

# Digitalizacja procesów HR

RAPORT 2025



# Spis treści

Wstęp .....	3
Uczestnicy badania .....	4
Cyfrowa rewolucja .....	6
Cyfrowe narzędzia HR .....	11
Wpływ AI na HR .....	17
O badaniu .....	23
Autorzy i Partnerzy .....	23

# Wstęp

Bezpieczeństwo informacji i ich prawidłowy obieg to bardzo ważna kwestia dla każdej organizacji. Z tego powodu proces cyfryzacji jest coraz częściej podejmowanym tematem – szczególnie w działach HR, gdzie ilość poufnych danych jest bardzo duża. Jednocześnie wraz z rozwojem technologii mamy coraz więcej możliwości, aby zapewnić większe bezpieczeństwo informacji, łatwiej nimi zarządzać, a także uprościć dostęp do nich dla wskazanych osób.

W poniższym raporcie przedstawiamy odpowiedzi specjalistów i ekspertów zajmujących się na co dzień cyfryzacją procesów HR-owych, które wskazują na to, jakie potrzeby i wymagania wiążą się z tym trudnym zadaniem. Poruszamy kwestie takie, jak popularność i chęć pracodawców do wdrożenia rozwiązań digitalowych, najczęściej wybierane narzędzia w tym obszarze, a także wpływ rozwoju sztucznej inteligencji na sposób pracy oraz tworzenie procedur dla pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach.

Zapraszamy do zapoznania się z materiałem, który powstał dzięki 109 ekspertom i ekspertkom w dziedzinie HR, którzy udzielili odpowiedzi w badaniu.

Partnerami badania są Digital HR oraz firma Pergamin.

**Życzymy udanej lektury.**

**Małgorzata Wiśniewska-Janus**, Managing Director,  
HRK Payroll Consulting



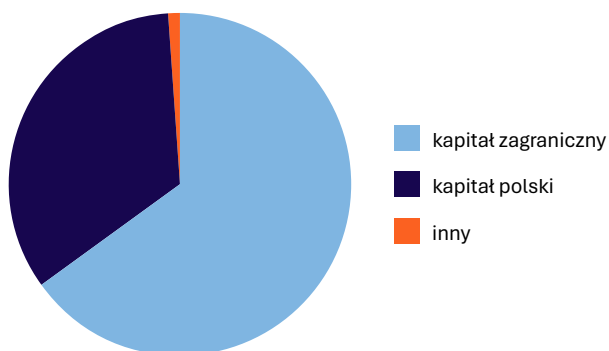
**Małgorzata Wiśniewska-Janus**  
Managing Director  
HRK Payroll Consulting



# Uczestnicy badania

Cyfryzacja jest procesem, który zachodzi w wielu różnych branżach. W przypadku procesów HR, jednym z największych motywatorów jest bezpieczeństwo danych oraz uproszczenie sposobu ich przetwarzania. W przeprowadzonym przez nas badaniu wzięli udział specjaliści pracujący zarówno dla firm o kapitale zagranicznym (65%), jak i polskim (34%). Osoby te na co dzień zajmują się obsługą zadań w działach HR, a co za tym idzie – mają dostęp do wielu stosowanych w branży rozwiązań digitalowych.

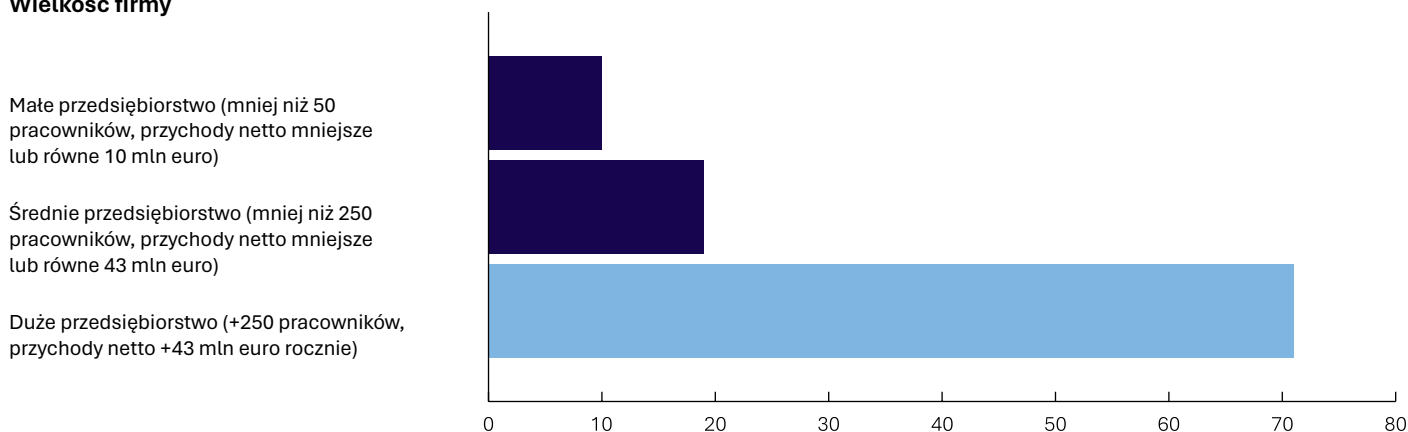
## Pochodzenie kapitału firmy – wykres kołowy



Wśród respondentów zdecydowanie dominowały osoby pracujące na rzecz dużych organizacji, zatrudniających ponad 250 pracowników (71%). Drugą najliczniejszą grupą byli specjaliści ze średnich firm (19%). Najmniejszy procent badanych – 10% – stanowili eksperci z małych firm, zatrudniających mniej niż 50 pracowników.



## Wielkość firmy



Wewnętrzne działy HR obecne są w organizacjach działających w różnicowanych branżach. Najczęściej wymienianą okazała się produkcja oraz inżynieria – 24% respondentów wskazało taką odpowiedź. Na drugim i trzecim miejscu znalazły się kolejno transport i logistyka (11%) oraz retail w połączeniu z e-Commerce (9%). Najmniej liczną grupę specjalistów HR stanowiły osoby pracujące w konsultingu (2%) oraz R&D (1%).

### Branża

Produkcja, inżynieria	24%
Transport, spedycja, logistyka	11%
Retail, e-Commerce	9%
Budownictwo i nieruchomości	8%
HR, zasoby ludzkie	7%
Bankowość, ubezpieczenia i usługi finansowe	6%
Marketing, PR, media, reklama	5%
Farmacja, medycyna, sprzęt medyczny	5%
Finanse, księgowość	4%
Energetyka	4%
Doradztwo, konsulting	4%
Edukacja, szkolenia	2%
Badania i rozwój	1%
Inna	10%



# Cyfrowa rewolucja

Cyfrowa rewolucja w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oznacza przede wszystkim implementację i integrację nowoczesnych technologii cyfrowych i narzędzi z procesami i funkcjami HR. Prowadzi to do znaczących zmian w sposobie funkcjonowania działów HR i całych organizacji. Ma też wpływ na doświadczenia pracowników. Cyfrowa rewolucja jest też odpowiedzią na zmieniający się dynamicznie rynek pracy i jego potrzeby. Duży wpływ na wdrażanie nowoczesnych rozwiązań w Polsce mają również zmiany w prawie pracy, poprzez wprowadzenie w niektórych obszarach elektronicznej formy wniosków pracowniczych i możliwości prowadzenia elektronicznej dokumentacji pracowniczej, czyli e-teczki.

Standardowymi rozwiązaniami technologicznymi funkcjonującymi już w polskich firmach są systemy w zakresie rozliczeń kadrowo-płacowych, służące do obsługi pracowników pod kątem wymagań prawnych z zakresu prawa pracy, ubezpieczeń społecznych, podatkowych itp. Na rynku istnieje również szeroki wachlarz narzędzi i rozwiązań do rozliczania czasu pracy pracowników. W branży HR systemy kadrowo-płacowe oraz do rozliczenia czasu pracy mają już ugruntowaną pozycję i są stałym elementem funkcjonowania działów HR.

W ramach przeprowadzonego badania szczególny nacisk położono na najnowsze rozwiązania cyfrowe, które zdobywają coraz szersze grono odbiorców w działach HR. Rynek dostawców rozwiązań cyfrowych w obszarze w HR z każdym rokiem, oferuje co raz bardziej zaawansowane, kompleksowe narzędzia, a możliwość ich implementacji przez pracodawców również stała się łatwiejsza i bardziej dostępna. Mowa tu m.in. o rozwiązaniach z obszaru tzw. twardego HR, jak elektroniczne akta osobowe, elektroniczny obieg dokumentów pracowniczych, czy miękkiego HR, jak rekrutacja oparta na rozwiązaniach z zakresu AI, platformy e-learningowe, wykorzystanie

zaawansowanych narzędzi analitycznych do zbierania i analizowania danych dotyczących pracowników. Potrzeba zapewnienia gwarancji bezpieczeństwa przetwarzanych danych jest bardzo silnym czynnikiem wpływającym na rozwój branży HR. Jednym z najlepszych narzędzi do tego celu jest technologia – cyfrową bazę danych trudniej jest zgubić, zniszczyć, czy też wynieść z miejsca pracy. Jednocześnie algorytmy szyfrujące i inne rozwiązania digitalowe umożliwiają zachowanie znacznie wyższego poziomu bezpieczeństwa informacji, niż trzymanie ich w formie papierowej.

Innymi czynnikami mającymi również duży wpływ na wdrożenie rozwiązań cyfrowych są m.in.:

- swobodny dostęp do informacji i dokumentów pracowników działów HR,
- oczekiwanie dostępu do własnej dokumentacji wszystkich pracowników i możliwości załatwienia spraw w narzędziach cyfrowych,
- zwiększenie transparentności i ułatwienie kontroli nad dokumentacją pracowniczą,
- oszczędność czasu, usprawnienie i automatyzacja procesu przepływu danych i dokumentów, co ma również wpływ na zwiększenie efektywności działów HR,
- aspekt ekologiczny – ograniczenie drukowania, zmniejszenie zużycia papieru i jego przesyłania pocztą lub kurierem,
- optymalizacja kosztów – zmniejszenie powierzchni biurowej w związku z ograniczeniem dokumentacji papierowej, mniejsze wydatki na przesyłki z dokumentami.

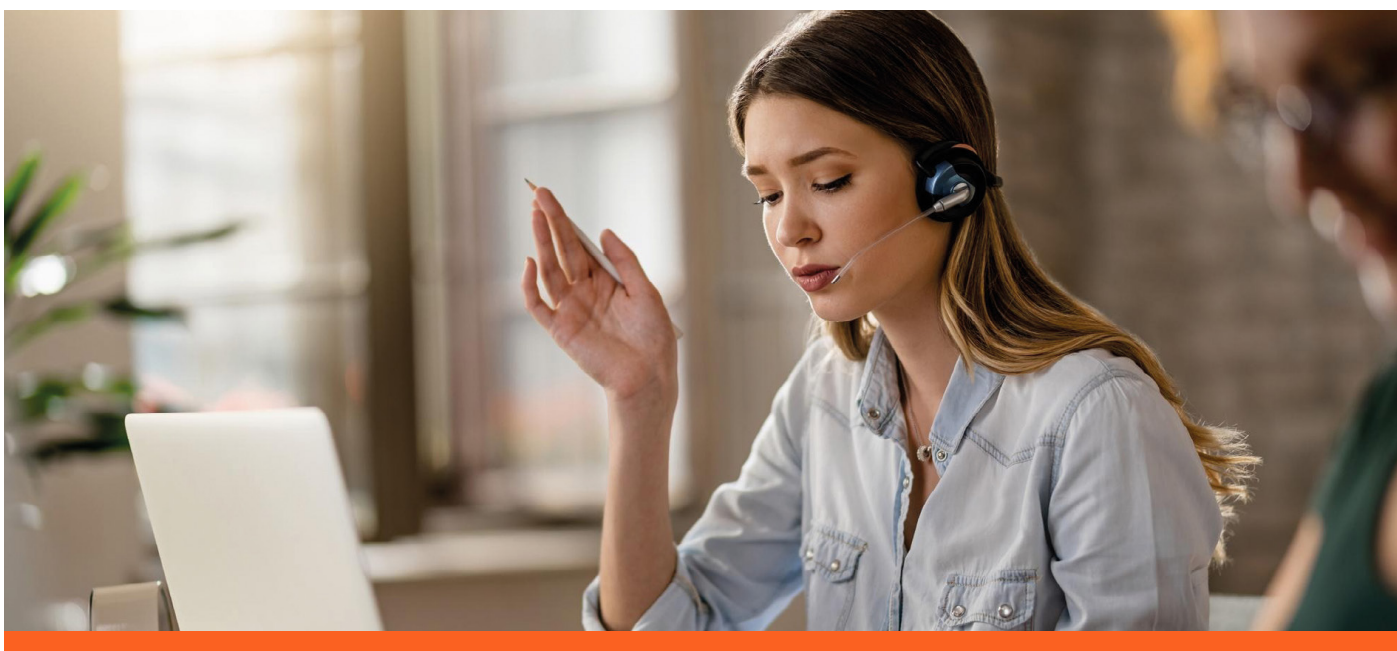
Najpopularniejszym rozwiązaniem cyfrowym stosowanym obecnie w działach HR jest tzw. e-teczka (52%), czyli elektroniczne akta osobowe. Dzięki jej wdrożeniu dokumenty pracownicze nie muszą być przechowywane w formie papierowej, Na drugim miejscu znalazły się projekty

wykorzystujące AI (40%), a na trzecim – wdrożenie platformy do elektronicznego podpisywania dokumentów (32%). Najmniej popularnym rozwiązaniem okazało się wdrożenie platformy e-learningowej (10%) oraz systemów ATS (5%).

#### Jakie projekty związane z HR znajdują się w organizacji?\*

Wdrożenie elektronicznego archiwum dokumentów (e-teczka)	52%
Projekty wykorzystujące AI	40%
Wdrożenie platformy podpisowej (elektroniczne podpisywanie dokumentów)	32%
Wdrożenie narzędzia do work-flow dokumentów (np. wniosków)	29%
Wdrożenie platformy onboardingowej	26%
Wdrożenie platformy benefitowej	22%
Wdrożenie chatbotów	18%
Wdrożenie cyfrowej rejestracji czasu pracy	12%
Wdrożenie programu kadrowo-płacowego	12%
Wdrożenie platformy e-learningowej	10%
Wdrożenie systemu ATS (rekrutacja)	5%
Inne	5%

\*pytanie wielokrotnego wyboru



**Łukasz Prasótek**

ekspert w zakresie wdrażania e-dokumentacji pracowniczej  
DIGITALHR.PL



Na podstawie prowadzonych przeze mnie szkoleń mogę wyraźnie stwierdzić, że trend pokazany w badaniu pokrywa się także z moimi własnymi obserwacjami. Otóż najczęściej myślenie firmy dotyczy wdrożenia e-teczki, czy raczej e-dokumentacji pracowniczej, gdyż takie elektroniczne archiwum obejmie także wnioski urlopowe i dokumenty związane z ewidencjonowaniem czasu pracy oraz od razu rozwiązań ułatwiających obieg elektroniczny dokumentów i ich elektroniczne podpisywanie. To wszystko wynika z nadal szeroko wykorzystywanej przez organizacje pracy zdalnej i rekrutowania pracowników niekoniecznie mieszkających blisko firmy.

E-teczki są ułatwieniem przede wszystkim dla działu HR, a dokładniej rzecz ujmując dla ekspertów od administracji personalnej, a z punktu widzenia organizacji ważniejsze jest, żeby na odległość podpisać umowę, czy przestać wnioski lub inne dokumenty elektronicznie i nie musieć ich wysłać papierowo do działu kadr. Na podstawie moich szkoleń i prowadzonych projektów widzę, że potrzeby są większe niż sama e-teczka, dlatego projekty digitalizacji obejmują często

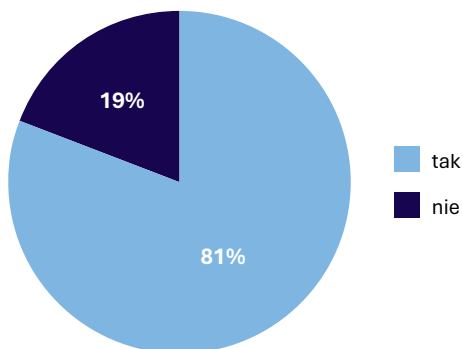
platformy do podpisywania dokumentów i połączenie jeszcze z innymi platformami, np. z obszaru medycznego (medycyna pracy, pakiety medyczne) i benefitowego.

Niezbędnym elementem takich projektów jest także elektroniczne podpisywanie umów, co jest możliwe do wdrożenia szybko i tanio w przypadku umów zlecenia, czy B2B, gdyż w ich przypadku nie ma wymogu podpisu kwalifikowanego, a więc można je podpisać w zasadzie w każdym narzędziu do elektronicznego podpisywania umów. W przypadku umów o pracę już także jest to łatwiejsze, gdyż mamy podpisy kwalifikowane krótkookresowe w chmurze, których koszt jest porównywalny do kosztu przesyłki kurierskiej. Zatem warto zastanowić się nad takim zakupem i zaoszczędzić czas na dostarczaniu papierowych dokumentów w dwie strony. A będzie to zgodne z polityką paperless i bezpieczniejsze, gdyż wiele incydentów związanych z danymi osobowymi dotyczy właśnie ich utraty – zagubione przesyłki pocztowe, czy pendrive'y.

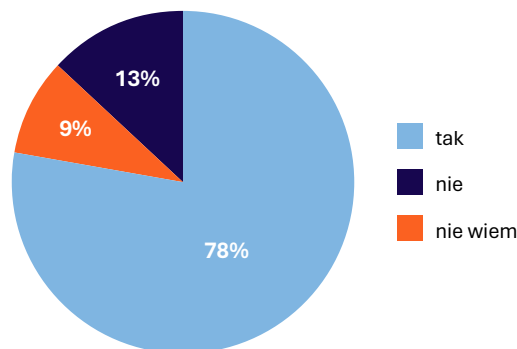
Co ważne, potrzeba digitalizacji danych jest dostrzegana przez organizacje – zarówno polskie, jak i te o zagranicznym kapitale. 81% respondentów zadeklarowało, że w ich firmie

wdrażano projekty z zakresu cyfryzacji w ostatnich dwóch latach. Dodatkowo, 78% planuje realizację takich działań w ciągu kolejnych dwóch lat.

#### Czy w obszarze HR w ostatnich 2 latach były wdrażane projekty z zakresu cyfryzacji?



#### Czy w celach organizacji na najbliższe 2 lata znajdują się projekty związane z cyfryzacją obszaru HR?



Cyfryzacja w organizacjach to nie tylko kwestia przechowywania danych, ale również usprawniania działań administracyjnych. Jak wskazali respondenci, najpopularniejszymi działaniami w obszarze digitalizacji, które firmy wdrażały w ciągu ostatnich 2 lat, są kolejno narzędzia do work-flow dokumentów (56%) oraz platformy do podpisów elektronicznych (51%). Dzięki nim praca działów administracji kadrowej jest znacznie uproszczona, a wyegzekwowanie procedur związanych z dokumentacją – jak na przykład zebranie podpisów – zajmuje zdecydowanie mniej czasu. Należy przy tym pamiętać, że w dalszym ciągu część dokumentacji pracowniczej wymaga formy pisemnej.

Przykładem w tym zakresie jest umowa o pracę. W związku z tym wdrażane platformy do elektronicznego podpisywania dokumentów pracowniczych powinny mieć również wdrożony kwalifikowany podpis elektroniczny, który będzie mieć taką samą moc prawną jak podpis własnoręczny, zarówno ze strony pracodawcy, jak i pracownika. Jednocześnie najmniej popularnymi rozwiązaniami w obszarze cyfryzacji okazały się cyfrowe rejestratory czasu pracy (23%) oraz platformy onboardingowe (17%). Wskazuje to na fakt, że firmy ufają swoim pracownikom, a także wolą przeprowadzać onboarding z wykorzystaniem drugiego człowieka, zamiast jedynie bazy wiedzy.

#### Czego dotyczyły wdrażane projekty cyfryzacji w obszarze HR w ostatnich 2 latach?\*

Wdrożenie narzędzia do work-flow dokumentów (np. wniosków)	56%
Wdrożenie platformy podpisowe (elektroniczne podpisywanie dokumentów)	51%
Platformy szkoleniowe i e-learning	41%
Wdrożenie programu kadrowo-płacowego	34%
Systemy benefitowe (kafeteria, aplikacje)	33%
System ATS (zarządzanie rekrutacją)	25%
Wdrożenie cyfrowego rejestratora czasu pracy	23%
Wdrożenie platformy onboardingowej	17%
Inne	8%

\*pytanie wielokrotnego wyboru

**Małgorzata Szkopiecka**  
Liderka Zespołu Kadrowego  
HRK Payroll Consulting



W projektach realizowanych przez HRK Payroll Consulting coraz częściej obserwujemy, że firmy decydują się na wdrożenie narzędzi umożliwiających elektroniczne składanie i akceptowanie wniosków urlopowych. To jedno z najczęściej wybieranych rozwiązań, które znacząco usprawnia codzienną pracę działów HR. Zauważalne jest również rosnące zainteresowanie platformami do obiegu dokumentów oraz ich elektronicznego podpisywania – szczególnie w kontekście wdrożenia e-teczki.

Nasze doświadczenie pokazuje, że implementacja elektronicznych akt osobowych powinna być powiązana z uruchomieniem systemu elektronicznego obiegu dokumentów i podpisu cyfrowego. Oddzielenie tych procesów prowadzi bowiem do utrzymania tradycyjnego, papierowego obiegu dokumentów. W efekcie zespoły HR są dodatkowo obciążone obowiązkiem skanowania papierowych wersji i dołączania ich do systemu, co oznacza więcej pracy i ryzyko błędów. Dopiero pełna cyfryzacja – od obiegu po podpis – daje realną oszczędność czasu i zwiększa efektywność.

W ramach realizowanych wdrożeń nie mieliśmy do czynienia z projektami polegającymi na uruchomieniu systemów kadrowo-płacowych od zera. Zazwyczaj są to bardziej złożone procesy, których celem jest zastąpienie dotychczasowych rozwiązań bardziej zaawansowanym systemem – takim, który oferuje szerszy zakres funkcji, wpływa na lepsze doświadczenie pracowników i usprawnia kluczowe procesy HR.

Coraz częściej pojawiają się także projekty automatyzujące wymianę danych między systemami kadrowo-płacowymi a narzędziami benefitowymi. To sygnał, że platformy do zarządzania benefitami zyskują na znaczeniu i są aktywnie rozwijane, stając się integralną częścią cyfrowego ekosystemu HR.

# Cyfrowe narzędzia HR

Cyfryzacja narzędzi HR obejmuje wszystkie rozwiązania technologiczne, które wspierają zarządzanie danymi personalnymi, komunikację z pracownikami oraz automatyzację procesów. Mowa tu min. o systemach kadrowo-płacowych, systemach do zarządzania czasem pracy, narzędziach do komunikacji z pracownikami, aplikacjach szkoleniowych czy platformach do zarządzania oceną pracowniczą. Ta infrastruktura odgrywa kluczową rolę w rozwoju nowoczesnych działów HR, jednak nie wszystkie obszary są równie dobrze zaawansowane w procesie cyfryzacji.

Standardem w większości firm są systemy kadrowo-płacowe – aż 95% organizacji korzysta z tego typu narzędzi i choć narzędzia kadrowo-płacowe są częścią cyfryzacji HR, często nie postrzegamy ich jako elementu rozwoju technologicznego działu, jeśli są już wdrożone i funkcjonują, stały się ona dla nas standardem.

Znacznie większy potencjał rozwoju dotyczy narzędzi wspierających tzw. miękkie HR, takich jak systemy do oceny pracowniczej, e-learningu czy zarządzania kompetencjami. To właśnie te obszary mogą znacząco przyczynić się do poprawy efektywności i jakości procesów HR w widzialny i odczuwalny sposób dla pracowników i organizacji.

Jednym z największych wyzwań w cyfryzacji pozostaje dokumentacja pracownicza, która wciąż generuje ogromne ilości papieru. Rozszerzenie katalogu dokumentów pracowniczych od 2019 roku – obejmujące m.in. wnioski urlopowe, karty wynagrodzeń czy przydział odzieży BHP – sprawiło, że firmy są zmuszone przechowywać więcej danych. Choć rośnie popularność narzędzi wspierających zdalny przepływ dokumentów, takich jak platformy podpisowe czy systemy workflow, wciąż wiele organizacji kończy proces przy drukarce.

Dlaczego? Ponieważ brak elektronicznego archiwum dokumentacji sprawia, że dokumenty wygenerowane cyfrowo są ostatecznie drukowane i przechowywane w tradycyjnej formie papierowej. Właśnie tutaj pojawia się kluczowy wniosek: proces cyfryzacji w HR jest w pełni efektywny dopiero wtedy, gdy obejmuje także elektroniczną archiwizację dokumentów. To wymaga uporządkowania procesów, digitalizacji istniejących akt oraz wdrożenia systemów umożliwiających ich przechowywanie i integrację z innymi narzędziami HR.



Podsumowując, do cyfryzacji działów HR potrzeba pełnej integracji procesów, dopiero przy kompleksowym podejściu cyfryzacja przyniesie realne korzyści – od oszczędności czasu i przestrzeni, przez łatwiejsze raportowanie, aż po pełne wykorzystanie danych w zintegrowanym systemie. Tylko wtedy możemy mówić o prawdziwej transformacji cyfrowej w działach HR. HR to nie tylko obieg dokumentów, ale również rozliczanie pracowników i dbanie o bezpieczeństwo ich danych. Jedną z największych zalet cyfryzacji w firmie jest to, że ci ostatni mają dostęp do swoich informacji pracowniczych czy dokumentów w dowolnym momencie – nie potrzeba skanowania, drukowania, ani wyznaczenia osób do udzielania informacji. Posiadając cyfrowe archiwum i bazę danych, organizacja może umożliwić swoim pracownikom natychmiastowe podejrzanie takich informacji, jak aktualne urlopy, absencje, czy rozliczenia podatkowe oraz zapewnić dostęp do dokumentów.

Umożliwienie sprawniejszego obiegu dokumentów i danych to nie tylko zaleta dla samego działu administracyjnego, ale również duże oszczędności – zarówno pod kątem finansowym, jaki ekologicznym, ponieważ rezygnujemy z konieczności drukowania wielu stron dokumentów. Między innymi z tego powodu najpopularniejszymi rozwiązaniami cyfrowymi w obszarze działów HR są programy kadrowo-płacowe – 95% respondentów wskazuje, że ich organizacja z takiej opcji korzysta. Niewiele mniejszą popularnością cieszą się elektroniczne paski i PIT-11 dla pracowników (86%), platformy szkoleniowe (78%) oraz narzędzia do sprawnego obiegu dokumentów (73%).

#### Jakie cyfrowe narzędzia HR funkcjonują w twojej organizacji?\*

Programy kadrowo-płacowe	95%
Platformy podpisowe (elektr. tworzenie i podpisywanie dokumentów)	65%
Narzędzia do work-flow dokumentów (np. wniosków)	73%
Cyfrowe rejestratory czasu pracy	61%
Elektroniczne paski i PIT-11 dla pracowników	86%
System ATS (rekrutacyjne)	56%
Platformy szkoleniowe i e-learning	78%
Systemy benefitowe (kafeteria, aplikacje)	52%
Chatboty	21%
Wsparcie onboardingu pracowników	42%

\*pytanie wielokrotnego wyboru

**Antoni Wędzikowski**

CRO Pergaminu

Employment Contract Platform do obiegu dokumentów HR



Według raportu 81% organizacji wdrożyło cyfrowe rozwiązania w HR w ostatnich dwóch latach, a 78% planuje dalsze działania w tym zakresie. Ponad połowa zmian dotyczyła obiegu dokumentów, co pokazuje rosnącą świadomość korzyści płynących z digitalizacji. Wciąż jednak pozostaje przestrzeń do optymalizacji, zwłaszcza w obszarze integracji systemów i automatyzacji przepływu danych.

W Pergaminie często zauważamy, że przedstawiciele działów HR, którym doradzamy i z którymi spotykamy się na warsztatach, mają obawy przed zaimplementowaniem rozwiązań do automatyzacji obiegu dokumentów i e-teczki.

Najczęściej wynika to z lęku przed:

- czasochłonnością i skomplikowaniem procesu,
- brakiem zasobów i change managementem,
- kwestiami bezpieczeństwa danych i niezawodności integracji oraz systemów.

Aby je przetamać, kluczowe są edukacja oraz wybór certyfikowanych i spełniających najwyższe standardy obsługi narzędzi. W Pergaminie koncentrujemy się na digitalizacji contract managementu, bo sprawny obieg dokumentów to fundament efektywnego HR. Podkreślamy jednak, że każda firma znajduje się na innym etapie rozwoju i przechodzenie na e-dokumenty najlepiej wprowadzać stopniowo, zaczynając od obszarów generujących największy wolumen dokumentów.

Badanie pokazuje, że cyfryzacja przynosi oszczędności, ale tylko przy spójnej integracji systemów. Przykład? Wdrożenie e-teczki bez workflow czy e-podpisu prowadzi do paradoksu, gdzie cyfrowe dokumenty i tak trafiają na papier. Kluczowe jest więc holistyczne podejście i wybór współpracujących ze sobą dostawców.

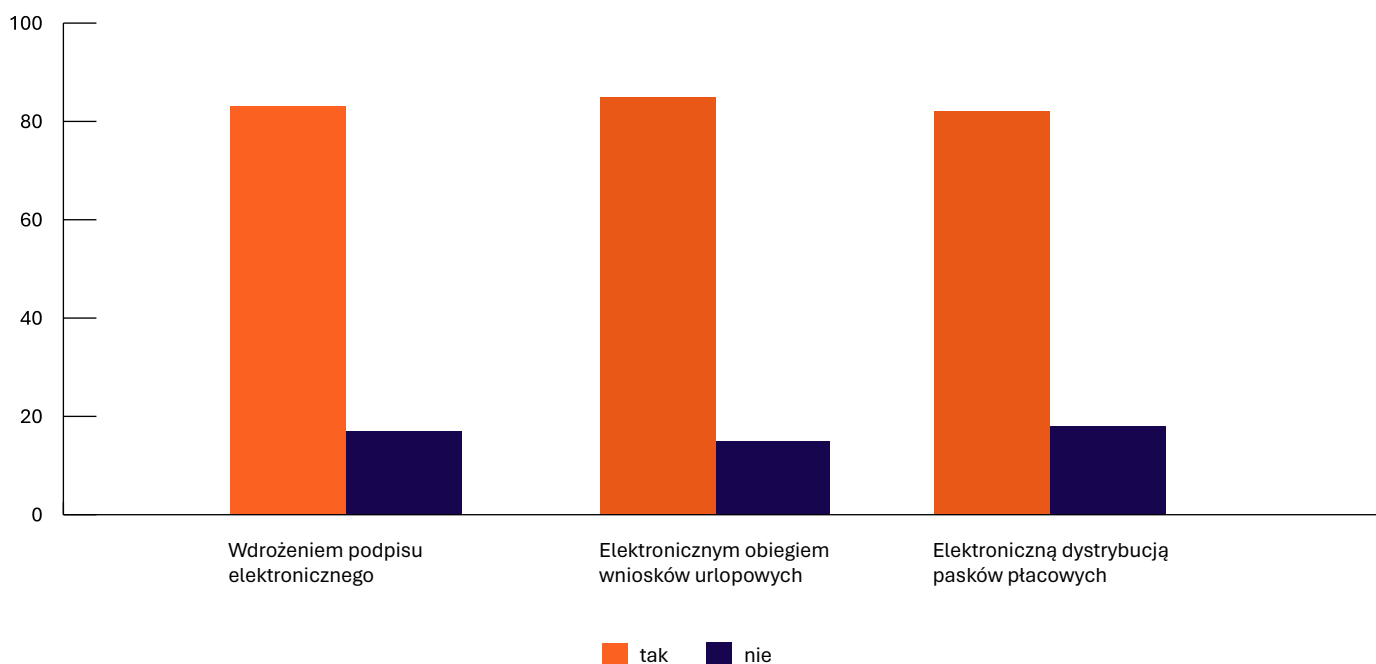
Cyfryzacja HR wciąż bywa traktowana jako wyzwanie techniczne, a nie strategiczne. Tymczasem prawdziwa transformacja wymaga zmiany myślenia – nie tylko w HR, ale w całej organizacji.

Ponieważ zadania wykonywane przez działy HR funkcjonują niczym naczynia połączone, w momencie, w którym firma chce podjąć proces digitalizacji, nie można myśleć jedynie o zagadnieniach związanych z administracją kadrową. Zazwyczaj chęć przeniesienia danych z papieru na serwer wiąże się z wprowadzeniem e-teczki, czyli zbioru wszystkich danych dotyczących każdego pracownika, tyle że w formie cyfrowej. Aby ten system mógł działać jak najbardziej wydajnie, nie może

istnieć w próżni. Rozwiązania, które idą z nim w parze najczęściej to, według respondentów, wdrożenie podpisu elektronicznego (83%) oraz elektroniczny obieg wniosków urlopowych (85%).

Znaczny procent ankietowanych – 82% - wskazał również, że wdrożenie w organizacji e-teczki jest dogodnym momentem na rozpoczęcie elektronicznej dystrybucji pasków płacowych dla pracowników.

### Wdrożenie e-teczki powinno iść w parze z...



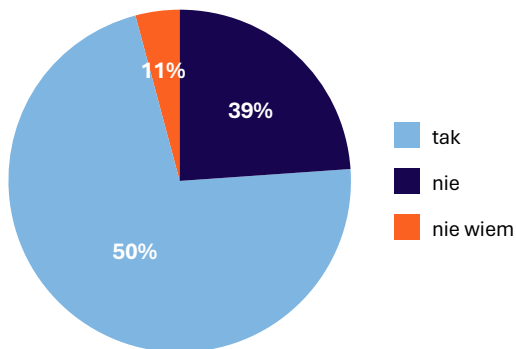
Choć e-teczka wydaje się być najlepszym wstępem do digitalizacji procesów HR-owych, wiele firm wciąż się na nią nie zdecydowało lub dopiero planuje podjęcie tego kroku. Jak wynika z badania, jedynie w 24% przypadków ankietowani potwierdzili, że w ich organizacji funkcjonuje takie rozwiązanie – w opozycji do 73% odpowiedzi negatywnych. Z drugiej strony, 39% wykazuje zainteresowanie wprowadzeniem tego typu rozwiązania. Obszar ten jest więc wciąż do zagospodarowania, zarówno dla wewnętrznych działów administracyjnych, jak i firm zewnętrznych świadczących usługi z zakresu Payroll Consulting.

Wdrożenie elektronicznej dokumentacji pracowniczej, tj. e-teczki, stało się możliwe dzięki zmianie przepisów od 1 stycznia 2019 roku. Czas pandemii i wdrożenie pracy zdalnej również przyspieszyły rozwój narzędzi w tym zakresie. Digitalizacja dokumentacji pracowniczej staje się nieodzownym elementem funkcjonowania nowoczesnego działu HR. Widzimy jednak, że nie jest to narzędzie powszechnie stosowane, z uwagi

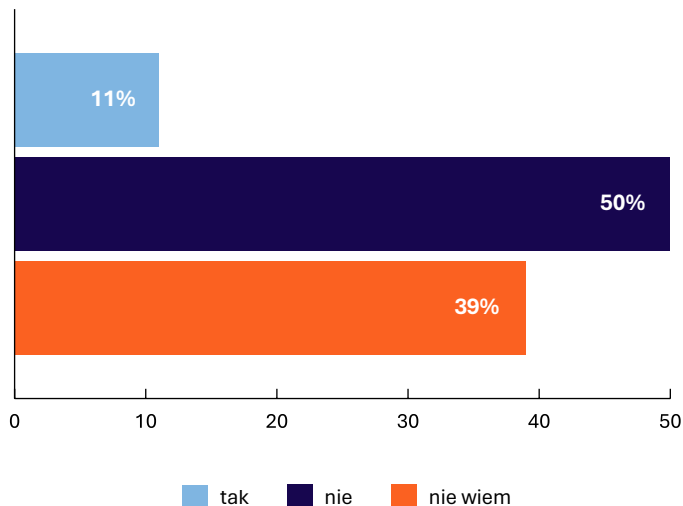
na to, że wymaga zmiany postaci z papierowej na elektroniczną, co jest procesem czasochłonnym i kosztowym. Dodatkowo wymaga to inwestycji w technologię, odpowiedniego przeszkolenia działów HR oraz kulturowego przyjęcia nowoczesnych metod zarządzania, tj. z przejścia z analogowych procesów do cyfrowych.

Elektroniczne akta osobowe można wdrażać niezależnie dla poszczególnych pracowników czy grup pracowniczych. Można ten proces rozłożyć w czasie, a dla pracowników nowozatrudnionych wprowadzić od razu. Zmianę postaci z papierowej na elektroniczną sukcesywnie można wykonywać więc w ramach dostępności zasobów w działach HR lub zlecić przeprowadzenie digitalizacji akt firmom z zakresu Payroll Consulting. Można również postawić się rozwiązaniami technologicznymi z zakresu OCR i AI, które mogą przyspieszyć skanowanie i opisywanie dokumentów, a następnie ich implementację do elektronicznych akt osobowych.

### Czy w firmie funkcjonuje elektroniczne archiwum dokumentów (e-teczka)?



### Czy firma planuje wdrożenie e-teczki w ciągu najbliższych 2 lat?



Rozpoczęcie cyfryzacji dokumentów stawia przed organizacjami kolejne pytania i problemy, które muszą zostać rozwiązane przed przejściem na system online. Jednym z nich jest zdecydowanie to, kto dokładnie powinien zostać objęty procesem digitalizacji. 70% respondentów jednoznacznie wskazało, że podczas wdrażania e-teczki pracodawca powinien objąć e-teczką aktualnych swoich pracowników – zarówno tych obecnych, jak i nowo zatrudnionych. 24% wskazało, że cyfryzacja danych powinna nastąpić także w przypadku byłych pracowników, natomiast jedynie 7% uznało, że jest to obowiązek, który powinien dotyczyć jedynie osób, które dołączają do organizacji.

### Kto powinien zostać objęty wdrożeniem e-teczki?



**Lidia Urbanowska**  
Menedżer Projektów Kadrowych  
HR Administration Project Manager



Zgodnie z aktualnym brzmieniem przepisów w zakresie dokumentacji pracowniczej, wybór postaci, w jakiej będzie prowadzona i przechowywana dokumentacja pracownicza należy do Pracodawcy. Pracodawca może również podjąć decyzję, że dla części pracowników akta osobowe będą prowadzone w postaci papierowej, a innych jako e-teczki. W ramach wdrożenia elektronicznych akt osobowych sugerujemy w pierwszej kolejności zaimplementowanie rozwiązania dla aktualnie zatrudnionych pracowników. Zmiana postaci dokumentacji z papierowej na elektroniczną w przypadku pracowników już zwolnionych podnosi przede wszystkim koszty wdrożenia rozwiązania. Pracodawcy rzadko sięgają do akt pracowników już zwolnionych, w związku z tym nie ma potrzeby przynajmniej w początkowej fazie dokonywania zmiany ich postaci. Niewątpliwie jednak dobrym rozwiązaniem jest wdrożenie od razu e-teczki dla nowo zatrudnianych pracowników.

Widzimy również tendencje, że najbardziej poszukiwane są narzędzia zintegrowane, posiadające kilka rozwiązań w jednym, np. rozwiązanie e-teczki połączone z elektronicznym obiegiem dokumentów i powiązane dodatkowo z obiegiem wniosków urlopowych i rozliczeniem czasu pracy. Jak podkreślają Nasi Klienci ma to ułatwiać samodzielne zarządzanie przez Pracowników swoimi danymi i dokumentami, a wielość różnych systemów, aplikacji i platform może to zadanie utrudniać.

Popularna również stają się implementacja cyfrowych platform typu self-service udostępnianym Pracownikom w ramach aplikacji mobilnych na przykład na smartfonach.

Jako HRK Payroll Consulting zawsze przy projektach związanych z wdrożeniem nowego narzędzia cyfrowego, rekomendujemy zwrócenie szczególnej uwagi na jego bezpieczeństwo i ochronę danych oraz przestrzeganie przepisów RODO. Zalecamy przeprowadzenie oceny/audytu rozwiązania pod tym kątem.

# Wpływ AI na HR

W języku angielskim są odrębne terminy Digitization oraz Digitalization. Pierwszy z nich odnosi się do przekształcania informacji analogowej w formę cyfrową, podczas gdy drugi, czyli cyfryzacja jest kolejnym krokiem i przekształca procesy przy użyciu technologii cyfrowej. Digitalizacja polega na przetwarzaniu informacji np. zmiany postaci dokumentacji pracowniczej z papierowej na elektroniczną, podczas gdy Cyfryzacja usprawnia procesy i stwarza nowe możliwości, podpisujemy umowę elektronicznie zamiast ją drukować, wysłać kurierem, podpisać, odesłać.

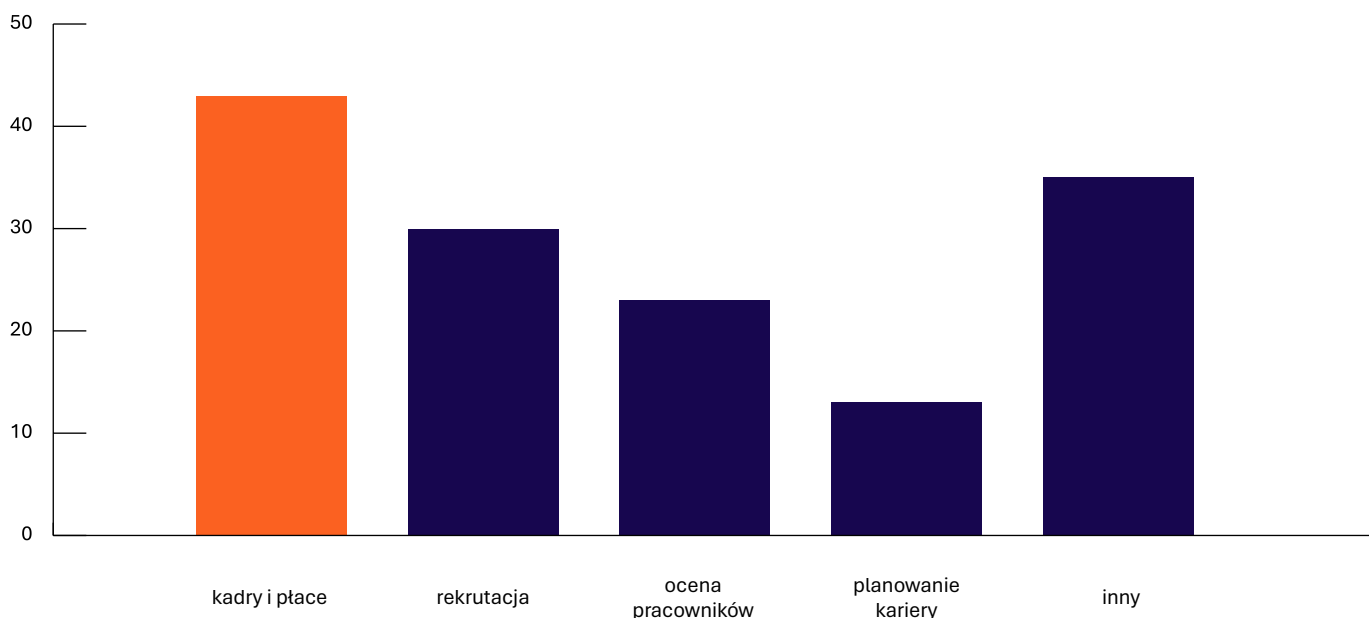
Kolejny krok to transformacja cyfrowa, która polega na wdrażaniu, adaptacji nowych technologii w organizacji i nie da się mówić obecnie o transformacji cyfrowej bez AI. Sztuczna inteligencja ma zastosowania m.in. do systemów analitycznych i predykcyjnych, do systemów optymalizacji

i planowania, do przetwarzania obrazu, robotyki i automatyzacji. Wszystkie wymienione przykłady kategorii zastosowań AI można wykorzystać w działach HR.

Sztuczna inteligencja rozwija się bardzo intensywnie w wielu różnych dziedzinach, a HR nie jest tutaj wyjątkiem. Rozwiązania administracyjne wspomagane przez AI umożliwiają specjalistom HR sprawniejsze działanie, jak i zdejmują z nich część nużących obowiązków. Najczęściej można się z tym spotkać w dziale kadr i płac, gdzie 43% badanych wskazało na wykorzystanie podobnej technologii. Na drugim miejscu znajduje się rekrutacja (30%), a podium zamyka ocena pracowników (23%).

Najmniej AI wykorzystuje się przy planowaniu kariery – jedynie 13% respondentów wskazało na taką odpowiedź.

## Obszary, w których rozwiązania AI znajdują zastosowanie\*



\*pytanie wielokrotnego wyboru

Wprowadzanie sztucznej inteligencji do procesów firmowych ma za zadanie nie tylko zmniejszyć koszty operacyjne, ale również pomóc pracownikom w bardziej wydajnej pracy. Jak się okazuje, pracownicy działów HR są dość pozytywnie nastawieni do tego

rozwiązania. Aż 86% wskazało, że AI ich zdaniem będzie wspierać tradycyjne metody zarządzania procesami HR. Jedynie 7% uznaje, że ta technologia ma predyspozycje do tego, by zastąpić ich pracę.

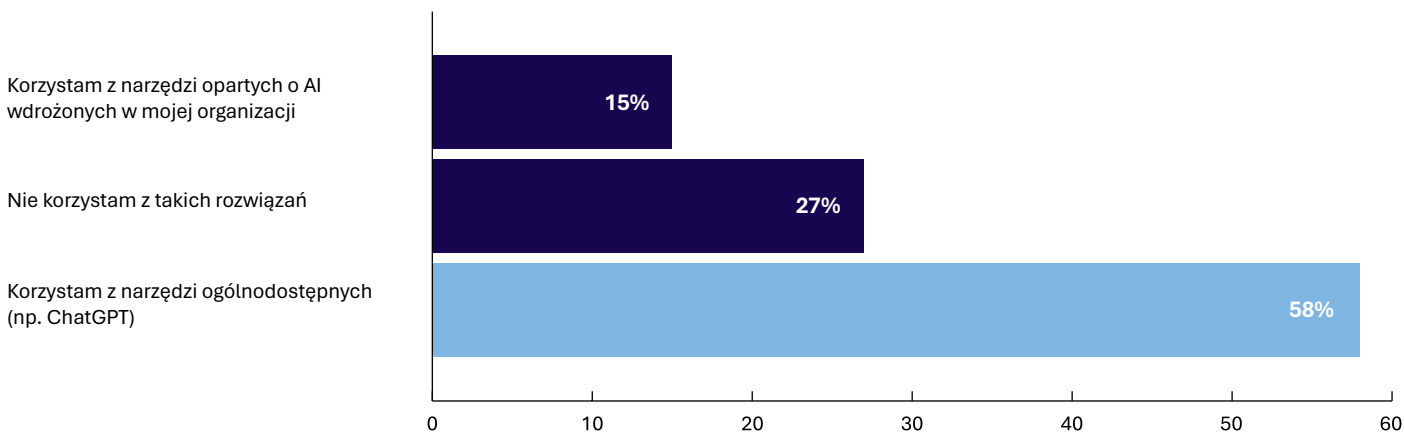
#### Jak AI wpłynie na pracę w działach HR?



Zastosowanie AI w procesach HR interesuje nie tylko same firmy. Wielu pracowników już teraz pomaga sobie ogólnodostępnymi narzędziami, jak na przykład ChatGPT (58% odpowiedzi) lub pokrewne mu generatory tekstu. Z kolei 15% badanych wskazało, że ich firma posiada indywidualne narzędzia oparte o sztuczną inteligencję, z których mają możliwość korzystać na co dzień.

Co ciekawe, aż 28% ankietowanych wskazało, że w ogóle nie korzysta z rozwiązań. Może to oznaczać, że część pracowników w sektorze kadrowo-płacowym nie czuje się jeszcze na tyle pewnie w zagadnieniach związanych z nowymi technologiami, by spróbować nowego rozwiązania, nie ma takiej możliwości lub żywi do niego niechęć.

#### W jakim stopniu AI jest obecnie wykorzystywane w codziennych obowiązkach?



AI wykorzystywanie w profesjonalnych działaniach ma wiele zalet, a eksperci działający w branży HR zdają sobie z tego sprawę. Nie ma tu mowy o odrzucaniu rozwiązań związanych ze sztuczną inteligencją ze względu na niechęć do ich używania. Najistotniejszym plusem – z punktu widzenia adminów – jest redukcja błędów, które pojawiają się przy okazji pracy z danymi (56%). W momencie, gdy przetwarza się dużo informacji, wystąpienie pomyłki jest kwestią statystyczną, a istotne zminimalizowanie szansy na błąd niesie ze sobą wiele oszczędności. Dużą zaletą AI w HR jest również fakt, że pomaga ono usprawnić pracę osób odpowiedzialnych za obsługę kadrowo-płacową i optymalizację kosztów operacyjnych (54%).

Co interesujące, choć rozbudowane systemy ATS są już bardzo powszechne w rekrutacji, zwiększenie dokładności oceny kandydatów znalazło się na samym końcu listy – tylko 15% badanych wskazało, że jest to istotna zaleta wykorzystania AI w działaniach HR-owych.

#### Jakie są zalety wdrożenia rozwiązań HR opartych o AI?\*

Redukcja błędów administracyjnych	56%
Optymalizacja kosztów operacyjnych	54%
Usprawnienie procesów zarządzania wynagrodzeniami	40%
Poprawa efektywności procesów rekrutacyjnych	40%
Szybsze podejmowanie decyzji kadrowych	36%
Zwiększenie zaangażowania pracowników poprzez lepsze dopasowanie zadań do ich umiejętności	18%
Lepsze planowanie rozwoju kariery pracowników	16%
Zwiększenie dokładności oceny kandydatów	15%
Inne	9%

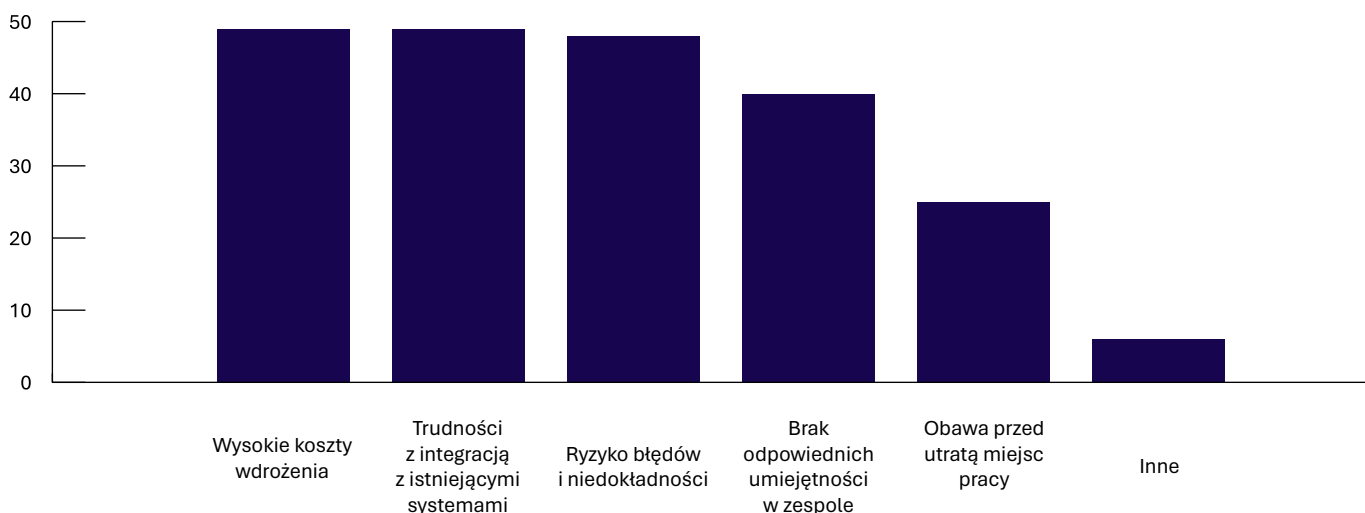
\*pytanie wielokrotnego wyboru



Choć nie można zaprzeczyć temu, że wprowadzenie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji ma wiele zalet, eksperci i ekspertki poruszający się na co dzień w branży HR zauważają także wady takiego rozwiązania. Największą z nich okazuje się być cena – wysokie koszty wdrożenia sprawnego

i wiarygodnego narzędzia. AI to problem według aż 50% badanych. Ex aequo znalazły się trudności z integracją z już wykorzystywanymi w firmie systemami. Z kolei najmniejszą obawę budzi wizja zastąpienia pracowników przez nowe systemy. Tylko 25% respondentów wyraziło takie zdanie.

#### Główne obawy związane z wdrożeniem rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji w procesach HR\*



\*pytanie wielokrotnego wyboru

Pojawienie się narzędzi opartych o AI na rynku rodzi jedno bardzo ważne pytanie: jak szybko znajdą one rzeczywiste i powszechne zastosowanie w działach HR? Odpowiedź na nie zależy od tego, jakie firmy weźmie się pod uwagę. Aby wdrożenie tego typu narzędzi miało sens, muszą one realnie pomagać pracownikom HR w codziennych zadaniach, a także sami pracownicy muszą chcieć i potrafić z nich korzystać.

Jak się okazuje, najbardziej otwartymi na zmiany są pracownicy zatrudnieni w firmach zagranicznych – aż 54% z nich podziela pogląd, że AI zostanie wykorzystane jako wsparcie w zarządzaniu procesami HR. W przypadku organizacji z polskim kapitałem takie przekonanie wyraziło 31% odpowiadających.

#### Rodzaj firmy a pogląd na wdrażanie rozwiązań AI w działach HR

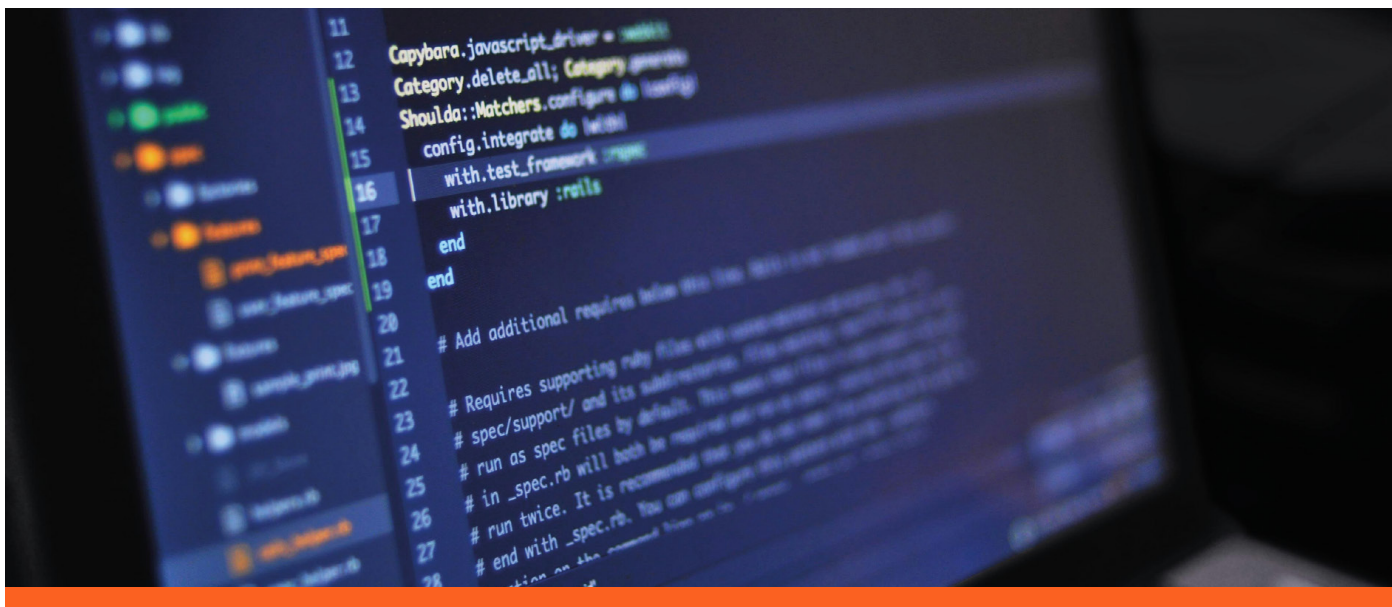
Pogląd	Rodzaj firmy		
	Kapitał polski	Kapitał zagraniczny	Inny
Zastąpi tradycyjne metody zarządzania procesami HR	1%	6%	0%
Będzie wspierać tradycyjne metody zarządzania procesami HR	31%	54%	1%
Nie będzie miało większego wpływu na zarządzanie procesami HR	2%	6%	0%

Wielkość firmy również odgrywa dużą rolę jeśli chodzi o ocenę potencjału wykorzystania AI. Naturalnym jest, że duże przedsiębiorstwa mają więcej środków i możliwości ku temu, aby się rozwijać i szybciej wdrażać nowoczesne rozwiązania. W organizacjach zatrudniających ponad 250 pracowników aż 41% odpowiadających ekspertów HR zadeklarowało, że już korzysta z ogólnodostępnych narzędzi AI, a kolejne 11% ma do dyspozycji wersje udostępnione przez pracodawcę. Tylko 18% pracowników pracujących w zespołach HR największych firm przyznało, że w ogóle nie korzysta z takich rozwiązań.

Po drugiej stronie szali znajdują się z kolei głównie niewielkie przedsiębiorstwa, zatrudniające poniżej 50 pracowników. Jedynie 6% respondentów zaliczających się do tej grupy przyznało, że korzysta z programu ChatGPT i jemu podobnych, podczas gdy zaledwie 2% ma dostęp do rozwiązań opartych o sztuczną inteligencję, które udostępnia pracodawca.

### Wielkość firmy a stopień wykorzystywania narzędzi opartych o AI

Zastosowanie AI	Wielkość firmy		
	małe przedsiębiorstwo (mniej niż 50 pracowników, przychody netto mniejsze lub równe 10 mln euro)	średnie przedsiębiorstwo (mniej niż 250 pracowników, przychody netto mniejsze lub równe 43 mln euro)	duże przedsiębiorstwo (+250 pracowników, przychody netto +43 mln euro rocznie)
Nie korzystam z takich rozwiązań	2%	7%	18%
Korzystam z narzędzi opartych o AI wdrożonych w mojej organizacji	2%	2%	11%
Korzystam z narzędzi ogólnodostępnych (np. ChatGPT)	6%	10%	41%



**Anna Jankowska**

Manager cyfryzacji i digitalizacji procesów  
HRK Payroll Consulting



Największy odsetek wykorzystania sztucznej inteligencji w automatyzacji procesów HR widoczny jest w obszarze systemów kadrowo-płacowych. To naturalna konsekwencja faktu, że aż 95% firm biorących udział w badaniu korzysta z dedykowanych programów wspierających ten obszar.

Co ciekawe, koszty wdrożenia AI nie są najczęściej wskazywaną przeszkodą we wdrażaniu tej technologii. Główne bariery to trudności z integracją systemów (49%), ryzyko popełniania błędów (48%) oraz brak odpowiednich kompetencji w zespole (40%). Wszystkie te czynniki łączy jedno – niedostateczna wiedza organizacji na temat potencjału i możliwości wykorzystania AI w praktyce.

Sztuczna inteligencja znajduje coraz więcej zastosowań w HR. W rekrutacji i selekcji kandydatów umożliwia automatyczne przeszukiwanie CV pod kątem wymagań stanowiskowych, wspiera komunikację z kandydatami dzięki chatbotom, a także pozwala na analizę techniczną i kompetencyjną – zarówno w formie testów, jak i oceny rozmów wideo.

W obszarze zarządzania talentami i rozwoju pracowników AI wspomaga tworzenie indywidualnych ścieżek rozwoju na podstawie danych o pracownikach – sugeruje szkolenia, zadania rozwojowe czy projekty. Pomaga również w przeprowadzaniu ocen okresowych poprzez analizę wyników pracy, a także może analizować wyniki ankiet, treści maili i wiadomości w komunikatorach, identyfikując potencjalne problemy w zespołach.

W zakresie administracji i operacji HR technologia może automatyzować procesy takie jak onboarding, obsługa wniosków urlopowych, zmiany danych osobowych, wystawianie zaświadczeń o zarobkach czy generowanie umów. Sztuczna inteligencja wspiera także tworzenie grafików pracy

i harmonogramów, dostosowanych do dostępności pracowników i potrzeb operacyjnych firmy.

Coraz większe znaczenie zyskuje analityka HR. AI może przewidywać odejścia pracowników na podstawie analizy danych dotyczących ich zaangażowania, produktywności i warunków pracy. Wspiera planowanie przyszłych potrzeb kadrowych z uwzględnieniem trendów rynkowych oraz rozwoju organizacji. Pomaga także ocenić, na ile organizacja przestrzega zasad różnorodności i włączenia społecznego.

To tylko niektóre przykłady praktycznego wykorzystania AI w HR. Kluczowe w tym procesie jest dobre przygotowanie organizacji – nie tylko od strony technologicznej, ale przede wszystkim kompetencyjnej. Samo wdrożenie AI nie powinno budzić obaw o utratę miejsc pracy. Wręcz przeciwnie – powinno być postrzegane jako szansa na odciążenie pracowników i wsparcie branż borykających się z niedoborem personelu.

Rozwój AI może jednak stanowić wyzwanie dla osób, które nie będą potrafiły korzystać z tej technologii – tak jak kiedyś konieczne było nauczenie się obsługi komputera, dziś niezbędne staje się rozumienie i wykorzystywanie narzędzi opartych na sztucznej inteligencji.

Warto też pamiętać, że AI opiera się na matematyce i analizie danych. Główną barierą we wdrażaniu rozwiązań AI w firmach jest często nie sam koszt technologii, ale brak odpowiednich danych lub ich niska jakość. To problem, który dotyczy wszystkich obszarów działalności firm, w tym HR. Dlatego tak istotne jest wcześniejsze uporządkowanie procesów, ich digitalizacja i cyfryzacja. Bez tych kroków wdrażanie nowoczesnych rozwiązań będzie trudne lub wręcz niemożliwe.

# O badaniu

Badanie zostało przeprowadzone między 10 kwietnia 2024 a 13 listopada 2024 na grupie 109 respondentów i respondentek na terenie całej Polski. Grupę badawczą stanowiły osoby pracujące w działach HR. Ankietę zrealizowano za pomocą metody CAWI (ang. Computer Assisted Web Interview).

Celem projektu było zbadanie, jak powszechna jest cyfryzacja procesów HR oraz jak specjaliści z tej dziedziny postrzegają te zmiany.

# Autorzy i Partnerzy

## **HRK S.A.**

Zespół HRK Payroll Consulting profesjonalnie nalicza wynagrodzenia i prowadzi akta personalne osób zatrudnionych w oparciu umowy o pracę lub innego stosunku prawnego. Jesteśmy częścią HRK S.A., polskiej firmy specjalizującej się w doradztwie personalnym i digitalizacji procesów HR. Dzięki doświadczeniu w 4 kluczowych obszarach HR (rekrutacja, ocena i rozwój pracowników, employer branding, obsługa systemów kadrowo – płacowych) zapewniamy naszym klientom najwyższą jakość usług, nawet przy napiętych terminach. Od 2000 r. wspieramy menedżerów w pozyskiwaniu pracowników i skutecznym zarządzaniu personelem. Pracujemy w zespołach ekspertów specjalizujących się w poszczególnych sektorach gospodarki. W zakresie Executive Search jesteśmy jedynym partnerem sieci Kestria w Polsce.

Dowiedz się więcej na: <https://www.hrk.pl/payroll-consulting/>

## **Pergamin**

Pergamin jest łatwą we wdrożeniu i obsłudze Employee Contract Platform do preonboardingu do automatyzacji dokumentów w oparciu o bezpieczny przepływ danych z różnych narzędzi biznesowych. Pomaga działom HR uprościć zarządzanie dokumentami oraz skraca czas przeznaczany na każdy etap pracy człowieka z umową.

Dzięki platformie pracownicy HR odzyskują nawet 80% czasu, który mogą poświęcić na rozwojowe i strategiczne obowiązki.

Dowiedz się więcej na: <https://pergam.in/>

## **Digital HR**

Platforma wiedzy dotyczącej wykorzystania nowoczesnych technologii oraz AI przez pracodawców założona przez Praktyczne Szkolenia sp.j. w celu edukowania specjalistów z obszaru HR oraz gromadzenia w jednym miejscu ofert różnych usług z tego obszaru. Celem, jaki przyświecał założycielom DigitalHR było ułatwienie działowi HR:

- przejścia przez proces digitalizacji w różnych obszarach,
- znalezienia odpowiednich rozwiązań digitalowych,
- śledzenia zmian i nowych trendów dotyczących nowych technologii i AI.

Dowiedz się więcej na: <https://digitalhr.pl/>



## KONTAKT



### **Małgorzata Wiśniewska-Janus**

Managing Partner

HRK Payroll Consulting

e-mail: [malgorzata.wisniewska-janus@hrk.pl](mailto:malgorzata.wisniewska-janus@hrk.pl)

mob. +48 600 361 326



### **Monika Korpas**

Client Partner & Business Development Manager

HRK Payroll Consulting

e-mail: [monika.korpas@hrk.pl](mailto:monika.korpas@hrk.pl)

mob. +48 795 547 123

