmowanych zobowiązań. Warto też zwrócić uwagę, że zgodnie z przeprowadzoną analizą jedynie 10% badanych pracodawców stawia wobec wirtualnych pracowników ds. HR wymagania dotyczące nastawienia na rozwój (chęci rozwoju). Niekiedy ogłoszenia, w których wymieniono podobne wymaganie, zawierały wskazanie obszaru, w którym pracownik powinien w przyszłości się doskonalić (np. kadry i płace, rekrutacja czy rynek pracy).

Warto podkreślić, że badani pracodawcy w analizowanych ogłoszeniach o pracę nie rozdzielali wyraźnie wymagań w zakresie kompetencji twardych (np. wiedzy zawodowej, umiejętności posługiwania się konkretnymi programami) od wymagań tzw. miękkich, związanych z kompetencjami społecznymi oraz intrapersonalnymi. Może to oznaczać, że dostrzegają oni wartość kompetencji miękkich w pracy na stanowiskach związanych z HR, a spełnienie bądź niespełnienie przez kandydatów twardych i miękkich kryteriów doboru traktują podobnie.

Ponad 30% badanych pracodawców wskazuje, że do pracy zdalnej na stanowiskach personalnych niezbędne są szeroko rozwinięte umiejętności pracy w zespole, akcentując, że szczególne znaczenie ma tu doświadczenie w pracy w zespole wirtualnym. W niemal 25% ogłoszeń wskazano, że kandydat ubiegający się o dane stanowisko musi charakteryzować się ponadprzeciętnymi umiejętnościami w zakresie komunikacji.

Niektórzy badani pracodawcy podkreślali, że szczególnie nacisk w ich organizacjach kładzie się na udzielanie informacji zwrotnej, zatem osoba, która zostanie zatrudniona, musi umieć nie tylko przyjmować tzw. feedback oraz wykorzystywać go w swojej dalszej pracy, lecz także udzielać ciągłej informacji zwrotnej współpracownikom, tak by przepływ informacji pomiędzy rozproszonymi wirtualnymi pracownikami był jak najlepszy.

Najmniej uwagi w analizowanych ogłoszeniach poświęcono wymaganiom dotyczącym pracy zdalnej w zakresie kompetencji twardych. Wskazać należy, że jedynie 9% pracodawców oczekuje, iż osoby zatrudnione zdalnie na stanowiskach w obszarze HR będą mogły wykazać się znajomością narzędzi przeznaczonych do pracy zdalnej (np. platformy do spotkań on-line), umiejętnością pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz umiejętnościami w zakresie obsługi wirtualnych mediów. Być może wynika to z faktu, że uznaje się, iż łatwiej i szybciej jest przeszkolić pracownika w zakresie kompetencji twardych, niż nauczyć go chociażby skutecznej pracy w zespole.

Zgodnie z wynikami przeprowadzonego badania najmniej docenione przez pracodawców są takie kompetencje interpersonalne, jak: wrażliwość interperso-



nalna, umiejętność budowania zaufania czy umiejętność rozwiązywania konfliktów. Z kolei w zakresie kompetencji intrapersonalnych pracodawcy poszukujący wirtualnych pracowników ds. HR nie wymagają od kandydatów samoświadomości, determinacji czy elastyczności oraz umiejętności szybkiej adaptacji.

## 6. Zakończenie

Analiza sytuacji panującej na rynku pracy w okresie pandemii, a także trendów zarówno w Polsce, Europie, jak i na świecie pozwala stwierdzić, że praca zdalna z pewnością stanie się jedną z podstawowych form świadczenia pracy. Mimo że pracownicy, którzy mieli możliwość wykonywania obowiązków służbowych na odległość, wskazują zarówno na wady, jak i zalety takiego rozwiązania, to większość z nich chciałaby w przyszłości mieć możliwość wykonywania choć części swoich zadań zdalnie. Jednoznaczne są także nastroje pracodawców, którzy planują po zakończeniu pandemii wprowadzić zmiany personalne umożliwiające wykonywanie przez większość zatrudnionych pracy w systemie hybrydowym lub zdalnym.

Specyfika pracy zdalnej wymaga od pracodawców i menedżerów modyfikacji w zakresie zarządzania personelem, zaś od pracowników – posiadania dodatkowych kompetencji warunkujących efektywność wykonywanych zadań. Zaprezentowany w artykule wykaz uniwersalnych kompetencji do pracy zdalnej może stanowić zarówno podstawę do określenia przez pracodawców wymagań wobec kandydatów do pracy na różne stanowiska, jak i do konstruowania narzędzi badawczych do pomiaru kompetencji do pracy zdalnej w konkretnych organizacjach czy zawodach.

Przeprowadzone badanie wykazało, że choć badani pracodawcy coraz częściej zatrudniają specjalistów ds. HR jako pracowników wirtualnych i wymagają wobec kandydatów na te stanowiska niektórych kompetencji niezbędnych w pracy zdalnej, to wciąż nie doceniają m.in. umiejętności dokonania samoanalizy, automotywacji czy budowania zaufania, które, zdaniem autorki, są bardzo istotne w tworzeniu wirtualnych zespołów i zarządzaniu nimi. Ciekawe zatem wydaje się zbadanie poziomu kompetencji do pracy zdalnej wśród pracowników w obszarze HR poprzez samoocenę oraz ocenę ww. kompetencji przez przełożonych takich pracowników, co stanowi dla autorki wskazanie kierunku przyszłych badań. Warto podkreślić, że choć wyniki badań opisane w artykule można interpretować wyłącznie w odniesieniu do badanej zbiorowości, mogą one stanowić przesłankę do zainicjowania szerszych badań w zakresie pracy zdalnej specjalistów ds. HR.

## Literatura

Cetnarowicz M. (2021), *Rola i znaczenie pracy zdalnej dla gospodarki, firm oraz pracowników* (w:) *Księga rekomendacji oraz ekspertyzy. Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?* (2021), Pracodawcy RP, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-i-ekspertyzy-v2.pdf> (data dostępu: 25.03.2021).

Drwal S. (2020), *Jak zorganizować pracę zdalną w działach HR i Agencjach Pracy?*, <https://hrappka.pl/blog/agencja-pracy/organizacja-pracy-zdalnej-w-hr-i-agencji-pracy> (data dostępu: 21.03.2021).

Elkins E. (2020), *5 Core Competencies of a Successful Remote Worker*, <https://www.linkedin.com/pulse/5-core-competencies-successful-remote-worker-elijah-elkins/?article-Id=6656573554957656064> (data dostępu: 11.03.2021).

Farrer L. (2020), *Academic Research Proves 8 Skills Critical to Work-from-home Success*, <https://www.forbes.com/sites/laurelfarrer/2020/03/19/academic-research-proves-8-skills-critical-to-work-from-home-success/?sh=38537def24e3> (data dostępu: 12.04.2021).

Grenny J., Maxfield D. (2017), *A Study of 1,100 Employees Found That Remote Workers Feel Shunned and Left Out*, „Harvard Business Review”, <https://hbr.org/2017/11/a-study-of-1100-employees-found-that-remote-workers-feel-shunned-and-left-out> (data dostępu: 12.08.2020).

Guryn H. (2021), *Czy działy HR zdały egzamin w czasie pandemii?*, „Personel i Zarządzanie”, nr 2, <https://hrstowarzyszenie.pl/czy-dzialy-hr-zdaly-egzamin-w-czasie-pandemii/> (data dostępu: 15.04.2021).

Haapasalo H., Lohikoski P. (2013), *Virtual Competencies and Knowledge Transfer in Global NPD: A Case Study*, „International Journal of Management, Knowledge and Learning”, nr 2.

Haggerty Y., Wang N. (2009), *Knowledge Transfer in Virtual Settings: The Role of Individual Virtual Competency*, „Information Systems Journal”, vol. 19, nr 6, <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2008.00318.x>.

Janta M. (2020), *Nauczyciel (a)medialny? Kompetencje medialne nauczycieli i ich wykorzystanie w nauczaniu zdalnym*, „Studia Paedagogica Ignatiana”, vol. 23, nr 4, <https://doi.org/10.12775/spi.2020.4.004>.

Krawczyk-Bryłka B. (2017), *Kompetencje członków zespołu wirtualnego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, vol. 48, nr 2, <https://doi.org/10.18276/sip.2017.48/2-03>.

Kubik I. (2020), *Czy ludzie, których zatrudniasz, potrafią pracować zdalnie?*, <https://talentplace.pl/blog/dla-pracodawcow/czy-ludzie-ktorych-zatrudniasz-potrafia-pracowac-zdalnie> (data dostępu: 11.03.2021).

Macoveiciuc A. (2020), *7 Essential Competencies Remote Employees Must Have*, <https://harver.com/blog/competencies-of-remote-employees/> (data dostępu: 17.04.2021).

Mierzejewska K., Chomicki M. (2020), *Psychospołeczne aspekty pracy zdalnej. Wyniki badań przeprowadzonych w trakcie trwania pandemii COVID-19*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 3(987), <https://doi.org/10.15678/znuek.2020.0987.0302>.

Moraes R.O., Watanuki H.M., Kiste G. (2016), *A Proposal for the Development of Individual Virtual Competences*, Conference Proceedings International Data and Information Management Conference (IDIMC 2016), [https://www.researchgate.net/profile/Judith\\_Broadby-Preston/publication/297702635\\_Developing\\_a\\_model\\_for\\_investigating\\_acade-](https://www.researchgate.net/profile/Judith_Broadby-Preston/publication/297702635_Developing_a_model_for_investigating_acade-)

mic\_libraries\_as\_learning\_organisations/links/56e06c0f08aec4b3333d0bf1.pdf#page=73 (data dostępu: 10.01.2021).

*Pół roku nowej normalności. Pracownicy i kandydaci o rynku pracy. Badanie Pracuj.pl* (2020), <https://media.pracuj.pl/111134-pol-roku-pandemii-wedlug-pracownikow-badanie-pracujpl> (data dostępu: 24.03.2021).

*Praca zdalna w HR – jak to wygląda w praktyce?*, <https://hrnews.pl/praca-zdalna-w-hr-jak-to-wyglada-w-praktyce/> (data dostępu: 22.03.2021).

Prossack A. (2020), *5 Must-have Skills for Remote Work*, <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2020/07/30/5-must-have-skills-for-remote-work/?sh=6499e34333c4> (data dostępu: 22.03.2021).

*Raport Capgemini: Przyszłość pracy – od modelu pracy zdalnej do hybrydowej* (2021), <https://capgemini.polska.prowly.com/122555-raport-capgemini-przyszlosc-pracy-od-modelu-pracy-zdalnej-do-hybrydowej> (data dostępu: 8.02.2021).

*The Remote Work Competency Model – Creating Success at Every Stage of Remote Work* (2020), <https://www.workplaceless.com/blog/remote-work-competency-model> (data dostępu: 14.04.2021).

Remotely Academy (2021), <https://remotely-academy.mn.co> (data dostępu: 24.03.2021).

Rosalska M. (2020), *Zarządzanie własną pracą. Kompetencja, która zyskuje na znaczeniu*, <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/zarządzanie-wlasna-praca-kompetencja-ktora-zyskuje-na-znaczeniu> (data dostępu: 15.04.2021).

Sawatzky R., Sawatzky N.J. (2019), *Remote Work: Competencies and Motivation*, <https://static1.squarespace.com/static/5b045109c258b4052b14cd0d/t/5c61d23c7817f7b585cf2a9a/1549914722779/Remote+Work+-+competencies+and+motivation.pdf> (data dostępu: 22.03.2021).

Sliz P. (2020), *Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego*, „E-mentor”, vol. 85, nr 3, <https://doi.org/10.15219/em85.1474>, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/85/id/1474> (data dostępu: 26.03.2021).

Watanuki H.M., Laurindo F.J.B., Moraes R.O. de (2015), *Development of Individual Virtual Competences: Practices in Brazilian Companies*, „RISUS – Journal on Innovation and Sustainability”, vol. 6, nr 2, <https://doi.org/10.24212/2179-3565.2015v6i2p34-45>, <https://revistas.pucsp.br/risus/article/viewFile/26030/18677> (data dostępu: 18.03.2021).

Wojtaszczyk K. (2013), *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów*, „E-mentor”, vol. 49, nr 2.