



■ Michał Kibil,
Adwokat, Starszy Partner, DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy, Specjalista z zakresu prawa HR

Przyszłość HR napędzana tym samym paliwem co biznes

Digitalizacja jest jednym z kilku trendów, które wedle wskazań ekspertów będą dominować w energetyce w najbliższych latach. Ma ona prowadzić do zmniejszenia przestoju w przesyłce energii, zwiększenia efektywności systemów, optymalizacji wydajności i żywotności systemów, ograniczenia opłat za niewykorzystywaną energię, czy też prowadzić do jeszcze lepszego zrozumienia, jak energia jest wykorzystywana przez finalnych odbiorców. Rozwój Internetu rzeczy (IoT), algorytmów sztucznej inteligencji, rejestrów rozproszonych typu blockchain, czy też zaawansowanych systemów robotycznych, z całą pewnością ma szansę wynieść energetykę na nowe, dotąd nieosiągalne poziomy.

Transformacja cyfrowa energetyki, może się również okazać akceleratorem dla cyfrowego rozwoju innych obszarów gospodarki. Im bardziej zoptymalizowany będzie proces dostawy energii oraz koszt jej dostawy - tym większa będzie prędkość rozwoju technologii. Nie będzie to dotyczyć wyłącznie tych obszarów, które są cyfrowo natywne, ale także takich, które są równie analogowe, jak przez wiele lat odbierany był obszar HR.

Jeszcze niedawno, w znacznej części zakładów pracy, procesy HR'owe wciąż były opierane o papierowe dokumenty, a transformacja cyfrowa HR była identyfikowana w dużej mierze z planem

digitalizacji akt osobowych. Ostatnie lata pokazały nam, że w obszarze zarządzania ludźmi jest wiele cyfrowych wyzwań i możliwości rozwoju.

Na skutek pandemii, zmieniły się nasze modele pracy z oswojonej pracy w biurach, z bezpośrednim dostępem do każdego pracownika, na pełną pracę zdalną, gdzie procesy rekrutacyjne, procesy onboardingowe, szkolenia, badania lekarskie, bieżące zarządzanie pracą, czy też procesy zwolnień są przeniesione do cyfrowego świata. Zaczęliśmy wykorzystywać na masową skalę podpisy elektroniczne, zwracać większą uwagę na przestrzeganie przez pra-

cowników zasad cyberbezpieczeństwa oraz dostosowywać procesy pod możliwość świadczenia przez nasz personel pracy z dowolnego miejsca na świecie. Pomimo, że wydawałoby się wszystkie działania, które podjęliśmy w ostatnich latach są wielkim skokiem na drodze do pełnej transformacji cyfrowej HR, przed osobami zarządzającymi obszarem HR, wyzwań, które stawia przed nimi bliska przyszłość jest zdecydowanie więcej. Można wśród nich wyodrębnić zarówno te, które będą związane z coraz szerszym wykorzystywaniem przez działy HR nowych technologii w ich pracy, jak i te związane z pomocą innym pracow-

nikom w radzeniu sobie z pracą w coraz bardziej „cyfrowym świecie”.

Dane - paliwo przemysłu i HR'ów 4.0

Transformacja cyfrowa karmiona jest danymi. To one, a w zasadzie ich umiejętność przetwarzania i wykorzystywanie napędzają przedsiębiorstwa. Dotyczy to tak rozwoju przemysłu (w tym energetyki), jak i rozwoju obszaru HR. Zbierając dane i wyciągając z nich wiedzę jesteśmy w stanie optymalizować procesy, redukować zbędne koszty, zwiększać trafność podejmowanych decyzji, czy też (co będzie charakterystyczne dla transformacji cyfrowej HR) lepiej identyfikować i rozwijać talenty. Analizując posiadane dane możemy oceniać prawdopodobieństwo wystąpienia w przyszłości określonych zdarzeń (takich jak zapotrzebowanie na prąd przy sprzedaży energii, poziom absencji albo zapotrzebowania na pracę określonych kategorii pracowników przy procesach zatrudnienia), czego nie można naturalnie identyfikować z predykcją przyszłości, ale co z pewnością może nam pomóc w zarządzaniu ryzykami, z którymi się mierzymy.

Tak w energetyce, tak i w obszarze HR, rozpoczęcie efektywnego wykorzystywania danych wymaga starannego zaplanowania i rozsądnego wdrożenia. Żeby dane miały jakiegokolwiek znaczenie, oprócz tego, że muszą być zebrane (do czego pierwszym krokiem jest uświadomienie sobie, że określone dane posiadamy lub możemy je pozyskać), muszą zostać poddane czyszczeniu z niepotrzebnych danych oraz właściwej analizie. Mądre podejście do rozpoczęcia analityki danych może przynieść organizacji wymierne korzyści. Nierozsądne - może umieścić organizację w niechlubnym gronie firm, które wydały miliardy dolarów na nieudane programy transformacyjne.

W każdym wypadku podjęcia decyzji o strategicznym rozpoczęciu wykorzystywania danych, powinniśmy pamiętać, że: (1) korzystanie z danych musi



Fot. thisengineering raeng on unsplash

odbywać się w zdefiniowanym ekosystemie regulacyjnym (ang. data governance), z którego będzie wynikać jakie dane i w jakim zakresie możemy przetwarzać, (2) analitykę danych powinno się wdrażać rozpoczynając od zdefiniowania celu jakiemu ma służyć przetwarzanie danych, a nie od doboru narzędzi (3) oraz że wdrożenie analityki danych powinno być połączone z przebudową kultury firmy uwzględniającej korelację znaczenia danych oraz ich wpływu na

podejmowane decyzje. Takie podejście zdecydowanie zmniejszy ryzyko nieudanej transformacji.

Wchodząc na ścieżkę transformacji cyfrowej obejmującą w szczególności, choć nie wyłącznie aktywne wykorzystywanie dostępnych danych, należy pamiętać, że na każdym kroku będzie nam towarzyszyć szereg wyzwań regulacyjnych. Niestety, wobec braku pełnego i spójnego ekosystemu regulacyjnego adresującego obszar danych (np.



Fot. Simon Kadula on Unsplash

własność danych generowanych automatycznie, zasady ochrony danych nie-osobowych) wprowadzanie jakichkolwiek rozwiązań przypomina patchwork, bazujący na przepisach tworzonych dla rozwiązań analogowych. Obecnie jedynie drobne wycinki regulacji dotyczących danych doczekały się wprowadzenia (głównie w obszarze ochrony danych osobowych), a pozostałe są na wczesnym etapie projektowania.

Stosowanie sztucznej inteligencji w HR

Niejako powiązaniem z przetwarzaniem danych, a jednocześnie samoistnym wyzwaniem jest i będzie wykorzystywanie systemów algorytmicznych, także w obszarach zarządzania personelem.

Już obecnie sztuczna inteligencja jest angażowana do wspierania (a nawet zastępowania ludzi) w coraz większej liczbie procesów. Tam, gdzie wykorzystujemy AI w procesach HR'owych, technologia wspiera dobór pracowni-

ków podczas ich rekrutacji. Zwalniając, staramy się obiektywizować podstawy doboru, angażując algorytmy do oceny produktywności i efektywności całych grup pracowników. Wykorzystujemy ją do planowania rozwoju pracowników. Jako, że z założenia algorytmy są wolne od osobistych uprzedzeń, zastępowanie nimi ludzi w danych procesach, w którym może dojść do dyskryminacji (choćby zatrudniania, czy też zwalniania) miało rozwiązać problem nierównego traktowania. Według niektórych tak właśnie się dzieje. Według innych, zastosowania sztucznej inteligencji w procesach HR może ten problem jeszcze bardziej pogłębić.

W 2017 r., Cathy O'Neil napisała książkę zatytułowaną: *Weapons of Math Destruction - How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy* (Broń matematycznej zagłady - Jak algorytmy zwiększają nierówności i zagrażają demokracji), w której przytacza wiele przykładów osób pokrzywdzonych przez decyzje podejmowane w zautomatyzowanym

procesie, bez udziału ludzi. Wskazane zjawisko określa pojęciem „zautomatyzowanej dyskryminacji” (automated discrimination). Autorka stawia tezę, że ludzie w przeciwieństwie do algorytmów mają zdolność do ewolucji (oraz eliminowania ze swoich zachowań dyskryminacji), co ma skutkować ich przewagą nad algorytmami. Jej stanowisko nie jest odosobnione. Cała rzesza filozofów prawa, ekspertów od praw człowieka oraz specjalistów ds. HR debatuje na temat granic wykorzystywania algorytmów w procesach HR'owych, aby eliminować zjawisko dyskryminacji.

Niejako w kontrze do tych poglądów, Daniel Kahneman w oparciu o swoje badania przeprowadzone z Amosem Tversky przedstawia tezę, że algorytmizacja procesu podejmowania decyzji nie tylko nie prowadzi nas do pogłębienia dyskryminacji, ale wręcz chroni nas przed błędami wynikającymi z przypadkowości naszych ocen oraz naszych indywidualnych uprzedzeń. Oczywiście sam algorytm może być zdefiniowany stronniczo, ale skorygowanie tej „stronniczości” jest stosunkowo proste, jeśli został on transparentnie opisany.

Dotykając tematu dyskryminacji przez algorytmy poruszamy się w pewnej próżni regulacyjnej. Poza kilkoma zasadami dotyczącymi zautomatyzowanego podejmowania decyzji na gruncie RODO, brak jest przepisów (tak na poziomie unijnym, jak i krajowym) rozstrzygających dylemat dyskryminacji przez algorytmy, wprowadzających jakiegokolwiek bezpieczniki, czy też określających kto powinien ponosić odpowiedzialność za przypadki dyskryminacji i w jakim zakresie. Co prawda, na poziomie Unii Europejskiej trwają prace nad przygotowaniem kompleksowej regulacji, dotyczącej tak zagadnienia etyki sztucznej inteligencji, jak i odpowiedzialności za jej działanie, niemniej jednak ciężko ocenić kiedy wskazane prace zostaną zakończone.

Ze względu na to, podejmując decyzję o włączeniu systemów sztucznej inteligencji do procesów w naszej orga-

nizacji, w szczególności tam gdzie wykorzystujemy je do podejmowania decyzji dotyczących naszych pracowników, należy szczególnie zabezpieczyć interesy firmy. W szczególności: (1) umowa z dostawcą systemu (algorytmu) powinna precyzować odpowiedzialność za ew. dyskryminację i naruszenia innych praw pracowników, (2) powinno zostać przeprowadzone badanie co do bezpieczeństwa wskazanego systemu (algorytmu) pod kątem przetwarzania danych osobowych, (3) powinno się rozważyć audyt kodu algorytmu, pod kątem jego niedyskryminacyjnego charakteru, (4) w organizacji powinny zostać wdrożone zasady wykorzystywania tego typu narzędzi, w tym pracownicy powinni zostać poinformowani o tym w jaki sposób są przetwarzane dane osobowe przez algorytm oraz jakie mogą być skutki wskazanego przetwarzania. Tego typu działania powinny ograniczyć nasze ryzyka związane z wykorzystywaniem sztucznej inteligencji, szczególnie do tego czasu, w którym ten obszar zostanie uregulowany.

Wypieranie ludzi przez roboty?

Gdy myślimy o transformacji cyfrowej, nieodzwrotnie kojarzymy ją z automatyzacją procesów i pracy. To z kolei przynosi bezpośrednie skojarzenie z wypieraniem ludzi z zakładów pracy.

W 2013 r. Michael Osborne i Carl Frey z Uniwersytetu Oksfordzkiego przeprowadzili badania podatności na automatyzację zawodów, wskazując, że w ciągu najbliższych lat reprezentanci blisko połowy wszystkich zawodów (47%) mogą zostać zastąpieni przez technologię.

Jako, że tak zaprezentowana teza była zbieżna z generalnymi obawami społeczeństwa, media szybko ją podchwyciły, przepowiadając koniec pracy ludzi. Środowisko naukowe szybko zrewidowało stanowisko Osborne'a i Frey'a, wytykając im błędy metodologiczne. Zdaniem ekspertów OECD, czy też

McKinseya - badanie skutków automatyzacji w odniesieniu do poszczególnych zawodów nie ma większego sensu i należy je zastąpić analizą potencjału automatyzacji określonych zadań wykonywanych w ramach zawodów, co z kolei prowadzi do wniosku, że szacunkowy udział stanowisk, które są wysoce podatne na automatyzację, wyniesie od 5 do 9%. W pozostałych przypadkach ok. 1/3 zadań będzie podlegała automatyzacji. Stan ten, wedle ekspertów World Economic Forum z 2018 r. ma się pogłębiać, doprowadzając w efekcie w ciągu najbliższych kilkudziesięciu lat do likwidacji lub zmiany charakteru zawodów realizowanych obecnie nawet przez kilkaset milionów osób na całym świecie.

”

(...) automatyzacja stanowisk pracy nie powinna być jednoznacznie kojarzona z widmem bezrobocia dla kilkudziesięciu procent ludności świata

Przy prowadzonych wyliczeniach, co do kilku rzeczy wszyscy są zgodni: (1) automatyzacja będzie następować i przyspieszać wraz z rozwojem technologicznym oraz co podkreślono powyżej, z transformacją cyfrową energetyki oraz obniżaniem jej kosztu, (2) ocenie tempa i skali skutku automatyzacji przypomina, póki co wróżenie z fusów, choć z pewnością obejmie od kilkunastu do kilkudziesięciu procent zatrudnianych pracowników, (3) najmniej narażone na automatyzację będą stanowiska bazujące na kreatywności, umiejętności negocjacji oraz wchodzenia w kontakty z ludźmi.

Niezależnie od powyższego, automatyzacja stanowisk pracy nie powinna być jednoznacznie kojarzona z widmem bezrobocia dla kilkudziesięciu procent ludności świata. W optymistycznym wariacie, jak wskazuje Jeremy Ryfkin, na skutek automatyzacji może powstać nawet więcej stanowisk pracy niż definitywnie zniknąć. James Wilson i Paul R. Daugherty, autorzy książki *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of*

AI (2018) są przekonani, że praca maszyn będzie raczej uzupełniać i wspierać pracę ludzi. Ci sami pracownicy, których praca będzie zastępowana, będą otrzymywali nowe zadania bardziej dostosowane do cyfrowego świata.

Niezależnie od tego czy do automatyzacji pracy podchodzić będziemy z optymizmem, czy z pesymizmem, procesy automatyzacji z pewnością będą „kompetencyjnie dyskryminujące” (skill biased). Współpraca z maszynami i systemami algorytmicznymi będzie wymagała kompetencji technicznych i cyfrowych, a rolą HR'ów będzie ich dostarczenie do swoich zespołów oraz zarządzaniem ryzykiem dyskryminacji osób, które ich nie nabeżdżą. Obserwując obecny rynek pracy oraz deficyt osób posiadających

kompetencje programistyczne, względem zapotrzebowania pracodawców, ciężko zakładać, że inny sposób niż dokształcenie obecnych kadr będzie rozwiązaniem problemu brakujących kwalifikacji¹.

Zarządzanie multipokoleniowymi i międzynarodowymi zespołami

Już teraz na rynku pracy funkcjonują przedstawiciele 4 różnych pokoleń (baby boomers, x, y i z, zwanego także iGen), a kolejne zbliżają się do nas wielkimi krokami. Każde z nich jest inne, ma inne oczekiwania co do sposobu pracy (swobody w planowaniu czasu, sposobu realizacji zadań). Różni się natywnymi dla nich formami komunikacji, czy też nawet podstawowymi wartościami, ale w żadnym zakresie nie jest gorsze od pozostałych.

Ostatnie z nich (iGen) zostało ukształtowane przez świat Internetu i pod niego zostało ukształtowane. Pomi-

mo, że każde z wcześniejszych pokoleń różniło się od poprzedniego, to właśnie w przypadku iGen mówi się o różnicach fundamentalnych, które będą wymagały zmiany nie tylko naszego podejścia do różnic międzypokoleniowych, ale też rozważenia, czy nasze organizacje są w pełni dostosowane do nowej cyfrowej generacji.

Tak jak dla pokoleń Baby Boomers, x i y bezpośrednie relacje osobiste były i są ważne, tak wśród najmłodszych pokoleń dostrzegamy zdecydowanie większą wirtualizację życia. Najbardziej preferowaną formą komunikacji stają się wiadomości tekstowe oraz zdalna komunikacja. Praca zdalna nie jest wyłącznie kwestią komfortu, ale najbardziej preferowaną formą pracy. Bezpośredni kontakt nie tylko nie jest oczekiwany, ale też często jest unikany. Nawet w przypadku wideokonferencji, przedstawiciele najmłodszego pokolenia, gdy nie są do tego zmuszeni unikają włączania kamery, uznając, że ich wirtualna obecność jest wystarczająca. Tak jak Internet nie ma granic, tak i dla pokolenia iGen praca jest powiązana z zadaniami, które wykonują, a nie wyznaczonym miejscem pracy. To z kolei powoduje, że najchętniej podejmują oni pracę w miejscu, które zapewni takie możliwości.

Jako że to pokolenie wychowywało się w tym samym okresie, w którym rozwijały się media społecznościowe, jego przedstawiciele nie są w stanie się od nich oderwać, często traktując to jako przerywnik w pracy lub nauce. Nie istnieje dla nich sztywna granica pomiędzy światem realnym, a światem cyfrowym. Wzajemnie się one przenikają i uzupełniają.

Przedstawiciele pokolenia iGen, na którym w najbliższych latach będą budowane organizacje, w zdecydowanie większej liczbie przypadków nie radzą sobie z psychicznym obciążeniem. Częściej popadają w depresję, mają statystycznie niższe poczucie własnej

wartości oraz czują się wykluczani. Co ciekawe, statystycznie są także zdecydowanie bardziej ostrożni i zachowawczy niż ich starsi koledzy i koleżanki, co z jednej strony może być uznawane za ich zaletę, z drugiej jednak strony ogranicza ich możliwości podejmowania odważnych decyzji.

Sama praca przestaje mieć w ich życiu kluczowe znaczenie, chociaż w przeciwieństwie do pokolenia „y” są gotowi pracować po godzinach, gdy jest to niezbędne, co jest związane z silną etyką pracy tego pokolenia.

Dla pokolenia iGen niezwykle istotne znaczenie ma inkluzyjność, czyli akceptacja równości. To nie kwestia ich oczekiwań, ale warunek konieczny dla funkcjonowania w określonej społeczności w tym w miejscu pracy. Wedle prowadzonych badań, przedstawiciele tego pokolenia nie akceptują w zdecydowanej większości jakichkolwiek form nierównego traktowania, w zakresie wykraczającym daleko poza dyskryminację rasową, czy też ze względu na płeć.

Przy wszystkich wspomnianych cechach najmłodszego pokolenia pracowników, pomimo że wskazane wyzwanie nie wiąże się jednoznacznie z transformacją cyfrową (choć na podejście pokolenia iGen do rzeczywistości bezsprzecznie technologia miała niebagatelny wpływ), przed działami HR będzie stać nie tylko nie lada wyzwanie stworzenia takiego miejsca pracy, w którym przedstawiciele każdego z pokoleń będą zrozumiani i nie poczują się wykluczeni, ale też dostosowanie organizacji pod specyficzne potrzeby pokolenia iGen. W tym kontekście, działy HR powinny skupić swoją uwagę w szczególności na (1) obszarze cyberbezpieczeństwa, pod kątem przygotowania przedstawiciela wskazanego pokolenia do bezpiecznego korzystania z narzędzi pracy (takich jak: komputer lub telefon służbowy), (2) zarządzaniu tajemnicą przedsiębiorstwa pracodawcy, pod kątem dodatkowych

ryzyk, takich jak wyjątkowo korzystanie z mediów społecznościowych przez przedstawicieli wskazanego pokolenia oraz potencjalnej możliwości umieszczenia w nich wrażliwych treści, (3) obszarze HR compliance, pod kątem przestrzegania obowiązków przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi oraz innym zachowaniom niepożądanym, czy też finalnie na (4) wprowadzaniu zasad świadczenia pracy zdalnej, w taki sposób, aby zapewnić ciągłość procesów oraz aby była ona bezpieczna dla organizacji.

Dokąd zmierzamy?

Wszystkie wymienione wyzwania, z którymi przyjdzie się nam mierzyć w najbliższych latach, w węższym lub szerszym zakresie są przewidywaniami opartymi na badaniu trendów oraz ocenie tempa dotychczasowych zmian. Jako, że wszystkie z wyzwań transformacji cyfrowej łączy jeden spójnik jakim jest technologia (będąca zarazem akceleratorem, jak i determinantem tej zmiany), a także biorąc pod uwagę wykładniczy charakter jej rozwoju, nie tylko w ciągu 50, ale nawet i 10 lat wyzwania związane z transformacją cyfrową mogą ulec znacznemu przekształceniu. To powoduje, że należy je obserwować i korygować kurs zmian na bieżąco, posiadając jednocześnie wyraźnie obrany kierunek rozwoju prowadzący przemysł oraz obszar HR, będący jego immanentną częścią, do wspomnianego poziomu 4.0.

Jak historia pokazuje, przy każdej rewolucji przemysłowej byli tacy, którzy ją kontestowali. Nie oceniając, czyje argumenty były słuszne (zwolenników technologicznego rozwoju, czy tych, którzy widzieli w nim nieakceptowalne zagrożenia), każdy ze wskazanych ruchów prędzej czy później upadał, nie zatrzymując postępu. W tym zakresie wszystko wskazuje na to, że także w przypadku transformacji cyfrowej nie będzie inaczej. □