

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 52, Issue 2, June 2019

Revised 4 February 2019; Accepted 30 June 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2379

Stachurski, T. (1). Digitalizacja funkcji personalnej w świetle aktualnych badań na przykładzie grup kapitałowych w krajach niemieckojęzycznych. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 52(2), 175-184. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1330>

Digital Transformation of HR Function in Capital Groups from German-Speaking Countries Based on the Current Research

Tomasz Stachurski

Summary

The contemporary macro-environment is characterized by volatility and uncertainty. We may observe many phenomena that affect corporate strategies, business models and organizational structures. Technological disruption and digital transformation impact contemporary organizations. The article attempts to assess the impact of digitization on the HR function, especially on its architecture and HR processes in capital groups operating in German-speaking countries.

Keywords: HR function, digitization, capital groups

Digitalizacja funkcji personalnej w świetle aktualnych badań na przykładzie grup kapitałowych w krajach niemieckojęzycznych

TOMASZ STACHURSKI

*Institut Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie,
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

Otoczenie współczesnych organizacji cechuje zmienność i niepewność. Można w nim zaobserwować wiele zjawisk, które wpływają na ich strategię, modele biznesowe i struktury organizacyjne. Jednym z takich zjawisk jest rozwój nowych technologii i powiązana z nimi digitalizacja. W artykule podjęto próbę oceny wpływu digitalizacji na funkcję personalną, a przede wszystkim na strukturę organizacyjną i procesy HR w grupach kapitałowych działających w krajach niemieckojęzycznych.

Słowa kluczowe: funkcja personalna, digitalizacja, grupy kapitałowe

Wprowadzenie

Od kilkunastu lat przedstawiciele świata nauki i biznesu wskazują, że współczesne organizacje funkcjonują w turbulentnym i burzliwym otoczeniu, którego stałymi cechami są zmiana i niepewność. We współczesnym otoczeniu można zaobserwować wiele zjawisk o uniwersalnym charakterze. Dotyczą one wielu organizacji jednocześnie, mając potencjalny wpływ na ich konkurencyjność, a ich dynamika i skutki są nieprzewidywalne. W odniesieniu do tych zjawisk jako pierwszy pojęcia megatrendów użył J. Naisbitt w swojej książce z 1982 r. *Megatrends: ten new directions transforming our lives*.

Problemem obecnego oraz przyszłego wpływu megatrendów na organizacje jest przedmiotem analiz i badań prowadzonych współcześnie zarówno przez ekspertów z zakresu nauk o zarządzaniu, jak i przez firmy konsultingowe czy stowarzyszenia branżowe. Niezależnie od zaproponowanej listy szczegółowej większość dostępnych badań i opinii ekspertów wskazuje na szczególny wpływ tempa i zakresu procesów globalizacyjnych, postępu technologicznego i zmian demograficznych na przyszły kształt społeczeństwa i organizacji.

Megatrendy kształtują w znaczącym stopniu działalność grup kapitałowych, które z uwagi na swoją liczebność, potencjał i ekspansywność w gospodarce światowej są postrzegane współcześnie jako najpotężniejsze i najprężniejsze organizacje gospodarcze świata (Zaorska, 1998, s. 50). Megatrendy wymuszają na grupach kapitałowych dostosowanie strategii, modeli operacyjnych, struktur organizacyjnych i procesów wewnętrznych do zmieniającego się otoczenia. Zmiany te dotyczą również działów personalnych, które powinny na nowo zdefiniować swoją rolę w organizacji oraz odpowiednio dopasować elementy składające się na funkcję personalną, tak aby uwzględniały one współczesne wyzwania stojące przed grupami kapitałowymi (Pocztowski, 2011, s. 40).

W 2011 r. podczas targów w Hanowerze kanclerz Niemiec A. Merkel po raz pierwszy w historii użyła terminu „gospodarka 4.0” na określenie rozpoczynającej się czwartej rewolucji przemysłowej (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, s. 6). Przejawia się ona m.in. rozwojem nowych technologii informacyjnych opartych na dużej liczbie danych (ang. *big data*), wykorzystaniem w praktyce sztucznej inteligencji czy inteligentnych maszyn i urządzeń komunikujących się ze sobą bez udziału człowieka (Internet rzeczy, ang. *Internet of Things*) (Łobejko, 2018, s. 642).

Obserwując tematykę konferencji i badań organizowanych przez Niemieckie Towarzystwo Zarządzania Ludźmi (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. – DGFP) oraz Federalny Związek Menedżerów Personalnych (Bundesverband der Personalmanager – BPM), jak również tematykę artykułów publikowanych na łamach niemieckojęzycznych czasopism (np. *Personalwirtschaft*, *Human Resources Manager Magazin* oraz *Fachmagazin Personalführung*) w latach 2016–2018, należy stwierdzić, że wpływ czwartej rewolucji przemysłowej na funkcjonowanie grup kapitałowych i funkcję personalną jest jednym z najczęściej dyskutowanych wśród ekspertów i praktyków współczesnych problemów życia gospodarczego w krajach niemieckojęzycznych.

Niniejszy artykuł prezentuje wyniki aktualnych badań dotyczących wpływu digitalizacji na architekturę funkcji personalnej w grupach kapitałowych działających w krajach niemieckojęzycznych.

Architektura funkcji personalnej w grupach kapitałowych w krajach niemieckojęzycznych

Funkcja personalna stanowi ogół działań podejmowanych przez organizację związanych z funkcjonowaniem pracowników (ludzi) w organizacji, które mogą mieć charakter wykonawczy, doradczy lub regulacyjny, i jest realizowana poprzez system zarządzania zasobami ludzkimi, na który składają się strategia personalna, procesy personalne oraz techniki i narzędzia służące do realizacji określonych kwestii personalnych (Oleksyn, 2001, s. 123; Pocztowski, 2008, s. 34–40). Ogół składników o charakterze procesowym, strukturalnym, instrumentalnym i kompetencyjnym, które stosuje się w realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, nazywany jest architekturą funkcji personalnej (Pocztowski, 2011, s. 41).

Podobnie jak inne megatrendy, również digitalizacja i rozwój nowych technologii zmuszają grupy kapitałowe do dostosowania modeli biznesowych, wprowadzenia zmian w oferowanych produktach i usługach oraz do optymalizacji procesów wewnętrznych (Łobejko, 2018, s. 641 i 645). Ponad 80% grup kapitałowych działających w trzech największych europejskich krajach niemieckojęzycznych dostrzega wpływ digitalizacji na swoją działalność biznesową, postawy klientów i pracowników, ale jedynie co piąta z nich dostosowuje swoją strategię personalną i podejmuje działania mające na celu uporanie się z wyzwaniami wynikającymi z digitalizacji.

Działy HR wraz z zarządem i działem IT są postrzegane jako główna siła napędowa zachodzących w grupach kapitałowych zmian wynikających z megatrendu digitalizacji (DGFP, Kienbaum, 2017, s. 9). Odegranie tej szczególnej roli wymaga, aby przedstawiciele funkcji personalnej stali się strategicznymi partnerami biznesu, aktywnie uczestnicząc w realizacji strategii biznesowej grupy kapitałowej i współodpowiadając za te działania (Baron, Armstrong, 2012, s. 177). W tym celu konieczna jest zmiana struktury organizacyjnej działu HR, a przede wszystkim organizacji i podziału pracy. D. Ulrich zaproponował nowy model organizacji działów personalnych w grupie kapitałowej, na który składają się następujące elementy: kadra menedżerska działu personalnego, centra ekspertyzy, centra usług wspólnych oraz HR biznes partnerzy (Pocztowski, 2010, s. 192–193).

Mimo że model D. Ulricha został opracowany pod koniec XX w. i jest często dyskutowany wśród praktyków gospodarczych, nie jest najpopularniejszym modelem organizacji funkcji personalnej wśród grup kapitałowych w krajach niemieckojęzycznych. Prawie 40% działów personalnych jest zorganizowanych zgodnie z zasadami struktur funkcjonalnych, a jedynie co trzeci odpowiada modelowi D. Ulricha (DGFP, Kienbaum, 2017, s. 11).

Współcześnie brakuje badań dowodzących, że stosowanie tego modelu prowadzi do zwiększenia efektywności funkcji personalnej i polepszenia przez grupę kapitałową osiągniętych wyników finansowych (Personalwirtschaft, 2015). Z tego powodu kadra menedżerska poszukuje alternatywnych modeli organizacji funkcji personalnej, które są stosowane przez prawie 1/3 grup kapitałowych w krajach niemieckojęzycznych. Do najpopularniejszych modeli alternatywnych wobec klasycznego modelu D. Ulricha należą rozwiązania (DGFP, Kienbaum, 2017, s. 10):

- a) model trzyfilarowy+, polegający na rozszerzeniu klasycznego modelu o dodatkowe role, np. pracowników HR jednostek podporządkowanych;
- b) model *run and change*, w którym rozdział odpowiedzialności za realizację i organizacja zadań funkcji personalnej są dokonywane za pomocą kryterium ich wagi i charakteru w ramach grupy kapitałowej; zadania są dzielone na dwie kategorie: typu *run the business* (czyli *daily business* funkcji personalnej, jak np. rekrutacja czy zarządzanie talentami) oraz typu *change the business* (jak np. zarządzanie procesem digitalizacji, zarządzanie zmianą i aktywne kształtowanie nowej kultury organizacyjnej czy restrukturyzacja grupy); obie grupy zadań są realizowane przez osobne zespoły w ramach działów personalnych;
- c) model „szczupłej” organizacji eksperckiej, w której pracuje nieliczna grupa ekspertów, a całość zadań o charakterze transakcyjno-administracyjnym została wyothersourcowana.

Niezależnie od wybranego modelu organizacyjnego funkcji personalnej odgrywanie roli strategicznego partnera będzie wymagać wykorzystania rozwiązań uznawanych za „zdobycze” czwartej rewolucji przemysłowej, a przede wszystkim sztucznej inteligencji, technologii opartych na chmurze obliczeniowej, analizy dużych zbiorów danych oraz automatyzacji procesów. Dzięki nim możliwe staje się obniżenie kosztów procesów oraz uzyskanie danych pozwalających na analizę efektywności programów HR czy wzorców zachowań pracowników (Schwab, Jacobs, 2018, s. 61).

W prawie połowie grup kapitałowych działających w krajach niemieckojęzycznych zostały stworzone tzw. centra kompetencji (ang. *Center of Competence*) przejmujące odpowiedzialność za tworzenie nowych procesów i narzędzi z zakresu polityki personalnej. Jedynie w co trzeciej grupie kapitałowej działy te opracowują narzędzia z zakresu HR, które wykorzystują nowe rozwiązania technologiczne (jak np. aplikacje mobilne, media społecznościowe, sztuczna inteligencja, *big data* czy technologie przechowywania danych oparte na chmurze).

Również w obszarze obsługi procesów personalnych grupy kapitałowe w krajach niemieckojęzycznych nie wykorzystują szansy wynikającej z digitalizacji. Centra usług wspólnych (ang. *Shared Services Centers*) istnieją w co drugiej grupie kapitałowej, ale jedynie w 7% z nich procesy te są w pełni zautomatyzowane. Za realizację zadań o charakterze administracyjno-transakcyjnym odpowiedzialnych

jest prawie 40% pracowników działów HR, chociaż docelowo ich udział powinien wynosić pomiędzy 15% a 20%.

Jak wynika z tabeli 1, rozbieżność między stanem aktualnym a docelowym podziałem zasobów funkcji personalnej można zauważyć we wszystkich obszarach. Działy HR powinny dążyć do zmniejszenia liczby pracowników przydzielonych do obsługi zadań administracyjnych, a zwiększyć ich liczbę w obszarze partnerstwa i ekspertyzy personalnej.

Tabela 1. Alokacja zasobów funkcji personalnej w grupach kapitałowych według charakteru pracy (w %)

Charakter pracy	Stan aktualny	Stan docelowy
Partnerstwo biznesowe (doradztwo i obsługa pracowników)	37	30–40
Ekspertyza personalna (tworzenie i wdrażanie rozwiązań)	24	30–50
Obsługa procesów administracyjno-transakcyjnych	39	15–25

Źródło: opracowanie własne na podstawie: DGFP, Kienbaum (2017, s. 11).

Eksperci towarzystwa DGFP i firmy Kienbaum zidentyfikowali 20 różnych procesów personalnych i dokonali ich oceny pod kątem trzech kryteriów: względnego znaczenia dla grupy kapitałowej, jakości stosowanych obecnie rozwiązań i narzędzi oraz stopnia ich digitalizacji (wykorzystania nowych technologii w procesie). Tabela 2 zawiera porównanie oceny procesów personalnych z uwzględnieniem tych kryteriów.

Tabela 2. Ocena ważności, jakości i stopnia digitalizacji procesów personalnych

Procesy personalne o najwyższym stopniu (najwyższej ocenie):		
znaczenia dla grupy kapitałowej	jakości stosowanych obecnie rozwiązań i narzędzi	digitalizacji
Rekrutacja pracowników	administracja personalna	administracja personalna
Zarządzanie zmianą	rekrutacja pracowników	rekrutacja pracowników
Zarządzanie talentami	współpraca z radą zakładową	zarządzanie marką pracownika
Procesy personalne o najniższym stopniu (najniższej ocenie):		
znaczenia dla grupy kapitałowej	jakości stosowanych obecnie rozwiązań i narzędzi	digitalizacji
Zarządzanie czasem pracy	zarządzanie kompetencjami	współpraca z radą zakładową
HR controlling	zarządzanie procesami	zarządzanie zdrowiem
Zarządzanie procesami HR	zarządzanie komunikacją	zarządzanie zmianą

Źródło: opracowanie własne na podstawie: DGFP, Kienbaum (2017, s. 14).

Jakość i stopień digitalizacji procesów związanych z administracją personalną są oceniane najwyżej spośród wszystkich procesów personalnych w grupach kapitałowych, jednak nie są one postrzegane jako procesy kluczowe dla całej grupy kapitałowej. Procesami personalnymi o szczególnym znaczeniu są: rekrutacja, zarządzanie talentami i zarządzanie zmianą. Zarządzanie zmianą jest natomiast dość nisko oceniane pod względem jakości rozwiązań oraz należy do trzech obszarów o najniższym stopniu digitalizacji. W ocenie przedstawicieli funkcji personalnej, największa rozbieżność między znaczeniem procesu a aktualną jakością stosowanych rozwiązań dotyczy zarządzania talentami.

Rekrutacja jest wysoko oceniana również pod względem obecnej jakości stosowanych rozwiązań i stopnia digitalizacji. Jest to drugi po administracji personalnej obszar pod względem stopnia digitalizacji. W 1/3 grup kapitałowych w krajach niemieckojęzycznych powszechnie są stosowane systemy informatyczne umożliwiające przekazanie za ich pomocą dokumentów kandydata i preselekcję kandydatów na podstawie określonych kryteriów. W opinii przedstawicieli działów HR, w najbliższej przyszłości tradycyjne rozmowy kwalifikacyjne będą odbywały się coraz rzadziej, a zastąpią je rozmowy z wykorzystaniem systemów telekonferencyjnych. Wzrastać będzie też powszechność wykorzystywania w procesie rekrutacji mediów społecznościowych (Stifterverband, 2018, s. 5).

Dzięki digitalizacji procesów i zastosowaniu technologii opartych na chmurze obliczeniowej czy sztucznej inteligencji możliwe jest udostępnienie pracownikom samoobsługowych aplikacji i systemów, dzięki którym mogą oni załatwić różnorodne sprawy m.in. w następujących obszarach:

- a) administracji personalnej, np. złożenie wniosku urlopowego, pobranie zaświadczenia o ubezpieczeniu, podgląd paska płacowego czy wybór świadczeń dodatkowych;
- b) rozwoju i szkoleń, np. wyszukanie odpowiedniego szkolenia, wybór momentu i miejsca szkolenia czy komunikacja z innymi uczestnikami szkolenia;
- c) oceny okresowej, poprzez umożliwienie zbierania informacji zwrotnej i opinii współpracowników, czy administracji celami;
- d) zarządzania zespołem pracowników, np. dzięki zastosowaniu rozwiązań informatycznych w procesie podwyżkowym czy tworzeniu planów sukcesji.

Dostęp do samoobsługowych platform pozwala na obniżenie kosztów ogółu procesów personalnych i jednoczesne dostosowanie rozwiązań z zakresu HR do indywidualnych potrzeb pracownika. Mimo tych korzyści jedynie 14% grup kapitałowych z krajów niemieckojęzycznych oferuje pracownikom dostęp do nich (DGFP, Kienbaum, 2017, s. 15; Schwab, Jacobs, 2018, s. 64).

Digitalizacja funkcji personalnej jest możliwa dzięki zastosowaniu zintegrowanych systemów informatycznych wykorzystywanych do obsługi ogółu procesów

związanych z funkcjonowaniem pracownika w grupie. Analiza danych i informacji pozyskanych z tych systemów oraz samoobsługowych platform HR i mediów społecznościowych może pomóc w analizie profilu kompetencyjnego kandydatów i pracowników, wzorców ich zachowań czy badaniu efektywności programów HR. Jest to niewątpliwie jeden z obszarów wymagających poprawy i profesjonalizacji, ponieważ 85% menedżerów najwyższego szczebla podkreśla wagę tych informacji w procesie zarządzania grupą kapitałową, a jedynie co piąty dział HR jest w stanie je dostarczyć (Schwab, Jacobs, 2018, s. 67).

Podsumowanie

Sprostanie zmianom wywołanym przez digitalizację, ale również wykorzystanie wynikających z niej szans to jedno z głównych wyzwań stojących przed współczesnymi grupami kapitałowymi. O istocie tego problemu świadczy fakt, że grupy kapitałowe, które podjęły działania w tym kierunku, są postrzegane jako bardziej atrakcyjni pracodawcy (Mercer, 2018, s. 4). Grupom tym łatwiej jest więc pozyskiwać i utrzymywać kluczowych pracowników.

Działy personalne odgrywają szczególną rolę w procesie digitalizacji grupy kapitałowej. Z jednej strony muszą opracować własny plan transformacji, poddać krytycznej analizie istniejące modele organizacji i procesy HR. Z drugiej zaś strony są również współodpowiedzialne za skuteczną digitalizację całej grupy kapitałowej. Poprzez opracowywanie i proponowanie odpowiednich rozwiązań dotyczących projektowania struktur organizacyjnych, programów szkoleniowo-rozwojowych, zarządzania talentami czy zarządzania zmianą w organizacji działy personalne stają się aktywnym uczestnikiem procesu transformacji grupy kapitałowej.

W odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu grup kapitałowych działy personalne powinny dokonać segmentacji zasobów i rozdzielić je pomiędzy trzy główne obszary, czyli: partnerstwo biznesowe, ekspertów personalnych i obsługę procesów personalnych. Obszarowi partnerstwa biznesowego należy przypisać 30–40% pracowników działów personalnych odpowiedzialnych za doradztwo i udzielanie pomocy pracownikom w zakresie oferowanych programów rozwojowych, rekrutacji czy pozostałych elementów oferty dla pracownika z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. Opracowywanie narzędzi i procesów personalnych w ramach grupy kapitałowej jest zadaniem ekspertów personalnych, którzy powinni stanowić 30–50% pracowników działów HR. Pozostała grupa pracowników powinna zajmować się pracą administracyjno-transakcyjną w ramach funkcji personalnej.

W ramach funkcji personalnej w grupach kapitałowych z krajów niemieckojęzycznych nie wykorzystuje się w pełni szansy, jaką niesie ze sobą rozwój nowych

technologii i wynikająca z niego digitalizacja. Mimo że administracja personalna postrzegana jest jako proces o najwyższym stopniu digitalizacji, w dalszym ciągu większość pracowników HR jest przypisana do wykonywania zadań o charakterze administracyjno-kadrowym. Skupiają się oni na obsłudze procesów i nie są wcale zaangażowani w projekty mające na celu poprawę procesów lub są zaangażowani tylko w niewielkim stopniu.

Badania przeprowadzone wśród pracowników HR w Niemczech wykazały rozbieżność między oceną poziomu istotności nowych technologii a poziomem ich wykorzystania w pracy. Ponad połowa pracowników HR zgadza się ze stwierdzeniem, że sztuczna inteligencja powinna odgrywać istotną rolę w realizacji zadań związanych z funkcją personalną. Technikę tę stosuje jednak jedynie 5% pracowników HR. Rozbieżność między oceną istotności a wykorzystaniem występuje również w odniesieniu do analiz opartych na dużej liczbie danych, chmury obliczeniowej czy botów internetowych. W przypadku dwóch pierwszych ponad 60% pracowników HR uważa je za istotne, ale aktywnie korzysta z nich odpowiednio 20% i 35% (DGFP, Kienbaum, 2018, s. 12).

Jednym z elementów spowalniających proces digitalizacji w grupach kapitałowych jest brak odpowiednio wyszkolonych pracowników. Pracownikom działów HR (ale również innych komórek) brakuje odpowiednich kompetencji z zakresu analizy *big data*, nowych modeli organizacji i narzędzi analityczno-statystycznych, a jedynie 21% niemieckich grup kapitałowych oferuje kompleksowe programy szkoleniowe umożliwiające usunięcie tej luki kompetencyjnej (Mercer, 2018, s. 4).

Podsumowując, należy zauważyć, że kadra menedżerska grup kapitałowych działających w krajach niemieckojęzycznych niewątpliwie dostrzega rolę i wagę digitalizacji jako jednego z czynników kształtujących i zmieniających funkcję personalną w ramach grupy. Większość z nich zaczęła podejmować działania służące sprostaniu wynikającym z niej wyzwaniom i mające na celu wykorzystanie związanych z nią szans. Jednak analizując tempo ich działań i poziom zaangażowania, trzeba zauważyć, że w ramach funkcji personalnej nie wykorzystuje się w pełni tego potencjału i należy podejmować dalsze starania, aby pogłębić stopień digitalizacji.

Bibliografia

- Baron, A., Armstrong, M. (2012). *Zarządzanie kapitałem ludzkim – uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität (2014). *Industrie 4.0 – Die vierte industrielle Revolution*. http://www.dgq.de/wp-content/uploads/2014/03/Industrie4_0.pdf (15.02.2018).

- DGFP, Kienbaum (2017). *HR-Strategie &-Organisation Eine Studie von Kienbaum und der DGFP e. V.* https://cdn-assets.kienbaum.com/downloads/HR-SO_Kienbaum_2017-2.pdf?mtime=20171019093502 (15.02.2018).
- DGFP, Kienbaum (2018). *All-Agile HR? – Erkenntnisse zum Reifegrad der HR-Funktion in der agilen Transformation.* https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2017-201xx/CO110-189_WhitePaper_AllAgileHR_181205.pdf (15.02.2018).
- Łobejko, S. (2018). Strategie cyfryzacji przedsiębiorstw. W: R. Knosal (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji – Tom 2*. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, 641–652.
- Mercer (2018). *Auf dem Weg zur digitalen Organisation – Eine Studie zum Status der Digitalisierung in deutschen Unternehmen.* <https://www.mercer.de/our-thinking/people-shaped/auf-dem-weg-zur-digitalen-organisation.html> (15.02.2018).
- Oleksyn, T. (2001). *Praca i płaca w zarządzaniu*. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów.
- Personalwirtschaft (2015). *Transformation hoch zwei.* <https://www.personalwirtschaft.de/produkte/archiv/magazin/ausgabe-12-special-managementberatung-2015/0%3A7450267.html> (15.02.2018).
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pocztowski, A. (2010). Fragmentaryzacja funkcji personalnej. W: J. Szambelańczyk, M. Żukowski (red.), *Człowiek w pracy i polityce społecznej*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 186–197.
- Pocztowski, A. (2011). Efektywność architektury funkcji HR w procesie tworzenia wartości dla interesariuszy. W: P. Bohdziewicz (red.), *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 39–54.
- Schwab, M., Jacobs, V. (2018). Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisation des HR-Bereichs. W: W. Appel, M. Wahler (red.), *Die digitale HR-Organisation*. Köln: Luchterhand Verlag, 61–74.
- Stifterverband (2018). *Wie future skills die Personalarbeit verändern.* <https://www.stifterverband.org/medien/wie-future-skills-die-personalarbeit-veraendern> (15.02.2019).
- Zajac, C. (2012). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zaorska, A. (1998). *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych w gospodarce światowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Summary

Digital Transformation of HR Function in Capital Groups from German-Speaking Countries Based on the Current Research

The contemporary macro-environment is characterized by volatility and uncertainty. We may observe many phenomena that affect corporate strategies, business models and organizational structures. Technological disruption and digital transformation impact contemporary organizations. The article attempts to assess the impact of digitization on the HR function, especially on its architecture and HR processes in capital groups operating in German-speaking countries.

Keywords: HR function, digitization, capital groups

Mgr Tomasz Stachurski

Absolwent finansów i bankowości oraz zarządzania i marketingu (ze specjalnością zarządzanie zasobami ludzkimi) w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Ukończył studia doktoranckie w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, a obecnie pracuje nad rozprawą doktorską przy współpracy z Instytutem Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Jego zainteresowania naukowo-badawcze obejmują zarządzanie wynagrodzeniami we współczesnych organizacjach oraz wpływ megatrendów na funkcję personalną. Zawodowo od wielu lat jest związany z branżą doradczą w zakresie zarządzania wynagrodzeniami; kontakt: stachurskitomek@gmail.com.