

RYNEK HR



Ewolucja rynku HR – o zmianach wywołanych nowymi tendencjami rynkowymi

Minione miesiące przyniosły zmiany prawie we wszystkich obszarach społecznych i gospodarczych. Epidemia COVID-19 stała się podwaliną ewolucji podejścia do realizacji kontraktów, zatrudnienia i organizacji pracy przedsiębiorstw. Obszar HR jest tą przestrzenią, na której przykładzie najbardziej widoczne jest otwarcie na nowe tendencje i elastyczność jako odpowiedź na potrzeby bezprecedensowej sytuacji.

Grzegorz **Maryniec**

Instytut Badań Edukacyjnych

Na podstawie obserwacji rynku można wnioskować, że na prowadzenie wysuwają się kilka haseł, m.in. elastyczność, przekwalifikowanie, praca online i lifelong learning.

Lifelong learning – każda wiedza jest cenna

Po pierwsze epidemia koronawirusa spowodowała, że wiele firm zmieniło swój profil. Niektóre z nich zostały zamknięte. Na ich miejsce już teraz pojawiają się nowe, z innymi potrzebami w obszarze zatrudnienia, wymagające nowych kwalifikacji. Odpowiedzią na te potrzeby rynku jest idea uczenia się przez całe życie, czyli lifelong learning (LLL). Nowa rzeczywistość, z którą się mierzymy w dobie epidemii, nadaje nowy ton idei znanej od wielu lat. Zgodnie z definicją UE lifelong learning oznacza stałe podnoszenie

kwalifikacji i kompetencji niezależnie od wieku i wcześniej zdobytego doświadczenia zawodowego. Kształcenie ma charakter ciągły i powinno trwać całe życie. Tyle z definicji. W praktyce LLL oznacza, że nieustannie zdobywane wiedza oraz nowe kompetencje to klucz do odniesienia sukcesu na dynamicznie zmieniającym się i wymagającym rynku pracy. Wszystko, co robimy, kształci nas i rozwija, a zdobywaną wiedzę oraz uzyskane umiejętności możemy wykorzystać na każdym etapie życia zawodowego. W myśl tej zasady edukacją są kursy, certyfikaty, nauka języka, ale również pogłębianie zainteresowań czy rozwijanie umiejętności wynikających z pasji. Idea była popularna od lat, ale po COVID-19 rynek pracy sięga po jej efekty.

Przekwalifikowanie

Elastyczność i przekwalifikowanie to hasła, które stoją u podstaw warunków na rynku pracy w nowej rze-

czywistości. Lata, w których można było zapytać kogoś: „jaki masz zawód?”, minęły, ale czas po epidemii koronawirusa jeszcze bardziej uwypuklił potrzebę budowania CV jak z klocków. Nie ma zawodu. Są kwalifikacje. Im więcej odrębnych, różnorodnych umiejętności ma uczestnik rynku pracy, tym większe możliwości znalezienia nowej pracy, przekwalifikowania. Zatem każda kwalifikacja to kilka punktów na plus prowadzących do poczucia zawodowego bezpieczeństwa i możliwości rozwoju.

Budowanie CV z poszczególnych umiejętności ułatwia Zintegrowany System Kwalifikacji – narzędzie, które od lat jest rozwijane m.in. w krajach europejskich, a teraz także w Polsce. Jak to działa? W bardzo prosty sposób. Jeśli uczestnik rynku pracy ma daną umiejętność, może podejść do egzaminu i zdobyć wiarygodny certyfikat. Mechanizm można porównać z potwierdzaniem umiejętności językowych popularnymi certyfikatami. Nieistotne, jak zdobyliśmy określoną umiejętność – w domu, w pracy czy podczas samodzielnej nauki. Ważne, że to potrafimy. Lista kwalifikacji, które można potwierdzać, wciąż rośnie, a jedną z kluczowych korzyści, jakie niesie system, jest tworzenie warunków dla przekwalifikowania się,

tak by nadać za potrzebami rynku. To w obecnej sytuacji bardzo istotne kryterium.

Z offline do online

Cyfryzacja jest faktem. Od lat stopniowo kolejne branże coraz większy zakres funkcjonowania przenoszą do sfery online. W okresie epidemii proces przyspieszył, a obecnie działania online obejmują już nie tylko obsługę klienta, lecz także proces rekrutacyjny. Obostrzenia, jakie były konieczne do ochrony przed rozprzestrzenianiem się wirusa, praktycznie w stu procentach zahamowały standardową część procesów rekrutacyjnych. Po kilku tygodniach stało się oczywiste, że procedury muszą zostać wznowione, a co za tym idzie – wdrożone do obszaru online. Z punktu widzenia pracowników, szczególnie tych, którzy aplikowali na stanowiska fizyczne, mogło to stanowić wyzwanie związane z koniecznością obsługi komputerów oraz odpowiednich aplikacji. Wyzwaniem dla rynku HR było zapewnienie wsparcia w obszarze rekrutacji. Komunikatory, programy i aplikacje stały się HR-owym must have i wszystko wskazuje na to, że tak już pozostanie. Lockdown został zakończony, a my nadal w dużej mierze jesteśmy online. Czy to dobra tendencja? Na pewno z punktu

widzenia zapobiegania wykluczeniu w procesie rekrutacji, np. osób z mniejszych miejscowości i osób niepełnosprawnych. Jeśli chodzi o „nadażenie” za digitalizacją, jest wiele kursów i szkoleń, które oferują wiedzę nawet w początkowym zakresie. Takie kwalifikacje także możemy potwierdzić wiarygodnym certyfikatem. Do systemu ZSK została włączona kwalifikacja „certyfikat umiejętności komputerowych – poziom podstawowy”. To pierwszy krok, który może stać się motywacją do budowania CV z „klocków” także w tym obszarze. Kwalifikacje, które obejmuje system, to też m.in. „tworzenie witryn internetowych”, „odzyskiwanie danych z dysków twardych HDD” i „projektowanie grafiki komputerowej”. Możliwy jest więc również dalszy rozwój w tym kierunku.

Bezprecedensowa sytuacja na rynku, a w konsekwencji także na rynku pracy, jest punktem zwrotnym, do którego przystosowujemy się przy użyciu wszystkich dostępnych narzędzi. Pewne tendencje, jak wzrost elastyczności, digitalizacja, a co za tym idzie wzrost dynamiki rynku HR, stały się faktem. Na finalne rezultaty będziemy musieli poczekać jeszcze kilka miesięcy, a nawet lat, ale tendencja napawa optymizmem. Branża poradziła sobie z nową sytuacją.

Zarządzanie zdalnym zespołem rozproszonym, czyli o nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych ułatwiających pracę działu HR

Jeszcze u ubiegłym roku praca zdalna traktowana była jako dodatek motywacyjny, który wydzielany był ostrożnie przez pracodawców. Po pierwsze, stanowiła swego rodzaju dobro luksusowe – premię, która pozwalała wynagrodzić pracownika na przykład za dobre wyniki pracy lub za staż w danej organizacji. Po drugie, pracodawcy nie zawsze wierzyli pracownikom w ich dobre intencje, czy to związane z efektywnym zarządzaniem własnym czasem z domu, czy też obawiali się, że do poufnych danych firmowych mogą mieć dostęp osoby trzecie, które akurat przebywają z pracownikiem w miejscu, skąd pracuje.



Marek Wróbel

partner zarządzający, Optiveum

Wiosna bieżącego roku diametralnie zmieniła podejście pracodawców do pracy zdalnej. W dobie COVID-19, kiedy zobligowani byliśmy do pozostawania w domach, alternatywą dla pracodawców było zawieszenie działalności, czego nikt nie chciał, jeśli tylko można było tego uniknąć. Stąd większość firm pracujących na co dzień z biura gorączkowo poszukiwała takich narzędzi technologicznych, które pozwoliłyby im kontynuować pracę w sposób możliwie najbardziej niekolizyjny.

Pierwszym wyzwaniem, z jakim musiało zmierzyć się wiele firm, był brak odpowiedniego wyposażenia pracowników. Hurtownie sprzętu komputerowego przeżywały obniżenie w marcu, kiedy praktycznie niemożliwe było zamówienie większej liczby laptopów, czego wynikiem był ogromny popyt i brak możliwości szybkiego importu z Chin – z kraju, który wówczas był w zasadzie odcięty od świata.

Optymalnie zarządzać zdalnym zespołem

Kiedy jednak pokonano barierę sprzętu i w błyskawiczny sposób przeszkolono personel w zakresie tego, jak korzystać ze zdalnych zasobów, pojawiła się kwestia optymalnego zarządzania zdalnym zespołem. Do tej pory całkowita praca zdalna najczęściej wykorzystywana była przez osoby pracujące w wolnych zawodach, jak tłumacze czy programiści, którzy do swojej pracy nie potrzebują codziennego, fizycznego kontaktu z koleżankami i kolegami.

Inaczej sprawa wygląda w przypadku zespołów złożonych z osób młodych, niedoświadczonych i pracujących na przykład w sprzedaży. Tam kontakt z innymi pracownikami oraz przełożonymi jest bardzo istotny. Słuchając, jak koledzy rozmawiają z klientami, ucząc się od siebie nawzajem czy też mając swojego szefa na wyciągnięcie ręki, szybciej realizują cele i minimalizują ryzyko popełniania błędów.

Pandemia wymusiła jednak pracę zdalną i do pomocy zaprzęgliśmy technologie, które usprawniły wzajemną komunikację, czy też pozwoliły uzyskać szybki dostęp do zasobów potrzebnych nam do pracy. Narzędzia do komunikacji wideo, jak Zoom, Google

Meet, Skype, Bluejeans, Microsoft Teams i inne nagle zyskały na popularności, co sprawiło, że firmy je dostarczające znacząco urosły. Jako przykład podajmy Zoom Video Communications, której cena akcji wzrosła o 400 proc. od stycznia 2020 r.

Pojawił się zatem aspekt zarządzania zespołem w godzinach, kiedy nie odbywała się żadna telekonferencja. Niektóre firmy postanowiły zobligować swoich pracowników do włączania komunikatorów o tej godzinie, o której zwykle zaczynali pracę w biurze i pozostawania w trybie dostępnym aż do jej zakończenia. Oczywiście szefowie nie mogli bez zgody pracownika podejrzeć go przez komunikator wideo, ale wydaje się, że świadomość tego, że nasz czas pracy jest kontrolowany, na niektóre osoby mogła działać dopingująco.

Oszczędność czasu

Zanim zostaliśmy postawieni w sytuacji przymusowej pracy zdalnej, wielu osobom wydawało się, że praca z domu jest mniej wydajna. Nie brakuje przecież czynników, które mogą oderwać nas od pracy. Jednak badania przeprowadzone przez firmę AIRTASKER w Stanach Zjednoczonych na grupie 1004 pracowników biurowych, z których połowa pracowała z domu, wykazały, że osoby pracujące z domu marnują o dziesięć minut dziennie efektywnego czasu pracy mniej niż te obecne w biurze. Co więcej, w sytuacji, kiedy pracownik wiedział, że przełożeni monitorują, ile czasu spędza przy komputerze, aż 56 proc. osób pracujących z biura próbowało znaleźć sposób, by pracować krócej. Podczas gdy osoby pracujące z domu, niepoddawane presji współpracowników i szefa, tylko w 36 proc. przypadków starały się zrobić sobie dodatkowe wolne. Najczęściej brak bezpośredniej presji i większa możliwość zarządzania własnym czasem zwiększa nie tylko zaangażowanie pracowników, ale również pozwala zaoszczędzić czas spędzany na dojeździe do biura (średnio ok. 400 godzin rocznie w grupie ankietowanej) oraz wydatki na wyjazdy czy te związane z obiadem, lunchem w godzinach pracy.

Wszystko w chmurze

Wiele wskazuje na to, że umożliwienie pracownikom dostępu do nowoczesnych rozwiązań technologicznych jest bardzo pomocne. Coraz więcej narzędzi – również z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi – przenosi się na tak zwaną chmurę. Oznacza to między innymi możliwość dostępu do nich z dowolnego miejsca na świecie, gdzie tylko będziemy mieć dobre łącze internetowe. Narzędzia te to chociażby dostęp do swoich danych, zarówno tych twardych – jak na przykład pasek pła-

cowy, stan urlopowy – jak również miękkich, czyli formularz oceny okresowej, ścieżki kariery i tak dalej. Coraz częstsze jest oferowanie pracownikom możliwości na przykład składania zdalnego wniosku urlopowego, jak również interaktywnej oceny okresowej wykonywanej anonimowo przez współpracowników, szefa i samego siebie, efektem czego jest skorelowana ocena, będąca wypadkową ocen udzielonych przez inne osoby o nas. Za przykład może służyć Bamboohr.com czy Appraisal-smart.com.

Istnieją nawet serwisy internetowe, które za stosunkowo nieduży miesięczny abonament oferują możliwość prowadzenia działu HR za pomocą aplikacji internetowej, włączając w to audyt procesów, oceny czy proces wprowadzania pracownika do organizacji. Przykładem mogą być serwisy Bambee.com czy Trainual.com – skupiający się głównie na możliwości tworzenia i prowadzenia szkoleń online.

Firmy oferujące narzędzia i rozwiązania do pracy zdalnej, jak na przykład CITRIX, przedstawiają krótkie instrukcje dla me-

nedżerów o tym, jak zapewnić, aby praca podwładnego była maksymalnie wydajna, ale również bezpieczna z punktu widzenia sprzętu, który mu udostępniamy. Mowa tu o odpowiednio częstej zmianie hasła czy każdorazowym wylogowaniu się ze stron, które zawierają wewnętrzne dane firmy.

Nie wszystko „na telefon”

Zarządzanie zespołem rozproszonym, złożonym zwłaszcza z ludzi z mniejszym doświadczeniem, nie jest łatwe. Na rynku pojawia się sporo narzędzi technologicznych, które ułatwiają kontakt z drugą osobą, dają dostęp do danych, czy też pozwalają monitorować pracę podwładnych. Wydaje się jednak, że nic nie zastąpi kontaktu osobistego. Dlatego przewidujemy, że nawet jeśli sytuacja pracy zdalnej będzie przedłużała się, to firmy naturalnie będą dążyć do umożliwienia spotkań na żywo, nawet jeśli miałyby sporadyczny charakter. Potocznie mówi się, że wiele spraw nie nadaje się na telefon, a co dopiero na wideokonferencje, które mogą być przecież nagrywane.

REKLAMA

WANNABUY

Realizacja Celów Biznesowych

Benefity i Nagrody

Well-being i Społeczność

kontakt@wannabuy.pl

RYNEK HR

Zmiany na rynku pracy a oczekiwania w stosunku do kompetencji pracowników działów HR

Ostatnie miesiące to z jednej strony czas niepewności oraz podejmowania wielu kluczowych decyzji biznesowych, z drugiej – duże przetasowania na rynku zatrudnienia. Działy HR stanęły przed ogromnym wyzwaniem zorganizowania pracy na nowo – nie tylko swojej, ale również wszystkich pracowników. Jak wpłynęło to na kompetencje i zakres obowiązków HR-owców?

Agnieszka **Haponik**

dyrektor rozwoju biznesu i marketingu, LeasingTeam Group

W połowie marca dosłownie z dnia na dzień znane nam zasady pracy zmieniły się o 180 stopni. Konieczność przestoju lub wdrożenia pracy zdalnej, wprowadzenie dodatkowych norm bezpieczeństwa i higieny pracy, optymalizacja zespołów, regularna i dużo częstsza niż wcześniej komunikacja z pracownikami – to tylko niektóre z wyzwań, przed którymi stanęły działy HR w firmach. Choć duża część z nich została już zrealizowana, pojawiły się kolejne: organizacja bezpiecznych powrotów do biur, motywacja pracowników, ściślejsza współpraca i mocniejsze wsparcie działań operacyjnych czy nowe rozplanowanie zadań w działach HR.

Obecny HR-owiec to człowiek renesansu

HR-owiec od zawsze był postrzegany jako jednostka multidyscyplinarna. Czas pandemii tego nie zmienił, a wręcz powiększył listę oczekiwanych kompetencji, jednocześnie dokonując przetasowania niektórych pozycji. Z obserwacji rynku oraz rozmów z przedstawicielami firm z różnych sektorów rysuje się pięć kompeten-

cji, które warto w tym miejscu wskazać i opisać.

Zarządzanie w rozproszeniu – choć w obliczu powszechnej pracy zdalnej kompetencja ta zyskała na wartości wśród wszystkich menedżerów, niezależnie od obszaru, jaki reprezentowali, to działy HR były w większości odpowiedzialne za wdrożenie zasad pracy z domu, sposobu komunikacji z pracownikami, regularny coaching wyższej kadry zarządzającej. Obecnie rola ta się nie zakończyła. Wiele organizacji utrzymuje pracę zdalną lub łączy ją z rotacyjnymi powrotami do biur. Działanie pod presją czasu i dobra organizacja pracy – w czasie lockdownu czas był kluczowy. Im sprawniej wprowadzane były jasne zasady i procedury, tym szybciej przynosiły one wymierne efekty biznesowe. Wiele działów HR zaangażowanych było nie tylko w wewnętrzną organizację pracy, ale też w działania związane z pozyskiwaniem dofinansowań w ramach państwowych tarcz antykrzysowych. Większość z nich dotyczyła bowiem kapitału ludzkiego, zatem rola HR była nie do przecenienia. Pokazało to dobitnie, że HR może i powinien być partnerem dla biznesu i działań operacyjnych.

Właściwa komunikacja – szybkość i trafność przekazu – była kluczowa w okresie pandemii. Wśród pracowników panował duży niepo-

kój związany nie tylko ze zdrowiem i sytuacją w kraju, ale też ze swoim miejscem pracy i finansową kondycją firmy. Brak kontaktu osobistego jeszcze wzmagał ogólną obawę i niepewność. Działy HR w porozumieniu z biznesem miały do odegrania kluczową rolę. Musiały dotrzeć z właściwym przekazem do wszystkich pracowników: tych, których dotknęły zwolnienia i przestoje, do osób pracujących zdalnie, ale też do tych, którzy pomimo sytuacji pracowali stacjonarnie w pełnym wymiarze godzin.

Employer branding – przed pandemią, w dobie rynku pracownika, kompetencje EB były wysoko ceniłone przez pracodawców, bo dawały firmie możliwość zbudowania przewagi konkurencyjnej w zakresie rekrutacji pracowników. Kryzys gospodarczy i powiększające się bezrobocie postawiły pod znakiem zapytania zasadność działań employer brandingowych. W pierwszych tygodniach spora część firm wręcz z nich zrezygnowała lub ogra-

niczyła je wyłącznie do jednostkowych akcji wewnętrznych. Obecnie trudno mówić jeszcze o powrocie do czasów sprzed pandemii, jednak w mojej ocenie zapotrzebowanie na działania EB wcześniej czy później powróci. Co więcej, firmy z długoterminową strategią wykorzystają ten czas na zbudowanie kapitału EB na przyszłość.

Rekrutacja – pandemia znacząco ograniczyła potrzeby rekrutacyjne w organizacjach, w efekcie kompetencja ta straciła na ważności.

Rynek pracy rusza, ale...

Od połowy maja w większości branż obserwujemy powolny, aczkolwiek regularny wzrost zapotrzebowania na pracowników. Potwierdzają to dane serwisów ogłoszeniowych, które wskazują na coraz większą liczbę publikowanych ofert pracy. Sytuacja ta nie jest dużym zaskoczeniem zważywszy na fakt, że wiele firm jest obecnie w szczycie sezonu bądź też nadrabia niezrealizowane zamówienia z czasu lockdownu.

Choć sam trend na rynku jest pozytywny, dla działów HR wiąże się z powrotem do korzeni i ponowną działalnością rekrutacyjną, która okazuje się być problematyczna w obliczu dodatkowych obowiązków związanych z pandemią, optymalizacji działów HR (najczęściej o stanowiska rekruterów) czy też ogromnego splotu CV, który powoduje, że proces rekrutacyjny jest znacznie bardziej czasochłonny niż poprzednio.

Pomimo większych potrzeb rekrutacyjnych, wśród firm zauważalna jest duża niepewność co do powiększania działów back office, w tym HR. Świadomość zmienności rynku, zależności od gospodarek zagranicznych, konieczności wprowadzania elastycznych rozwiązań bardzo mocno wzrosła w przedsiębiorstwach w Polsce. W efekcie zyskała też usługa pracy tymczasowej, która stała się oczywistym i najbezpieczniejszym wyborem biznesowym. Odciaża bowiem działy HR oraz back office (np. kadry i płace), jednocześnie nie podnosząc kosztów stałych w firmie.

HR może tylko zyskać

Pandemia, wbrew pozorom, stworzyła ogromną szansę dla działów HR, by te udowodniły swoją ważność w sprawnym i skutecznym funkcjonowaniu każdego biznesu i przestały być kojarzone wyłącznie z kompetencjami rekrutacyjnymi. Choć wiąże się to z wieloma wyzwaniami oraz niekiedy trudnymi decyzjami, HR-owcy dostrzegają swoją szansę i próbują przekuć obecną sytuację na finalny sukces swój oraz organizacji, w których pracują.



Świadczenia pozapłatcowe wsparciem dla pracodawcy

Jeszcze do niedawna mówiliśmy, że w świadczeniach pozapłatcowych zmienia się wiele przez zmieniające się pokolenia i zamożność pracowników. Dzisiaj mówimy o tym zagadnieniu z perspektywy COVID-19 i niedawno przeżytego lockdownu.



Paweł **Kornosz**

CEO WannaBuy/Yesindeed

Pewnie jako kolejny autor wspomnę, że wiele zmieniło się na stałe i ogromnych mechanizmów pozostanie z nami na długo (jeśli nie na zawsze), a wśród nich praca hybrydowa. Taka forma współpracy na linii pracownik-pracodawca na pewno skutkuje innymi oczekiwaniami wobec

otrzymywanych świadczeń, nie tylko benefitów. Tutaj pojawia się zupełnie nowe miejsce na rzeczy niematerialne, nieabonamentowe, bez zobowiązań, elastyczne czy... elektroniczne?

Jakość wykorzystania pieniądza

Jesienią pojawi się zapewne jeszcze jeden mechanizm, obecny już od wielu lat na polskim rynku świadczeń: well-being. Tyle że już nie tylko w biurze, ale także w domu. Zamiast owocowych piątków – grywalizacja i wyzwania na ilość dobrych uczynków przy wsparciu pracodawcy, na spadek emisji CO₂, na społeczną odpowiedzialność nie biznesu, ale pracowników. Całość zmian przypieczętują ucięte budżety – niekoniecznie benefi-

towe, ale wiele innych, jak imprezy firmowe, wyjazdy służbowe, wczasy pod gruszą itd. Pozostanie nam zatem niewielkie pole manewru finansowego, za to ogromne w zakresie całkowicie nowych możliwości wykorzystania tych budżetów – w sposób szczególnie efektywny i idealnie dopasowany do sytuacji każdego z pracowników.

To właśnie w tym miejscu, w jakości wykorzystania pieniądza, drzemie największy potencjał transformacji świadczeń pozapłatcowych z „należy mi się” oraz „wszyscy to samo” w „wykorzystam ten budżet dla realizacji celów biznesowych”. To właśnie tutaj należy przyjrzeć się dostępnym narzędziom łączącym tradycyjne świadczenia (zarówno te okrywane z budżetów ZFŚS, jak i z obrotowych) z realizacją celów firmowych i jednoczesnym wartościowaniu pracowników.

Połączyć cele

Posłużmy się dla przykładu pracownikami firmy produkcyjnej. Kilkaset lub kilka tysięcy całkowicie od siebie różnych osób pod względem lokalizacji, wieku, stopnia informatyzacji, zainteresowań i wreszcie potrzeb. Pamiętajmy, że każdy z naszych pracowników ma w życiu zupełnie inną sytuację. Mamy pracowników produkcyjnych z małej miejscowości oraz pracowników biurowych z wielkiego miasta – dwa różne światy, prawda? Żaden z nich nie jest lepszy czy gorszy, są zupełnie inne. Wdrażanie więc jednego wspólnego benefitu (od wczasów pod gruszą po karty sportowe czy opiekę medyczną) jest w myśl zasady: do wszystkiego, czyli do niczego. Warto zatem pomyśleć nad następującym rozwiązaniem: wdrożenie jednego systemu, w którym na wirtualnych kontaktach pracowników pojawiają się realne środki (równowartość budżetu świadczeń pracowniczych,

ani złotówki więcej). Pracownicy otrzymują możliwość decyzji o tym, na co środki wydadzą – w zgodzie z ustawami i zasadami wewnątrz firmy (od podróży przez kino i kawę po zakupy na Zalando). To jednak jest najprostszym mechanizmem, bowiem na tej samej platformie możemy przecież zbudować społeczność tak, aby nasz zespół w pracy hybrydowej się nie rozpadł, a produkcja nawiązała relację z centralą. Stworzyć wyzwania, w których udział mogą wziąć wszyscy: na ilość kroków dziennie, a może ilość dobrych uczynków, ilość wypitej wody czy realizację celów sprzedażowych i terminowość dostaw – w tym samym budżecie nie tylko zaspokajamy potrzebę świadczeń, ale również wspieramy realizację celów biznesowych!

Zacznij zatem od sprawdzenia, ile środków wydajesz i jakie korzyści Twoja firma może odnieść z ich digitalizacji.

Przejsć na bardziej zdigitalizowany system pracy

Od kilku lat obserwujemy zmiany na rynku pracy, które niejako wymuszają nowe formy zatrudnienia i organizacji służbowych obowiązków. Postępująca globalizacja i rozwój technologii informatycznych sprawiły, że transformacja firm przebiega w bardziej dynamicznym tempie niż przewidywaliśmy jeszcze dekadę temu.



Grzegorz Chuchra

prezes zarządu, Tedee

Pracownicy, zarówno obecni, jak i potencjalni, również wywierają duży wpływ na decyzje pracodawców dotyczące stylu pracy. Zgodnie z obecnymi trendami każda ze stron chce zadbać o work-life balance, a umożliwienie pracownikom realizacji zadań zdalnie jest jego kluczowym elementem.

Z naszego doświadczenia wynika, że najlepiej z transformacją zarządzania zespołem rozproszonym radzą sobie firmy technologiczne oraz start-upy. Podmioty te, dzięki wdro-

żeniu dobrych praktyk pracy zdalnej, są bardziej elastyczne w przenoszeniu działalności do świata wirtualnego. Wśród zalet, które obecnie dostrzegamy w tym modelu funkcjonowania zespołu, można wymienić ograniczenie korzystania osób wyłącznie z jednego biura na terenie jednego kraju. Nasi pracownicy są dostępni w całej Polsce. Współpracujemy również z naszymi zachodnimi partnerami. Dzięki temu biuro w Warszawie stało się hubem łączącym wszystkie zespoły z działu sprzedaży, projektów, marketingu czy finansów.

Zmiany metodą małych kroków

Uważam, że dobrą praktyką na start dla każdej, nawet małej firmy jest przejście na bardziej zdigitalizowany system pracy i wybór chmury obliczeniowej. Od dwóch lat jesteśmy orędownikami tego sposobu przechowywania danych i widzimy wiele korzyści. W efekcie nie musimy prze-

chowować elementów graficznych, umów, ofert oraz harmonogramów codziennych zadań na dyskach lokalnych. Przyjmujemy zróźnicowane dostępy do różnych folderów na SharePoint – każda osoba ma przypisane uprawnienia do dedykowanych dysków. Dzięki temu zarządzanie obiegiem materiałów w firmie jest o wiele bardziej usystematyzowane. Przykładowo dział marketingu lub finansów mogą szybko i sprawnie wymieniać się dokumentami, zachowując jednocześnie pewność uporządkowania i tego, że nic nie zginie.

Gdy w Polsce ogłoszono lockdown, nie mieliśmy żadnych problemów z przejściem na pracę zdalną. W związku z tym, że nasza praca na co dzień opiera się na komunikacji między różnymi zespołami oddalonymi nawet o kilkaset kilometrów, bardzo przydatnym narzędziem okazał się klasyczny Outlook, który pozwala na sprawdzanie dostępności członków zespołu i planowanie wspólnych spotkań online. Nasze rozmowy i spotkania przenieśliśmy na Teams. Ta platforma szczególnie sprawdziła się w poszczególnych grupach, które najbliżej ze sobą współpracują, ale także do ogólnego zarządzania firmą. Zarząd, któremu przewodzę, w trak-

cie pandemii pracował nad tym, aby każdy team, ale także pracownik czuł nasze wsparcie w tym trudnym okresie. Możliwość zobaczenia się czy nawet usłyszenia zdecydowanie pomogła nam w utrzymaniu wysokiego zaangażowania pracowników.

Zarządzanie projektami z góry

Uważam, że dobrą praktyką jest również umożliwienie wszystkim zespołom dostępu do monitorowania projektów w celu podglądu realizacji poszczególnych zadań. Każdy z członków powinien mieć możliwość komunikowania szans i zagrożeń w postępie prac, zwłaszcza gdy wszyscy pracują nad wprowadzeniem nowego produktu. My wybraliśmy Devops, czyli aplikację do zarządzania projektami online. Dzięki niej na bieżąco planowaliśmy pracę zespołów, jednocześnie uwzględniając całościowy rozwój projektu. W sytuacji, gdy każdy pracuje z domu w swoim tempie, to szczególnie ważne, aby każdy miał wgląd w stan realizacji zadań. Przy pomocy tej platformy udało nam się zdefiniować jasno określone cele, które wymagały zaangażowania wszystkich, jednocześnie mogliśmy błyskawicznie reagować na ewentualne wyzwania.

Chociaż wiele małych firm może uważa, że przejście na tryb zdalny jest skomplikowane, my możemy powiedzieć, że to wyzwanie jak najbardziej do pokonania. Dobrą podstawą jest wprowadzanie prostych rozwiązań, jak praca na plikach w chmurze czy zaprzyjaźnienie się ze starym, sprawdzonym Outlookiem. W kolejnych krokach możemy wdrażać bardziej zaawansowane programy, jak np. Asana lub Teams. W efekcie nasi pracownicy przygotowują się do organizowania sobie zadań w mobilnej wersji. Umożliwienie okazjonalnego korzystania z opcji pracy zdalnej zbuduje zaufanie, które w przypadku przymusowego lockdownu jest niezbędne dla utrzymania stałego tempa prowadzenia projektów. Jeśli mielibyśmy oceniać koszty takich rozwiązań, to ich użyteczność i wsparcie, jakie niosą w nieoczekiwanych chwilach, są niezastąpione i bezcenne. Wybór dostępnego narzędzia jest bardzo szeroki, dlatego warto słuchać opinii płynących z naszego otoczenia, aby odnaleźć rozwiązanie najbliższe potrzebom naszego zespołu. Uważam, że firma identyfikująca się jako nowoczesna nie boi się testować różnych rozwiązań i musimy korzystać z tego, co oferuje nam rynek.

Rola działu HR w czasie pandemii

1/4 Polaków pod koniec marca odczuwała silną obawę przed utratą zatrudnienia, kolejne blisko 20 proc. uczestników badania Monitor Rynku Pracy wspominało o umiarkowanych obawach. Już tylko te liczby sygnalizują, że w obszarze zarządzania kadrami epidemia COVID-19 odpowiada za rewolucję, z którą HR-owcy do tej pory nie mieli do czynienia.

Monika Hryniszyn

dyrektor personalna i HR
Consultancy, Randstad Polska

pandemii będą częściej rozważali wykonywanie zadań w takim trybie, co także zarysowuje istotny trend wpływający na pracę działów HR.

Specjaliści HR w czasie pandemii – nowe wyzwania i nowe rozwiązania

Tak jak wcześniej istotne było poszukiwanie i dbałość o nowych kandydatów, tak teraz specjaliści HR coraz częściej muszą mierzyć się z trudnymi decyzjami dotyczącymi redukcji kadry. Ostatni etap cyklu życia pracownika w organizacji dotychczas był raczej pomijany w strategiach HR, bo takim rozważaniom nie sprzyjała koniunktura rynkowa. Tymczasem epidemia zweryfikowała, jak bardzo istotne jest ujmowanie w strategii wszystkich etapów, aby organizacja przygotowana była na wszelkie ewentualności. W obecnej sytuacji dobitnie widać, jak istotny, zarówno z perspektywy pracownika jak i pracodawcy, jest outplacement, czyli świadomy proces wspierający redukcję personelu, który obejmuje m.in. doradztwo zawodowe, poszukiwanie dla pracowników objętych redukcją nowych możliwości zatrudnienia oraz wspieranie ich aktywności na rynku pracy. Takie wsparcie

oferowane przez pracodawców w współpracy ze ekspertami HR to coś więcej niż jednorazowe wsparcie dla zredukowanego personelu, ale przede wszystkim pomoc długofalowa i rozwojowa, którą pracownicy mogą szczególnie docenić. Zatem sposób rozstania z pracownikiem bez wątplenia będzie miał wpływ na postrzeganie firmy. To, co może negatywnie wpłynąć na wizerunek pracodawcy, dzięki właściwemu podejściu w konsekwencji może wpłynąć wręcz na pozytywne odczucia.

Ogromnym wyzwaniem, przed którym w czasie pracy zdalnej staje HR, jest utrzymanie zaangażowania i poczucia przynależności pracowników do organizacji. Brak kontaktu z ludźmi, których codziennie widywało się w pracy, może mocno wpłynąć na samopoczucie pracowników pracujących zdalnie. Dlatego ważne jest, aby mimo separacji starać się utrzymać kontakt z zespołem. Służyć temu mogą cykliczne wideokonferencje, na których omawiane są bieżące plany oraz osiągnięte cele. Regularne, wirtualne spotkania dają pracownikom możliwość porozmawiania o problemach i wzajemnej wymiany doświadczeń. Jeśli dodamy do tego zawsze zarezerwowany w kalendarzu przez menedżera czas na wspólną, poranną kawę przy ekranie komputera, to choć częściowo nasi pracownicy będą mogli poczuć atmosferę biura sprzed pandemii. Takie właśnie działania powinny aktywnie inspirować wśród menedżerów zespół HR.

Warto też zauważyć, że podczas pandemii u pracowników pojawiło się wiele nowych, dotychczas niespotykanych obaw. Dlatego tak bardzo ważnym aspektem staje się komunikacja wewnętrzna w firmie, na którą wpływ powinien mieć dział HR. Zespół powinien być na bieżąco informowany o kolejnych działaniach podejmowanych w organizacji, a także planach na przyszłość. Pracownicy zgłaszają liczne obawy dotyczące zwolnień, redukcji wynagrodzenia czy zmiany wymiaru etatu. Aby efektywnie wykonywać swoje obowiązki, powinniśmy wspierać ich tak, aby minimalizować skutki obaw, czyli szczerze informować o realnej sytuacji firmy.

Wsparcie i dbałość o dobrostan psychiczny

W pierwszej kolejności zaskakujący może być fakt, że praca z domu przynosi wiele nowych wyzwań i dodatkowego stresu dla części pracowników. Fachowy dział HR jest w stanie udostępnić specjalne narzędzia i drogi komunikacji, aby zapewnić odpowiednie wsparcie zatrudnionym. Jakie problemy mogą się pojawić? Na przykład trudności z organizacją pracy w domu i dbaniem o swój work-life balance, szczególnie w przypadku osób wychowujących dzieci. Mogą również pojawić się problemy z przyswojeniem nowych procesów związanych z pracą zdalną. Osobom, które nie miały wcześniej takich doświadczeń, może zajmować to dużo czasu i powodo-

wać dodatkowy stres. Dział HR, utrzymując kontakt z pracownikami i przyglądając się bacznie ich samopoczuciu, jest w stanie szybko zareagować i zapewnić odpowiednie wsparcie, o które być może sami by nie poprosili.

Działy personalne przygotowują również wiele webinarów i poradników dla swojego zespołu, często z udziałem specjalnych ekspertów. Jak wiadomo, praca z domu daje wiele możliwości, ale jej zła organizacja może mieć też negatywne skutki. Jednym z nich jest zła jakość snu, która wpływa na nasz stan psychiczny, jak i fizyczny. Jaka może być tutaj rola HR? Zachęcanie pracowników do unikania pracy wieczorem i korzystania z laptopa przed snem, z kolei menedżerów do niewysyłania wiadomości w późnych godzinach wieczornych.

Zarządzanie kryzysem

Okazuje się, że zadania działu HR w trakcie izolacji społecznej można określić jako zarządzanie kryzysem. Jest to natomiast szczególnie ważne, ponieważ to, w jaki sposób firma zachowa się podczas kryzysu, definiuje ją w oczach pracowników. Działania, które zostaną podjęte dzisiaj, mogą przynieść wiele korzyści w przyszłości, pokazując nasze własne doświadczenia. Przede wszystkim będą miały przełożenie na motywację i efektywność zatrudnionych, a to przecież jeden z kluczy od przezwyciężenia przeciwności na poziomie biznesowym.

RYNEK HR

Rozwiązania informatyczne w służbie HR – jak wybrać system najbardziej odpowiadający potrzebom naszej firmy?

Zaawansowane narzędzia informatyczne wpisały się już w codzienność polskich przedsiębiorstw. Co ciekawe, nie tylko korporacje inwestują w systemy wspierające pracę działów HR, ale również mniejsze firmy zatrudniające jedynie po kilkadziesiąt osób.



Piotr Siarkiewicz

South Branch Director, Avenga

Rozwiązania informatyczne to oszczędność dla firmy

Działy HR, niegdyś traktowane po macoszemu, dziś są doceniane w firmach, a przedsiębiorstwa coraz więcej środków przeznaczają na automatyzację ich pracy. Warto podkreślić, że HR miękką zajmuje się jakością pracy i wspieraniem w rozwoju, natomiast HR twardy to przede wszystkim sprawy kadrowe związane z płacami i administracją. Inwestycja w automatyzację i digitalizację procesów administracyjnych wpływa na jakość

zarządzania firmą, szybkość obiegu dokumentów oraz generuje oszczędności czasu i środków finansowych.

Digitalizacja jedynym wyjściem w czasie pandemii

W czasie pandemii digitalizacja dokumentów i wprowadzanie odpowiednich programów oraz systemów umożliwiających pracę zdalną stały się jedynym wyjściem dla firm, które pracowały w trybie home office. Bieżąca dostępność do zasobów informacji gwarantuje poprawne funkcjonowanie biznesu. W związku z zamknięciem fizycznych oddziałów firm, w naturalny sposób przedsiębiorstwa zaczęły szukać możliwości zdalnego dostępu do dokumentów – faktur czy korespondencji. Firmy zaczęły doceniać rozwiązania informatyczne w służbie HR, a ich wprowadzanie stało się koniecznością. Badania dowodzą, iż branża IT, obok branży budowlanej

i nieruchomościowej, w najmniejszym stopniu odczuła ekonomiczne aspekty pandemii COVID-19. Jedynie w 29 proc. firm IT zaistniało ryzyko konieczności redukcji etatów (dla porównania 80 proc. w branży produkcyjnej czy lotniczej¹).

HR widzi potrzebę digitalizacji

Obserwujemy, że HR-owcy coraz częściej dostrzegają potrzebę digitalizacji swoich działów. Niektórzy eksperci są zdania, że za kilka, a może kilkanaście lat zawód HR-owca zupełnie zmieni swoją formę. Już dziś wiadomo, że automatyzacja wykluczy z rynku niektóre zawody. Obecnie 60,5 proc. Polaków już widzi wpływ automatyzacji na swoją codzienną pracę. Znaczący potencjał automatyzacji w Polsce zbliża nas do globalnej średniej, która wynosi 50 proc. Podobnie prezentują się również wskaźniki dla innych krajów rozwiniętych, m.in. Japonii (53 proc.), Czech (51 proc.) czy Węgier (49 proc.). Najbardziej podatne na automatyzację są stanowiska oparte na wykonywaniu precyzyjnie zdefiniowanych, powtarzalnych czynności. Na takich zadaniach opiera się

przede wszystkim produkcja przemysłowa². Pewne procesy powtarzalne w działach HR również mogą być robione automatycznie przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi.

Jak dobrać optymalne narzędzia?

Badania³ pokazują, że działy HR chcą inwestować w technologię, analitykę i rozwój, nawet przy ograniczonych środkach finansowych z powodu pandemii COVID-19. Dobór optymalnych narzędzi informatycznych ułatwiających pracę działów HR jest niezwykle ważny. Podczas wyboru odpowiednich rozwiązań szefowie firm powinni zweryfikować umiejętności swoich pracowników i ocenić ich potencjał do nauczenia się nowego rozwiązania. Dziś szefowie przyznają, że aż 40 proc.⁴ pracowników musiało posiadać nowe umiejętności, aby dostosować się do COVID-owej rzeczywistości.

Przy wyborze systemów wspierających HR odpowiedz sobie na kilka pytań. Do czego potrzebujesz systemu? Jakie procesy chcesz usprawnić? Jaki jest koszt przebiegu całego procesu wraz z testami? Zrób listę firm, które zajmują się wdrażaniem

rozwiązań informatycznych dla działów HR i przeanalizuj ich ofertę.

Istotnym elementem wprowadzania nowych rozwiązań w działach HR jest ich czas implementacji. Przedłużanie procesu wdrożeniowego może negatywnie wpłynąć na odbiór narzędzia przez pracowników. Nie zapomnij o uwzględnieniu w umowie harmonogramu prac. To pozwoli Ci na bieżąco kontrolować przebieg procesu. Warto postawić na sprawdzonego podwykonawcę, który zaimplementuje rozwiązania szyte na miarę danej organizacji, a jego działania nie zakłóca codziennej pracy firmy. Dziś wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań w działach HR jest koniecznością. Firmy powinny inwestować w automatyzację, a tym samym maksymalizować dostęp pracowników HR do dokumentów. To również zabezpieczenie na wypadek kolejnej fali zachorowań i ewentualnego lockdownu czy wprowadzenia pracy w systemie home office.

1. Raport Kodilla.com

2. Raport: Automatyzacja w Polsce. Jak upłynie na rynek pracy?

3. Future of Work Tops HR Priorities for 2020-21

4. Jw

1/3 polskich pracowników czuje się wypalona zawodowo

Co trzeci polski pracownik czuje się wypalony zawodowo – wynika z badania przeprowadzonego przez pracownię ARC Rynek i Opinia na zlecenie Gumtree.pl, przy współpracy z Randstad Polska. Największy wpływ ma na to duża odpowiedzialność w pracy przy niskim wynagrodzeniu oraz potrzeba rozwoju przy małych szansach na awans. Czy praca zdalna może chronić przed wypaleniem zawodowym? 43 proc. pracowników uważa, że tak.

W 2019 r. Światowa Organizacja Zdrowia (The World Health Organization – WHO) wprowadziła wypalenie zawodowe do Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych, uznając je za syndrom zawodowy. Nowa wersja, tzw. International Classification of Diseases (ICD), wejdzie w życie w 2022 r. Oznacza to, że za półtora roku lekarze będą mogli diagnozować wypalenie zawodowe i wystawiać na nie zwolnienia lekarskie. A jaką diagnozę wystawiają sobie sami pracownicy umysłowi?

Powiedz mi jak się czujesz, a powiem Ci, jakim pracownikiem jesteś

Jak pokazują wyniki badania, 31 proc. pracowników umysłowych w Polsce twierdzi, że są oni wypaleni zawodowo. W pierwszej trójce możliwych przyczyn wyczerpania emocjonalnego i obniżenia oceny własnych możliwości, pracownicy wskazują dużą odpowiedzialność przy niskim wynagrodzeniu (54 proc.), potrzebę rozwoju zawodowego przy małych szansach na awans (43 proc.) oraz dużą ilość pracy przy małej ilości czasu

(41 proc.). Co ciekawe, w tym ostatnim przypadku odsetek maleje wraz ze stażem pracy (67 proc. przy pracy krócej niż rok vs 42 proc. przy pracy powyżej 8 lat). Jak deklarują niektórzy respondenci (28 proc.), w obecnym miejscu pracy zdecydowanie brakuje im nowych wyzwań, a obowiązki stały się nużące i powtarzalne. Czy z perspektywy pracodawcy możliwe jest, aby wśród czujących wypalenie zawodowe pracowników zastosować środki zaradcze i uchronić ich przed emocjonalnym wyczerpaniem?

– Działania zapobiegawcze wymagają głębokich zmian systemowych, takich jak wyższe wynagrodzenie, przejrzysta i motywująca ścieżka rozwoju zawodowego, bardziej sprzyjające warunki pracy, możliwość kontaktu z psychologiem lub psychoterapeutą oraz dbanie o zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym – wyjaśnia Aleksandra Bońciewska, psycholog i psychoterapeuta.

Stres na pełen etat

Wypalenie zawodowe to jedno, a ogólne odczucia związane z formą pracy – czy to stacjonarnej, czy zdal-

nej – to drugie. Choć wydawać by się mogło, że home office to doskonała metafora azylu i poczucia bezpieczeństwa, ten rodzaj wykonywania obowiązków nie zawsze przyczynia się do zmniejszenia poczucia stresu u pracowników. Doskonale obrazują to wyniki badania – 33 proc. respondentów uważa, że poziom stresu w pracy stacjonarnej jest podobny, jak w przypadku pracy zdalnej, kolejne 33 proc. ma poczucie większego stresu w pracy z biura, a 34 proc. wskazuje, że praca stacjonarna nie generuje u nich większego stresu niż praca zdalna. Mimo że większa część badanych nie uważa się za wypalonych zawodowo, wielu z nich przyznaje się do pojedynczych symptomów, które negatywnie wpływają na ich komfort psychiczny, a tym samym mogą prowadzić do wypalenia zawodowego. Niektórzy pracownicy, zapytani o samopoczucie, odpowiadają, iż są stale zmęczeni (22 proc.), przygnębieni (21 proc.) oraz brak im wiary we własne możliwości (18 proc.), a w pracy mają poczucie marnowania czasu (17 proc.).

Praca z domu nie jest lekiem na całe zło

Postrzeganie pracy zdalnej jako remedium na wypalenie zawodowe nieznacznie różni się w zależności od perspektywy. Według 55 proc. pracodawców praca zdalna nie chroni przed wypaleniem. Podobnego zdania jest 37 proc. pracowników. 43 proc. z nich uważa zaś, że home office w tym przypadku może być pewnego

rodzaju lekarstwem, a co piąty zapytany nie ma na ten temat zdania.

Choć home office nie zawsze jest dla pracowników sposobem na odciążenie psychiczne i emocjonalne, to według 40 proc. badanych umożliwienie przez pracodawcę takiej formy pracy jest dla nich przejawem partnerskich relacji, a dla co trzeciego to wyraz uznania ze strony przełożonego. Ponownie, nieco inaczej postrzegają to sami pracodawcy – połowa z nich uważa, że umożliwienie pracy zdalnej pracownikowi nie ma związku z relacją pracownik-pracodawca, co piąty wskazuje na wyraz uznania wobec podwładnego, a trzech na dziesięciu traktuje to jako przejaw partnerskiej relacji.

Są jednak i tacy pracodawcy, którzy byliby w stanie zapłacić więcej tym swoim pracownikom, którzy całkowicie zrezygnowaliby z pracy zdalnej. – Przeprowadziliśmy pewien eksperyment. W ramach naszego badania postanowiliśmy sprawdzić, czy polscy pracodawcy byliby w stanie zapłacić swoim podwładnym więcej tylko dlatego, że pracują wyłącznie zdalnie bądź wyłącznie stacjonarnie. Okazało się, że jeśli chodzi wyłącznie o pracę zdalną, 18 proc. polskich szefów uważa, że byłby to dobry pomysł. W przypadku pracy stacjonarnej na tak byłoby aż 37 proc. zapytanych pracodawców. Może to oznaczać, że ponad 1/3 polskich przedsiębiorców wciąż traktuje pracę zdalną jak zło konieczne i jest w stanie zrobić naprawdę wiele, aby

zatrzymać pracowników w biurach – mówi Katarzyna Merska, koordynator ds. komunikacji Gumtree.pl. Psychologowie podkreślają, że praca zdalna, mimo iż jest atrakcyjna dla wielu pracowników, nie tylko w czasie pandemii, nie powinna być traktowana jako forma „terapii” w przypadku wyraźnych symptomów wypalenia zawodowego. Tak jak z każdą inną jednostką chorobową, najlepszym rozwiązaniem jest wizyta u specjalisty, wspólnie z którym pacjent ustali odpowiednią ścieżkę działania.

Ilościowe badanie na zlecenie Gumtree.pl, przy współpracy z Randstad Polska, zostało przeprowadzone przez ARC Rynek i Opinia w kwietniu i maju 2020 r. metodą CAWI (wywiady online) na reprezentatywnej grupie 518 polskich pracowników oraz metodą CATI (wywiady telefoniczne) na reprezentatywnej grupie 101 polskich pracodawców. Jakościowe badanie na zlecenie Gumtree.pl, przy współpracy z Randstad Polska, zostało przeprowadzone przez ARC Rynek i Opinia w kwietniu i maju 2020 r. metodą TDI (indywidualnych wywiadów pogłębionych) na 10 pracownikach umysłowych, posiadających możliwość pracy zdalnej w regularny sposób, minimum raz w miesiącu, oraz 6 pracodawcach (osoby odpowiadające w firmach za sposób zatrudniania pracowników), przedstawicielach firm, w których możliwa jest praca zdalna.