



# cyfrowy hr

organizacja w warunkach transformacji technologicznej

małgorzata sidor-rządkowska  
łukasz sienkiewicz



## **POLECAMY TAKŻE:**

*Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking*  
M. Sidor-Rządkowska

*Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, wyd. II  
M. Sidor-Rządkowska

*Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, wyd. II  
M. Sidor-Rządkowska (red. nauk.)

*Kompetencyjne systemy ocen pracowników.*  
*Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, wyd. III  
M. Sidor-Rządkowska

*Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji*, wyd. III  
M. Sidor-Rządkowska

*Nowa rzeczywistość. Jak zmieniają się organizacje i oczekiwania pracowników*  
J. Liksza (red. nauk.)

*Digital learning. Od e-learningu do dzielenia się wiedzą*, wyd. II  
M. Machalska

*Restrukturyzacja. Wprowadzanie trudnych zmian z korzyścią  
dla organizacji i pracowników*  
P. Gniazdowski, A. Jagiełka, M. Kosińska, P. Kuron, M. Mianowski

*13 wzorców dobrej komunikacji i relacji. Analiza transakcyjna w praktyce*  
M. Dawid-Sawicka, E. Stelmach

*Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*, wyd. II  
A. Łądko-Barańska, M. Puchalska-Kamińska

małgorzata sidor-rządkowska  
lukasz sienkiewicz

# cyfrowy hr

organizacja w warunkach transformacji  
technologicznej

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2023

Recenzentki

*Dr hab. Marzena Fryczyńska, prof. SGH*

*Dr hab. Izabela Warwas, prof. UŁ*

Wydawczyni

*Joanna Dzwonnik*

Redaktorka prowadząca

*Paulina Staniszevska-Chudzik*

Opracowanie redakcyjne

*Joanna Maź*

Projekt graficzny okładki

*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© metamorworks – stock.adobe.com

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawoLubni

Szanujmy prawo i własność.  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2023

ISBN 978-83-8328-367-8

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 728 313 462

e-mail: [PL-ksiazki@wolterskluwer.com](mailto:PL-ksiazki@wolterskluwer.com)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Spis treści

---

O autorach .....	9
Wstęp .....	11
<b>Rozdział 1. Cyfrowa transformacja jako rzeczywistość współczesnej gospodarki .....</b>	<b>15</b>
1.1. Transformacja cyfrowa globalnej gospodarki .....	15
1.2. Technologie przyszłości czy teraźniejszości? – czyli o tym, co kształtuje obecnie rzeczywistość cyfrową .....	19
<b>Rozdział 2. Cyfryzacja w świecie pracy .....</b>	<b>28</b>
2.1. Wpływ kluczowych technologii na zmiany w świecie pracy – technologie w służbie pracy czy zamiast pracy? .....	28
2.2. Cyfryzacja a nowe formy pracy. Czy firmy nadążają za zmianami na rynku pracy? .....	38
<b>Rozdział 3. Cyfrowy HR – charakterystyka koncepcji .....</b>	<b>44</b>
3.1. Cyfryzacja HR – ewolucja czy rewolucja podejścia do zarządzania ludźmi? .....	44
3.2. Zakres funkcjonalny cyfrowego HR .....	49
3.3. Etapy rozwoju cyfrowego HR .....	55
<b>Rozdział 4. Proces digitalizacji organizacji i HR .....</b>	<b>60</b>
4.1. Dojrzałość czy dojrzewanie cyfrowe? .....	60
4.2. Poziomy digitalizacji organizacji i HR .....	62
4.3. Wdrażanie cyfrowego HR jako proces technologiczny, organizacyjny, społeczny i środowiskowy .....	69
<b>Rozdział 5. Funkcja HR w obliczu digitalizacji .....</b>	<b>78</b>
5.1. Zadania działu HR w procesie dojrzewania cyfrowego organizacji .....	78
5.2. Cyfryzacja a tradycyjne funkcje HR .....	80
5.3. Nowe role HR w procesie digitalizacji przedsiębiorstwa .....	84

<b>Rozdział 6. Analityka i predykcja: o podejmowaniu decyzji w erze cyfrowego HR</b> .....	93
6.1. Analityka i HR oparty na dowodach .....	93
6.2. Rozwój funkcji predykcyjnych i preskryptywnych: jak analityka wspiera podejmowanie decyzji w HR .....	98
<b>Rozdział 7. HR w świecie algorytmów</b> .....	106
7.1. Algorytmiczne zarządzanie zasobami ludzkimi .....	106
7.2. Od wsparcia decyzji do pełnej automatyki. Klasyfikacja systemów algorytmicznych w HR .....	110
7.3. Obszary wykorzystania algorytmów w HR .....	112
7.4. Przyszłość algorytmicznego HR. Czy sztuczna inteligencja będzie zarządzać pracownikami przyszłości? .....	117
<b>Rozdział 8. Wyzwania wdrożenia cyfrowego HR</b> .....	122
8.1. Przenikanie się światów, czyli o interaktywności cyfrowego HR .....	122
8.2. Wielki Brat patrzy, czyli słów kilka o wykorzystaniu monitoringu w HR .....	128
8.3. Etyczna strona technologii. Sprawiedliwość czy tyrania sztucznej inteligencji? .....	134
8.4. Cyberbezpieczeństwo w cyfrowym HR .....	142
<b>Rozdział 9. Przywództwo w erze rewolucji cyfrowej</b> .....	152
9.1. Przywództwo a zarządzanie. Czy uda się rozstrzygnąć stary spór? .....	152
9.2. VUCA czy BANI? Kilka pytań o istotę współczesnego przywództwa .....	154
9.3. Dyrygent orkiestry symfonicznej czy członek zespołu jazzowego? .....	158
9.4. Jak zarządzać zmianą w świecie ciągłych zmian? .....	160
9.5. Między ślepą nieufnością a ślepy m zaufaniem. Umiejętność budowy zaufania jako podstawowa kompetencja przywódcy .....	161
<b>Rozdział 10. Zarządzanie zespołem w warunkach pracy zdalnej</b> .....	164
10.1. Wyzwania pracy zdalnej .....	164
10.2. Home worker, workationist, slowmad, cyfrowy nomada – rodzaje zdalnych pracowników .....	169
10.3. Modele zarządzania zespołami pracującymi w trybie zdalnym i hybrydowym .....	170
10.4. Komunikacja jako podstawa zdalnej pracy .....	176
<b>Rozdział 11. Praca hybrydowa jako codzienność ery gospodarki cyfrowej</b> .....	180
11.1. Hybrydowość w teorii i praktyce zarządzania .....	180
11.2. Hybryda, ale jaka? Organizacja pracy hybrydowej jako wyzwanie dla działów HR .....	184

---

11.3. Analityczny Albert, Współpracująca Klara, Wielozadaniowy Wiktor a oczekiwania dotyczące pracy hybrydowej .....	187
<b>Rozdział 12. Pracownik w erze rewolucji cyfrowej .....</b>	<b>190</b>
12.1. Kompetencje cyfrowe – must have współczesnego pracownika .....	190
12.2. Profil kompetencyjny zdalnego pracownika .....	192
12.3. Zagrożenia psychospołeczne w erze cyfrowej .....	195
12.4. Work-life balance czy work-life enrichment? .....	197
12.5. Wellbeing jako odkrycie ostatnich lat .....	200
12.6. Wellbeing a tzw. nowa normalność .....	202
<b>Rozdział 13. Kariera zawodowa w świecie cyfrowym .....</b>	<b>204</b>
13.1. Automatyzacja zawodów a kompetencje przyszłości .....	204
13.2. Czas karierowych surferów – krótki przegląd modeli współczesnych karier zawodowych .....	209
13.3. Personal branding – budowanie marki osobistej jako fundament kariery zawodowej .....	214
<b>Rozdział 14. Kilka pytań o codzienność pracy w erze cyfrowej .....</b>	<b>217</b>
14.1. Jak uniknąć dekoncentracji? – szkodliwy mit multitaskingu i zasada sterylnej kokpitu .....	217
14.2. Strategia zjedz tę żabę czy metoda kuli śnieżnej? .....	220
14.3. Technika pomodoro czy metoda Tony’ego Schwartza? .....	222
14.4. Praca głęboka – utopia czy konieczność? .....	223
14.5. Jesteś cyfrowym tubylcem czy cyfrowym imigrantem? – krótki test na zakończenie .....	225
<b>Studia przypadków .....</b>	<b>229</b>
Jak z sukcesem wdrożyć system informatyczny do zarządzania kapitałem ludzkim organizacji? .....	231
TEMPURIO – innowacyjny system do zarządzania wynagrodzeniami .....	241
Technologie w HR – wsparcie w ocenie i rozwoju kompetencji .....	247
Studium przypadku cyfrowego HR w Uniwersytecie Medycznym w Łodzi .....	250
Organizacyjne i merytoryczne uwarunkowania wdrożenia systemu informatycznego mHR w firmie S.S.A. ....	261
Wdrożenie e-learningu w Narodowym Centrum Kultury .....	268
<b>Informacje o autorach studiów przypadków .....</b>	<b>273</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>275</b>

---

# Wstęp

---

Oddawana do rąk Czytelników książka jest wyrazem przekonania jej autorów, iż cyfryzacja stanowi jedno z najważniejszych zadań, przed którymi stoją organizacje wszystkich sektorów, branż i wielkości. W realizacji tego zadania kluczową rolę odgrywa dział HR<sup>1</sup>. Wspomniana rola nie ogranicza się jedynie do digitalizacji procesów personalnych, lecz obejmuje aktywne uczestnictwo we wszystkich działaniach składających się na transformację cyfrową organizacji.

Punktem wyjścia monografii jest przedstawienie stanu cyfryzacji współczesnej gospodarki, ze zwróceniem szczególnej uwagi na rozwój nowych technologii w świecie pracy. Kluczowe zagadnienia tej części można zawrzeć w pytaniu: „Technologie w służbie pracy czy zamiast pracy?”. Następnie autorzy przechodzą do przedstawienia koncepcji cyfrowego HR, charakteryzując jego zakres funkcjonalny oraz etapy rozwoju. Cyfrowe dojrzewanie organizacji jest długim i złożonym procesem – na kolejnych stronach przedstawione zostały technologiczne, społeczne, organizacyjne i środowiskowe aspekty tego procesu.

Era cyfrowa to czas racjonalnego podejmowania decyzji. Co zatem warto i należy uczynić, aby przekonanie takie stało się rzeczywistością, a nie jedynie przejawem myślenia życzeniowego? Próba odpowiedzi na to pytanie jest treścią następnych rozdziałów opracowania, w których skoncentrowano się na takich zagadnieniach, jak m.in.: analityka w obszarze funkcji personalnych, HR oparty na dowodach, algorytmiczne zarządzanie zasobami ludzkimi.

Na ile prawdziwe jest przekonanie, iż w świecie przyszłości pracownikami będzie zarządzać sztuczna inteligencja? Jaką funkcję pełni i powinien pełnić monitoring? To tylko dwa zagadnienia, składające się na wyzwania związane z wdrażaniem cyfrowego HR, scharakteryzowane na kolejnych stronach prezentowanej książki. Charakterystyce tej towarzyszy przekonanie, iż dyskusja nad różnymi aspektami wdrażania nowych technologii nie

---

<sup>1</sup> Dział personalny, dział zarządzania zasobami ludzkimi, dział zarządzania kapitałem ludzkim, HR Biznes Partner – stosowane nazewnictwo bywa bardzo zróżnicowane. Autorzy nie wchodzą jednak w kwestie terminologiczne, uznając, iż mają one znaczenie drugorzędne, ważna jest natomiast istota omawianej funkcji.



może pomijać kwestii etycznych ujętych w postać dylematu: „Sprawiedliwość czy tyrania sztucznej inteligencji?”.

Na działach HR ciąży współodpowiedzialność za bezpieczeństwo organizacji – to stwierdzenie, którego nie sposób zakwestionować. Specjaliści ds. personalnych dyskutując o różnych aspektach bezpieczeństwa fizycznego (BHP), finansowego czy prawnego przedsiębiorstwa, nie mogą jednak zapominać o bezpieczeństwie cyfrowym. Kreowanie sprzyjającej cyberbezpieczeństwu kultury organizacyjnej to kolejne wyzwanie omówione na kartach tego opracowania.

W świecie cyfrowym następuje swoisty powrót do wielu klasycznych pytań związanych z kierowaniem ludźmi. Jednym z nich jest zagadnienie różnic między przywództwem a zarządzaniem. Autorzy omawiając tę kwestię, odwołują się zarówno do akronimu VUCA, jak i BANI<sup>2</sup>. Przywołana została również metafora orkiestry symfonicznej i zespołu jazzowego – dwa odmienne wyobrażenia na temat funkcjonowania efektywnych organizacji. Zwrócono także uwagę na kluczowe kompetencje współczesnych przywódców, które można określić jako **towarzyszenie ludziom w zmianie oraz umiejętność znajdowania złotego środka między ślepą nieufnością a ślepym zaufaniem**.

Praca w świecie cyfrowym to w dużej mierze praca zdalna. W kolejnych rozdziałach książki omówione więc zostały wyzwania związane z zarządzaniem wirtualnymi zespołami. Podjęto też temat właściwej organizacji pracy hybrydowej, która staje się powszechnie obowiązującym modelem funkcjonowania współczesnych organizacji.

Podstawowym zadaniem HR jest wspieranie rozwoju pracowników – prawda ta w czasach wdrażania nowoczesnych technologii staje się szczególnie aktualna. Tematem kolejnej części prezentowanej publikacji są więc takie zagadnienia, jak m.in.: profil kompetencyjny pracownika ery cyfrowej, budowanie autentycznych programów wellbeingowych czy też zagadnienie różnic między pojęciami work-life balance a work-life enrichment.

Monografię kończy rozdział poświęcony codzienności pracy w erze cyfrowej. Autorzy stawiają w nim tezę, że prawdziwym wyzwaniem dla współczesnych organizacji jest umożliwienie pracownikom tzw. pracy głębokiej. Wymaga to m.in. zerwania ze szkodliwym mitem tzw. multitaskingu (wielozadaniowości) na korzyść wspierania pracowników w osiągnięciu stanu koncentracji niezbędnej do wykonywania złożonych obowiązków. Budowanie kultury organizacyjnej, w której filozofia FOMO zostanie zastąpiona przez JOMO<sup>3</sup>, stanowi jedno z najtrudniejszych zadań stojących przed pracownikami działów personalnych.

<sup>2</sup> Charakterystyka akronimów VUCA i BANI została zamieszczona w rozdziale 9.

<sup>3</sup> Wyjaśnienie tych pojęć Czytelnik znajdzie w rozdziale 14.

Uzupełnieniem książki jest aneks zawierający kilka przykładów wdrożenia rozwiązań cyfrowych w praktykę funkcjonowania działów personalnych.

Cyfrowy HR to ze swej istoty temat zachęcający do dyskusji, dzielenia się doświadczeniami oraz wymiany dobrych praktyk. Mając nadzieję, że Czytelnicy zechcą dołączyć do tych działań, zapraszamy do kontaktu:

Małgorzata Sidor-Rządkowska  
m.sidor.rzadkowska@pw.edu.pl

Łukasz Sienkiewicz  
lukasz.sienkiewicz@zie.pg.edu.pl

Warszawa, styczeń 2023 r.

# Cyfrowa transformacja jako rzeczywistość współczesnej gospodarki

---

## 1.1. Transformacja cyfrowa globalnej gospodarki

Rosnące tempo zmian technologicznych, ekonomicznych i społecznych, a także ich zwiększający się wpływ na funkcjonowanie rynków i społeczeństw budzą zainteresowanie praktyków i teoretyków zarządzania na całym świecie, prowadząc do istotnego postępu w naszej wiedzy na temat obecnych przekształceń społeczno-gospodarczych. Do kluczowych, zauważalnych gołym okiem, zmian rynkowych należy zaliczyć przede wszystkim **digitalizację (cyfryzację)**, skutkującą upowszechnianiem technologii cyfrowych w gospodarce i społeczeństwie (robotyka i automatyzacja, uczenie się maszynowe, internet rzeczy, rzeczywistość wirtualna itp.). Powoduje ona liczne zmiany w procesach produkcji (przemysł 4.0) czy świadczenia usług (algorytmizacja procesów, boty itp.) oraz sposobach tworzenia i podziału wartości dodanej (tzw. gospodarka współdzielenia – ang. *sharing/gig economy*, nowe modele biznesowe itp.).

### Cyfryzacja i transformacja cyfrowa

Pojęcie cyfryzacji określa proces, w którym organizacje – poprzez postęp technologiczny i wykorzystanie nowych narzędzi w obszarze technologii informacyjnych – przekształcają swoje sposoby funkcjonowania w otoczeniu biznesowym.

Definiując cyfryzację, niektórzy autorzy odróżniają digityzację od digitalizacji. Należy zaznaczyć, iż szczególnie w języku angielskim występują dwa odmiennie terminy: *digitization* oraz *digitalization*, które bywają odmiennie definiowane. Proces cyfryzacji – w rozumieniu digityzacji (ang. *digitization*) obejmuje przekształcanie zasobów analogowych w cyfrowe. Zazwyczaj polega więc na konwersji tekstu, obrazu lub dźwięku do postaci cyfrowej, która może być przetwarzana przez komputer i oprogramowanie. Często stosowanym przykładem jest cyfryzacja zasobów bibliotecznych – przekształcanie dostępnych dotychczas publikacji (w tym rzadkich, np. starodruków) w formę cyfrową.

Pojęcie cyfryzacji w rozumieniu digitalizacji (ang. *digitalization*) oznacza szerszą zmianę organizacyjną w zakresie realizacji procesów w kierunku rozwiązań cyfrowych. Ideą przewodnią jest więc przekształcanie nie tylko informacji, ale przede wszystkim procesów organizacyjnych z analogowych w procesy cyfrowe. W przykładzie biblioteki oznaczałoby to np. zmianę sposobów udostępniania publikacji (dostęp zdalny), sposobów katalogowania czy analizy danych dotyczących ich wykorzystania. W języku polskim różnice między tymi terminami – również w profesjonalnych tłumaczeniach oraz licznych publikacjach dotyczących cyfryzacji – zacierają się i trudno jest wyznaczyć wyraźną granicę znaczeniową. Niezależnie od ujęcia oba procesy są ze sobą powiązane, a terminy często używane zamiennie, w zależności od kontekstu. W niniejszym opracowaniu będziemy się posługiwać szerokim pojęciem **cyfryzacji**, obejmującym oba wyżej opisane procesy digityzacji i digitalizacji.

W szerokim ujęciu cyfryzacja jest uważana za zjawisko polegające na wykorzystaniu technologii cyfrowych w sferze indywidualnej, organizacyjnej i społecznej do zmiany modelu biznesowego i zapewnienia nowych możliwości dla organizacji (Urbach, Röglinger 2019). Z perspektywy biznesowej cyfryzacja jest procesem wykorzystania technologii cyfrowych do zmiany modelu biznesowego i zapewnienia nowych możliwości generowania przychodów i tworzenia wartości; jest więc procesem przechodzenia do biznesu cyfrowego (Gartner Glossary).

Ideą przewodnią w biznesie jest skuteczna integracja technologii cyfrowych w ramach procesów, modelu biznesowego oraz sposobów dostarczania wartości dla interesariuszy. Proces integracji technologii cyfrowych z procesami biznesowymi jest często obecnie warunkiem przetrwania i budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji. Najczęściej oznacza to więc fundamentalną zmianę w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa w kierunku **cyfrowej transformacji**.

Transformacja cyfrowa to suma zmian, które mogą wynikać z szybkiego i powszechnego przyjmowania nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych w gospodarce i społeczeństwie, które – wszystkie z osobna, a zwłaszcza w połączeniu – mają znaczący potencjał do zmiany sposobu, w jaki pracujemy i prowadzimy biznes (Green Paper 2016). Transformacja cyfrowa obejmuje cyfryzację zarówno w ujęciu digityzacji, jak i digitalizacji, wykorzystując zmiany związane z zastosowaniem technologii cyfrowych we wszystkich aspektach działania organizacji, pozwalając na zwiększenie efektywności procesów, przekształcania i doskonalenia organizacji oraz generowania zysków (Stolterman, Fors 2004). Transformacja cyfrowa zmieniła sposób, w jaki obecnie większość organizacji kontaktuje się ze swoimi klientami, pracuje, opracowuje swoje modele biznesowe, a także w jaki wewnętrznie się organizuje i jest zarządzana.

Publikacja jest pierwszą na rynku pozycją opisującą kompleksowo zagadnienia związane z cyfryzacją HR. Autorzy szczegółowo omawiają poszczególne aspekty procesu wdrażania rozwiązań cyfrowych, a także podkreślają kluczową rolę, jaką dział HR odgrywa w kształtowaniu nowej cyfrowej kultury organizacyjnej w firmie.

W monografii omówiono zagadnienia takie jak:

- nowe role HR w procesie digitalizacji firmy,
- cyfrowe zarządzanie danymi personalnymi,
- analityka predykcyjna i algorytmy w HR,
- wpływ kluczowych technologii na zmiany w obszarze pracy.

Autorzy poruszają także etyczny aspekt transformacji cyfrowej, wskazując przykładowe dylematy związane z ochroną i wykorzystaniem danych osobowych, przejrzystością procesów czy dobrostanem pracowników.

Dzięki lekturze książki Czytelnik dowie się:

- w jaki sposób należy zaplanować wdrożenie optymalnych rozwiązań w zakresie cyfrowego HR,
- które technologie będą w przyszłości oddziaływać w największym stopniu na obszar pracy oraz HR,
- czy zmiany technologiczne będą powodowały postępującą redukcję stanowisk pracy,
- czy w przyszłości pracownicy będą zarządzani przez sztuczną inteligencję.

Ważnym elementem treści książki są przytaczane przez autorów wyniki i wnioski płynące z najnowszych badań nad cyfryzacją HR, a także przykłady wdrożenia rozwiązań cyfrowych przez konkretne firmy oraz ich działy personalne.

Książka jest przeznaczona dla menedżerów wszystkich szczebli oraz pracowników działów personalnych. Będzie też cennym źródłem wiedzy dla pracowników naukowych i studentów kierunków związanych z HR, zarządzaniem, czy informatyką.



**Zamówienia:**

infolinia 801 04 45 45  
zamowienia@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 99 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8328-367-8

