

Anna Krasnova

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

ORCID: 0000-0003-2832-2100

Wymagania kompetencyjne wobec wirtualnych pracowników ds. ZZL

Kody JEL: M50; M51

Wstęp

Praca zdalna od lat staje się coraz bardziej popularną formą zatrudniania specjalistów z różnych dziedzin, szczególnie w tak zwanych wolnych zawodach. Ten typ świadczenia pracy przynosi organizacjom zarówno korzyści finansowe (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 codzienność (Mierzejewska, Chomicki, 2020, s. 36; Cetnarowicz 2021, s. 10), bowiem ten typ pracy wykonują obecnie nie tylko graficy, informatycy czy dziennikarze. Handlowcy, księgowi, marketingowcy, logistycy 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 zatrudnienie pracowników do pracy zdalnej stało się codziennością, to nie wszystkie organizacje są świadome, że do efektywnego świadczenia pracy na odległość nie wystarczą umiejętności i kwalifikacje potrzebne w pracy stacjonarnej, 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 (tzw. wirtualnym pracownikom ds. ZZL).

Kompetencje do pracy zdalnej

Kompetencje wirtualne od lat stanowią obszar dociekań badaczy z różnych krajów (np. Haggerty, Wang 2009; Wojtaszczyk 2013; Haapasalo, Lohikoski, 2013; Watanuki, Laurindo, Moraes, 2015; Moraes, Watanuki, Kiste 2016; Grenny, Maxfield 2017; Krawczyk-Bryłka 2017; Sawatzky, Sawatzky 2019). W okresie ostatniego roku – czasie pandemii – można zauważyć szczególne zainteresowanie tematyką pracy zdalnej oraz niezbędnych do jej wykonywania kompetencji (np. Mierzejewska, Chomicki, 2020; Janta 2020; Sliż 2020; Andreea, 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). 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 (Rola i znaczenie pracy zdalnej... 2021, s 73).

Według Nicole Haggerty oraz Yinglei 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, Wang 2009). Z kolei Moraes, Watanuki, Kiste (2016) pod pojęciem 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 (s. 7).

Na podstawie międzynarodowego badania przeprowadzonego w 2019 roku na próbie 250 pracowników z różnych krajów określono, że kluczowe, dla skutecznego świadczenia pracy zdalnej są: umiejętności komunikacyjne, samokierowania oraz automotywacji, dyscyplina, podejmowanie inicjatywy i ciekawość, umiejętność adaptacji, a także elastyczność (Sawatzky, 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; Andreea 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 intra personalne, a także na kompetencje twarde i miękkie. Szczegółowy wykaz uniwersalnych kompetencji wirtualnych, stanowiący podstawę badań, prezentowanych w artykule, przedstawiono w tabeli 1.

Praca zdalna w obszarze ZZL

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

W ramach pracy nad niniejszym artykułem przeprowadzono zwiad badawczy, którego celem było zbadanie poziomu świadczenia pracy w formie zdalnej wśród osób pracujących w obszarze personalnym. Członkom grupy specjalistów z zakresu kadr i płac na Facebooku zadano pytanie, czy w okresie pandemii wykonują lub wykonywali swoją pracę zdalnie (częściowo lub całkowicie). Udzielone odpowiedzi wskazują, że spośród 185 respondentów, ponad 70% pracuje lub pracowała zdalnie.

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

- Według badania przeprowadzonego przez Piotra Sliżę już na początku pandemii - w kwietniu 2020 roku, 14 z 117 osób badanych (wykonujących różne zawody) realizowało zadania księgowo-kadrowe zdalnie (Sliż 2020);

- 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 roku wprowadził możliwość oznaczenia w ogłoszeniu o pracę, że rekrutacja ma charakter zdalny (Raport Pracuj.pl 2020, s. 33). Po roku pandemii takie rozwiązanie jest stosowane przez większość portali rekrutacyjnych. Ponadto na portalu Pracuj.pl uruchomiono funkcję „spotkanie rekrutacyjne”, które umożliwia planowanie i prowadzenie rozmów kwalifikacyjnych za pośrednictwem portalu. Niniejsze dane wskazują, że specjaliści ds. rekrutacji, także mogą wykonywać swoją pracę zdalnie.

Ponadto, zgodnie z prognozami, praca zdalna pozostanie istotnym rodzajem świadczenia pracy również po zakończeniu pandemii. Według danych raportu firmy Capgemini (2021), aż 75% organizacji deklaruje, że w ciągu najbliższych dwóch lat co najmniej 30% wszystkich zatrudnionych będzie świadczyło pracę na odległość, zaś około 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 we wrześniu 2020 roku na próbie 892 użytkowników portalu Pracuj.pl, blisko 90% badanych po zakończeniu pandemii nadal chce pracować zdalnie (Raport Pracuj.pl 2020, s. 4). Co więcej, zdecydowana większość respondentów spodziewa się, że praca zdalna stanie się bardziej istotnym elementem zatrudnienia w przyszłości (tamże, s. 12), a zdaniem blisko 70% respondentów, gotowość pracownika do świadczenia pracy na odległość będzie jeszcze ważniejszym atutem pracownika (tamże, s. 16).

Można zatem wywnioskować, że także pracownicy zatrudnieni na stanowiskach w obszarze HR, w trakcie i po zakończeniu pandemii, będą mogli wykonywać swoje obowiązki zdalnie. Na potrzeby artykułu pracowników świadczących pracę zdalnie określono wirtualnymi pracownikami.

Metodyka badań

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

Badanie przeprowadzone w marcu 2021 roku miało charakter jakościowy. Autorka posłużyła się metodą analizy treści. 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, HR; menedżer ds. HR; stażysta w dziale HR; HR biznes partner i t.p.). Ponadto, dodatkowym kryterium doboru było oznakowanie ogłoszenia jako „pracy zdalnej”. Były to zarówno oferty pracy hybrydowej (gdzie 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 treści 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 i jeśli tak, to jakich?”.

Analizy ilościowej i jakościowej zgromadzonego materiału badawczego dokonywano w oparciu o wykaz uniwersalnych kompetencji wirtualnych niezbędnych do pracy zdalnej (tabela 1).

Wymagania pracodawców wobec wirtualnych pracowników ds. ZZL

Przeprowadzone badania wykazały, że większość pracodawców, poszukujących wirtualnych pracowników w obszarze HR, stawia wobec kandydatów wymagania w zakresie wybranych kwalifikacji niezbędnych do pracy zdalnej (tabela 1). W blisko 70% badanych 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%).

Tabela 1: Uniwersalne kompetencje do pracy zdalnej vs. wymagania pracodawców w zakresie tych kompetencji wobec wirtualnych pracowników ds. ZZL

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

Gdzie N – liczba ogłoszeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Haggerty, Wang 2009; Haapasalo, Lohikoski, 2013; Watanuki, Laurindo, Moraes, 2015; Moraes, Watanuki, Kiste 2016; Grenny, Maxfield 2017; Krawczyk-Brylka 2017; Sawatzky, Sawatzky 2019; Rosalska 2020; Prossack 2020; Andreea 2020; Kubik 2020; Elkins 2020; Farrer 2020; The Remote Work Competency Model 2020 oraz wyników przeprowadzonych badań.

Na uwagę zasługuje fakt, że jedynie 10% pracodawców uważa, że przy zatrudnianiu do pracy zdalnej, istotne jest, by kandydat wykazywał się umiejętnością skutecznej automotywacji. Ponadto, pracodawcy oczekują, że kandydaci do pracy zdalnej będą wykazywać się nastawieniem na realizację celów (17%) oraz zaangażowaniem w wykonywane zadania (16%). Nieco ponad 8% pracodawców oczekują od kandydatów umiejętności rozstawiania priorytetów, zaś 7% dokładności oraz terminowości w zakresie realizowanych zadań oraz podejmowanych zobowiązań. Warto też zwrócić uwagę, że zgodnie z przeprowadzoną analizą, jedynie 10% pracodawców stawia wobec wirtualnych pracowników ds. ZZL wymagania dotyczące nastawienia na rozwój (chęci rozwoju). Niektóre z ogłoszeń, w których wymieniono podobne wymaganie, zawierały wskazanie obszaru, w którym oczekują, że pracownik będzie się doskonalił (np. kadry i płace, rekrutacja czy rynek pracy).

Warto podkreślić, że pracodawcy w badanych 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 nie spełnienie przez kandydatów twardych i miękkich kryteriów doboru traktują podobnie.

Ponad 30% pracodawców, wskazuje, że do pracy zdalnej na stanowiskach personalnych niezbędne są szeroko zwinięte 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 pracodawcy podkreślali, że szczególny 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 do pracy zdalnej w zakresie kompetencji twardych. Wskazać należy, że jedynie 9% pracodawców oczekuje, że osoby zatrudnione zdalnie na stanowiskach w obszarze HR będą mogli wykazać się znajomością narzędzi dedykowanych pracy zdalnej (np.

platformy do spotkań online), umiejętnością pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz umiejętnościami w zakresie obsługi wirtualnych mediów. Być może wynika to z faktu, iż uznaje się, że łatwiej i szybciej jest przeszkolić pracownika w zakresie kompetencji twardych niż nauczyć chociażby skutecznej pracy w zespole.

Zgodnie z wynikami przeprowadzonego badania, najmniej docenione przez pracodawców są takie kompetencje interpersonalne jak: wrażliwość interpersonalna, umiejętność budowania zaufania czy umiejętność rozwiązywania konfliktów. Z kolei w zakresie kompetencji intrapersonalnych pracodawcy, poszukujące wirtualnych pracowników ds. ZZL, nie wymagają od kandydatów samoświadomości, determinacji czy elastyczności oraz umiejętności szybkiej adaptacji.

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. Choć 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 podstawę konstruowania narzędzi badawczych do pomiaru kompetencji do pracy zdalnej w konkretnych organizacjach czy zawodach.

Przeprowadzone badanie wykazało, że choć pracodawcy co raz częściej zatrudniają specjalistów ds. ZZL 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 kierunkowskaz do przyszłych badań.

Bibliografia:

- Andreea (2020), *7 Essential Competencies Remote Employees Must Have*, <https://harver.com/blog/competencies-of-remote-employees/>, (data dostępu 17.04.2021)
- 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?, Pracodawcy RP, 2021, ss. 10-18, <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/?articleId=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)
- Guryn H. (2021), *Czy działy HR zdały egzamin w czasie pandemii?*, *Personel i Zarządzanie* 02/2021, <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*, Issue No: 2, p. 185-207
- Haggerty Y., Wang N. (2009), *Knowledge transfer in virtual settings: the role of individual virtual competency*, *Info Systems J* (2009) 19, pp. 571–593
- Janta M. (2020), *Nauczyciel (a)medialny? Kompetencje medialne nauczycieli i ich wykorzystanie w nauczaniu zdalnym*, *Studia Paedagogica Ignatiana*, Issue: 4/23/2020, ss. 87-108
- Krawczyk-Bryłka B. (2017), *Kompetencje członków zespołu Wirtualnego*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* 48/2, ss. 33-44
- 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)
- Mierzejewska K., Chomicki M. (2020), *Psychospołeczne aspekty pracy zdalnej. Wyniki badań przeprowadzonych w trakcie trwania pandemii COVID-19*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 3(987), ss. 31–44
- 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_Broady-Preston/publication/297702635_Developing_a_model_for_investigating_academic_libraries_as_learning_organisations/links/56e06c0f08aec4b3333d0bf1.pdf#page=73, z dnia 10.01.2021

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)

Pracodawcy RP (2021), *Księga Rekomendacji. Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?*, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-1.pdf>, (data dostępu 25.03.2021)

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://capgeminiipolska.prowly.com/122555-raport-capgemini-przyszlosc-pracy-od-modelu-pracy-zdalnej-do-hybrydowej>, (data dostępu 08.02.2021)

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

Raport Talent Place: Praca zdalna 2019. Przywilej czy nadchodzący standard? (2019), <https://talentplace.pl/blog/dla-pracodawcow/raport-praca-zdalna-2019-przywilej-czy-nadchodzacy-standard>, (data dostępu 24.03.2021)

Remotely Academy, <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/zarzadzanie-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)

Sliż P. (2020), *Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce - wyniki badania empirycznego*, E-mentor nr 3 (85) / 2020, Trendy w zarządzaniu, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/85/id/1474>, (data dostępu 26.03.2021)

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)

Watanuki H. M., Laurindo F. J. B., Moraes R. de O. (2015), *Development of Individual Virtual Competences: Practices in Brazilian Companies*, RISUS – Journal on Innovation and Sustainability, v. 6, n.2, p. 34-45, <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 nr 2 (49)