

dr Magdalena Kowalska- Musiał

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości

m.musial@wszib.edu.pl

dr Aneta Ziółkowska

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości

aneta@wszib.edu.pl

TRANSFORMACJA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ERZE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI CYFROWEJ – ZNACZENIE GIG ECONOMY I CROWDSOURCINGU W NOWOCZESNYM HR

Wprowadzenie

Współczesne organizacje funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się środowisku cyfrowym, które znacząco wpływa na zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). Transformacja cyfrowa, rozwój platform internetowych oraz postępująca automatyzacja procesów HR powodują, że tradycyjne modele zatrudnienia ulegają zmianie. Coraz większą rolę odgrywają elastyczne formy pracy, takie jak gig economy oraz crowdsourcing, które redefiniują relacje pomiędzy pracodawcami a pracownikami.

Zmiany te rodzą liczne wyzwania związane z adaptacją strategii zarządzania personelem. W szczególności gig economy, bazująca na krótkoterminowych kontraktach, oraz crowdsourcing, umożliwiający współpracę z szeroką grupą specjalistów na zasadzie projektowej, wpływają na sposób rekrutacji, motywowania i angażowania pracowników. W konsekwencji konieczne staje się opracowanie nowych modeli zarządzania kapitałem ludzkim, dostosowanych do specyfiki cyfrowego środowiska pracy.

Celem niniejszego artykułu jest analiza wpływu **gig economy i crowdsourcingu** na zarządzanie zasobami ludzkimi w erze cyfrowej przedsiębiorczości. Szczególny nacisk położono na zmiany w strukturze zatrudnienia, nowe wyzwania HR oraz sposoby adaptacji strategii personalnych do dynamicznie zmieniającego się rynku pracy. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- W jaki sposób gig economy i crowdsourcing wpływają na tradycyjne modele zarządzania zasobami ludzkimi?
- Jakie wyzwania i korzyści wynikają z rosnącej popularności platform cyfrowych w obszarze HR?

- W jaki sposób organizacje mogą skutecznie adaptować strategie zarządzania personelem do warunków przedsiębiorczości cyfrowej?

W pierwszej części omówiono znaczenie przedsiębiorczości cyfrowej i jej wpływ na nowe modele pracy. Następnie przeanalizowano rolę **gig economy** oraz **crowdsourcingu** w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Kolejna część koncentruje się na wyzwaniach i możliwościach związanych z implementacją tych koncepcji w HR.

1. Przedsiębiorczość cyfrowa a nowe modele pracy

Przedsiębiorczość cyfrowa¹, będąca efektem dynamicznego rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych, znacząco zmienia sposób funkcjonowania organizacji. Jednym z kluczowych aspektów jest zwiększone wykorzystanie Internetu oraz platform cyfrowych w celu prowadzenia działalności gospodarczej. Zjawisko to przyczynia się do powstawania nowych modeli biznesowych, które opierają się na innowacyjnych technologiach i przekształcają tradycyjne struktury rynkowe. Obecnie technologie cyfrowe wyznaczają nowe standardy w biznesie, przedsiębiorcy muszą więc nie tylko zrozumieć, ale także skutecznie wykorzystać te technologie, aby osiągnąć sukces rynkowy co znaczy utrzymać lub wzmocnić swoją pozycję rynkową. W porównaniu z tradycyjnymi modelami biznesowymi, przedsiębiorczość cyfrowa umożliwia bardziej elastyczne, szybkie i efektywne podejście do zarządzania, marketingu, sprzedaży i komunikacji.

Charakterystyczne cechy przedsiębiorczości cyfrowej obejmują:²

- innowacyjność – wykorzystanie nowoczesnych technologii do tworzenia unikalnych produktów, usług lub modeli biznesowych.
- elastyczność – zdolność do szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych i technologicznych, zapewniająca korzyści zarówno

¹ Przedsiębiorczość cyfrowa jest ogólnie definiowana jako dążenie do biznesowych lub ekonomicznych możliwości opartych na wykorzystaniu technologii cyfrowych. Por. E. Davidson, E. Vaast, E. *Digital entrepreneurship and its socio-material enactment*, [w:] 43rd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) 2010, s. 1–10, IEEE 2010. „Przedsiębiorczość cyfrowa to wykorzystywanie technologii cyfrowych do tworzenia i rozwijania przedsiębiorstw, a także do innowacyjnych sposobów prowadzenia biznesu” - European Commission, „Digital entrepreneurship: European Commission actions to promote startups and scaleups”, 2016. Dla potrzeb niniejszego artykułu przedsiębiorczość cyfrową rozumiemy jako proces wykorzystywania technologii cyfrowych do tworzenia, rozwijania i zarządzania innowacyjnymi przedsiębiorstwami, w celu poprawy efektywności i jakości działań oraz osiągania sukcesów w dynamicznym i konkurencyjnym środowisku biznesowym gospodarki cyfrowej.

² Opracowano na podstawie: <https://barrazacarlos.com/pl/przedsiębiorczosc-cyfrowa/> (data odczytu: 06.02.2025 r.); A. Skowronek-Mielczarek, *Gospodarka cyfrowa a funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw na rynku polskim*, „Nauki Ekonomiczne” 2021, t. 33, s. 23-36.

przedsiębiorcom, jak i klientom. Jest to kluczowa cecha w dynamicznym środowisku cyfrowym, umożliwiającą sprawne reagowanie na zmiany i optymalne wykorzystanie nowych możliwości.

- globalny zasięg – możliwość dotarcia do klientów i rynków na całym świecie dzięki narzędziom cyfrowym, co znacząco zwiększa potencjał rynkowy ich produktów lub usług.
- niskie bariery wejścia – mniejsze koszty rozpoczęcia działalności w porównaniu z tradycyjnymi przedsiębiorstwami, dzięki dostępowi do technologii i platform cyfrowych.

Transformacja cyfrowa, obejmująca rozwój technologii takich jak sztuczna inteligencja (AI), automatyzacja, Internet Rzeczy (IoT) oraz analiza big data, znacząco wpływa na rynek pracy, przekształcając zarówno strukturę zatrudnienia, jak i wymagane kompetencje pracowników. W 2025 roku GIGerzy stanowić będą 15 % pracowników w skali całego globu i 20 % w Polsce.³ Proces ten wiąże się zarówno z nowymi możliwościami, jak i wyzwaniami, które wymagają adaptacji ze strony pracodawców, pracowników oraz instytucji edukacyjnych. Wprowadzenie automatyzacji w sektorach takich jak produkcja, logistyka, usługi finansowe czy handel detaliczny prowadzi do redukcji liczby miejsc pracy wymagających rutynowych i powtarzalnych czynności. Według raportu McKinsey Global Institute z 2017 roku, "A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity", nawet 45% obecnych stanowisk pracy może zostać częściowo lub całkowicie zautomatyzowanych do 2030 roku.⁴ Równolegle do eliminacji niektórych stanowisk powstają nowe zawody związane z zaawansowanymi technologiami. Raport World Economic Forum (WEF) wskazuje, że **w najbliższych latach powstanie 97 milionów nowych miejsc pracy związanych z technologiami cyfrowymi**, a jednocześnie około 85 milionów stanowisk może zostać zastąpionych przez automatyzację.⁵ Wprowadzenie AI i automatyzacji powoduje, że pracownicy muszą rozwijać nowe umiejętności technologiczne. Według badania "The Nature of the Digital Skills Gap" opublikowany przez AND Digital w 2022 roku wskazano, że 81% dyrektorów zarządzających przyznaje, iż brak umiejętności cyfrowych negatywnie wpływa na ich organizacje.⁶ Według

³ <https://nowymarketing.pl/pandemia-i-polski-lad-napedzaja-gigekonomie-w-polsce-dane-z-raportu-gig-on-nowy-lad-na-ryнку-pracy/> (data odczytu: 24.02.2025 r.).

⁴ https://www.mckinsey.com/pl/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Polska/Raporty/Ramie%20w%20ramie%20robotem/Rami-w-rami-z-robotem_Raport-McKinsey.pdf (data odczytu: 01.02.2025 r.).

⁵ https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (data odczytu: 01.02.2025 r.).

⁶ <https://www.and.digital/spotlight/lack-of-digital-skills-jeopardising-business-growth> (data odczytu: 03.02.2025 r.).

raportu Światowego Forum Ekonomicznego (World Economic Forum) z 2020 roku, zatytułowanego "The Future of Jobs Report 2020", 50% wszystkich pracowników będzie wymagało przekwalifikowania do 2025 roku w miarę wzrostu adopcji technologii. Na liście umiejętności, które zdaniem pracodawców zyskają na znaczeniu w ciągu najbliższych pięciu lat, najwyżej plasują się krytyczne myślenie i rozwiązywanie problemów. Nowością są umiejętności związane z samoorganizacją, takie jak aktywne uczenie się, tolerancja na stres i elastyczność.⁷ Cyfrowa transformacja wymusza konieczność ciągłego kształcenia się i aktualizowania kompetencji, aby nadążyć za zmieniającym się rynkiem pracy. Popularność zdobywają kursy online oraz mikrocertyfikaty oferowane przez platformy takie jak Coursera, Udemy czy edX, które umożliwiają szybkie zdobycie nowych kwalifikacji. Praca zdalna stała się standardem w wielu branżach, co wymusza na firmach wdrażanie nowych narzędzi do zarządzania zespołami. Według raportu McKinsey Global Institute z 2021 roku, "What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries", hybrydowe modele pracy zdalnej prawdopodobnie utrzymają się po pandemii, zwłaszcza wśród wysoko wykwalifikowanych i dobrze opłacanych pracowników. Raport wskazuje, że pandemia COVID-19 przyspieszyła adaptację pracy zdalnej, a wiele firm (około 70%) planuje kontynuować hybrydowe modele pracy w przyszłości.⁸

Cyfryzacja prowadzi do powstania nowych modeli organizacyjnych, które różnią się od tradycyjnych struktur hierarchicznych. Wśród nich można wyróżnić:

- **organizacje oparte na platformach** – platforma to model biznesowy, który generuje wartość poprzez ułatwianie interakcji pomiędzy dwiema lub więcej współzależnymi grupami, zazwyczaj konsumentami i dostawcami. Aby taka wymiana była możliwa, platformy budują oraz wykorzystują rozległe, skalowalne sieci użytkowników i zasobów, które są dostępne na żądanie. Strategia platformowa koncentruje się na stworzeniu warunków sprzyjających uczestnikom ekosystemu, tak aby mogli czerpać korzyści z obecności innych użytkowników. W tradycyjnych strategiach konkurencyjnych zakłada się, że klienci są w stanie samodzielnie ocenić wartość produktu lub usługi i określić swoją gotowość do zapłaty. Obecnie ten model działania stał się kluczowym punktem odniesienia dla nowoczesnych przedsiębiorstw. Firmy takie jak Uber czy Airbnb działają jako pośrednicy, łącząc dostawców usług z

⁷ https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (data odczytu: 03.02.2025r.).

⁸

https://www.mckinsey.com/pl/~/_media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Polska/Raporty/Polska%202030/Raport%20Polska%202030%20McKinsey%20Forbes.pdf (data odczytu: 03.02.2025 r.).

klientami za pośrednictwem platform cyfrowych. Ten model umożliwia skalowanie działalności bez konieczności posiadania tradycyjnych zasobów.⁹

- **praca projektowa i zespoły wirtualne** – więcej organizacji tworzy zespoły projektowe, które współpracują zdalnie, często w międzynarodowym składzie. Takie podejście zwiększa elastyczność i efektywność, pozwalając na dostęp do globalnych talentów. Ten model pozwala firmom na szybsze reagowanie na zmiany i efektywniejsze zarządzanie projektami.¹⁰
- **gig economy** – model oparty na krótkoterminowych zleceniach, gdzie pracownicy (tzw. gigersi) wykonują zadania na rzecz różnych zleceniodawców, często za pośrednictwem platform internetowych.

Te nowe modele wymagają od organizacji adaptacji w zakresie zarządzania, komunikacji oraz rozwoju kompetencji pracowników, aby skutecznie funkcjonować w cyfrowym środowisku.

2. Gig economy jako element transformacji rynku pracy

Gig economy to model gospodarki oparty na krótkoterminowych, elastycznych formach zatrudnienia, w którym pracownicy (tzw. *gig workers* lub *GIGerzy*) wykonują pojedyncze zadania lub projekty zamiast tradycyjnej, długoterminowej pracy na etat. Charakteryzuje się dynamicznym rynkiem, w którym dominują usługi świadczone za pośrednictwem platform cyfrowych, takich jak Uber, Upwork, Fiverr czy TaskRabbit.¹¹

Gig economy obejmuje dwa główne typy pracy:¹²

- praca na żądanie przez aplikacje/platformy – np. przewozy (Uber, Bolt), dostawy (Glovo, Uber Eats),
- crowdwork – praca wykonywana przez freelancerów wirtualnie, np. projektowanie graficzne, programowanie, tłumaczenia.

⁹ <https://www.magazynyanywhere.pl/zmiany-na-rynku-pracy-platformizacja-cyfryzacja-i-gig-economy/> (data odczytu: 03.08.2024 r.).

¹⁰ Ł. Sienkiewicz, M. Sidor-Rządkowska, *Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2023.

¹¹ Raport EY & GIGLIKE, „*GIG on. Nowy Ład na rynku pracy*”, EY People Advisory Services, 2021.

¹² De Stefano V., *The rise of the 'just-in-time workforce': On-demand work, crowdwork and labour protection in the 'gig economy'*, „Comparative Labor Law & Policy Journal” 2016, 37(3), s. 471–503.

Tabela 1. Rozkład pracowników gig economy w Unii Europejskiej według branż

Branża	Udział %
Usługi przewozu osób i dostaw	63
Drobne naprawy i sprzątanie	19
Wykwalifikowani specjaliści	7
Graficy i wolne zawody	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://businessinsider.com.pl/praca/gig-economy-przyszlosc-rynku-pracy/fgpk3gj> (data odczytu: 22.02.2025 r.).

Jak wynika z tabeli 1 największą grupę wśród pracowników gig economy w Unii Europejskiej stanowią osoby świadczące **usługi przewozu osób i dostaw**, co stanowi aż **63% wszystkich pracowników gig economy**. Popularność aplikacji takich jak **Uber, Bolt, Glovo, Uber Eats** znacząco przyczyniła się do wzrostu zapotrzebowania na usługi transportowe i dostawcze. **19% pracowników gig economy** w UE zajmuje się **drobnymi naprawami i sprzątaniem**. Aplikacje takie jak **TaskRabbit** czy **Handy** ułatwiają dostęp do usług takich jak naprawy, montaż czy sprzątanie, co przyciąga zarówno klientów, jak i pracowników. **Wzrost znaczenia pracy zdalnej** oraz **cyfryzacja gospodarki** sprawiły, że specjaliści mogą świadczyć swoje usługi zdalnie na całym świecie - **7% pracowników gig economy** w UE to **wykwalifikowani specjaliści**, obejmujący profesjonalistów z zaawansowanymi umiejętnościami w obszarze: IT, konsultanci biznesowi, eksperci ds. marketingu cyfrowego. Popularność platform kreatywnych ułatwia nawiązywanie współpracy między grafikami a klientami - **6% pracowników gig economy** w UE to **graficy i przedstawiciele wolnych zawodów**, takich jak projektanci graficzni, copywriterzy, tłumacze czy fotografowie. Możliwość realizacji projektów dla klientów z całego świata zwiększa konkurencyjność i różnorodność zleceń.

Cechy charakterystyczne gig economy:

- elastyczność i krótkoterminowość - pracownicy sami decydują, kiedy i ile pracują, a zleceniodawcy nie mają stałego zobowiązania do zatrudniania ich na etat. Możliwość pracy zdalnej z dowolnego miejsca (wzrost popularności *digital nomads* – cyfrowych nomadów).¹³
 - platformizacja rynku pracy - rozwój cyfrowych platform umożliwia łatwe łączenie zleceniodawców i pracowników, zmniejszając bariery wejścia na rynek pracy.¹⁴
- Popularne platformy: Uber, Fiverr, Upwork, Amazon Mechanical Turk.

¹³ Raport EY & GIGLIKE, „GIG on. Nowy Ład na rynku pracy”, EY People Advisory Services, 2021.

¹⁴ M. Kenney, J. Zysman, *Work and Value Creation in the Platform Economy* [w:] S.P. Vallas, A. Kovalainen (red.), „Work and Labor in the Digital Age (Research in the Sociology of Work)” 2019, tom 33, s. 13-41.

- samozatrudnienie i brak tradycyjnych relacji pracowniczych – w gig economy dominuje samozatrudnienie lub kontrakty B2B zamiast tradycyjnych umów o pracę¹⁵ (brak ubezpieczeń społecznych, urlopów, gwarancji dochodu).
- dynamiczny wzrost udziału w rynku pracy - według raportu Deloitte z 2018 roku, w amerykańskiej gig economy uczestniczy około 57 milionów pracowników, co stanowi 36% siły roboczej w USA. Prognozy sugerują, że do 2027 roku ta "alternatywna siła robocza" może stać się większością w USA.¹⁶ Dane z serwisu Statista wskazują, że w 2027 roku liczba freelancerów w USA osiągnie 86,5 miliona, co będzie stanowić 50,9% całkowitej siły roboczej w kraju.¹⁷ W Polsce szacuje się, że do 2025 r. gig economy obejmie ponad 1 mln pracowników.¹⁸ Dane przedstawione w tabeli 2 pokazują dynamiczny wzrost wartości globalnego rynku gig economy w ostatnich latach oraz ambitne prognozy na przyszłość. Wartość rynku wzrosła z **296,7 mld USD w 2020 roku do 455,2 mld USD w 2023 roku**, co oznacza **ponad 53% wzrost** w ciągu zaledwie trzech lat. Prognozy na kolejne lata wskazują na dalszy intensywny rozwój rynku. Wartość gig economy ma osiągnąć **556,7 mld USD w 2024 roku**, co oznacza **22% wzrost** w porównaniu z rokiem poprzednim. Jeszcze bardziej imponujące są przewidywania na rok **2032**, kiedy to wartość rynku ma przekroczyć **1,8 bln USD**, co stanowi **ponad czterokrotny wzrost** w stosunku do roku 2023. Tak wysoki wzrost jest spodziewany w wyniku postępującej cyfryzacji gospodarki oraz rosnącego zapotrzebowania na elastyczne modele pracy, zwłaszcza wśród młodszych pokoleń pracowników.

Tabela 2. Wzrost wartości globalnego rynku gig economy

Rok	Wartość rynku (mld USD)
2020	296,7
2021	347,0
2022	400,0
2023	455,2
2024	556,7
2032	1 847,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie - dane dla lat 2020–2023: <https://www.statista.com/statistics/1034564/gig-economy-projected-gross-volume/> (data odczytu: 03.02.2025 r.), dane dla lat 2024 i 2032: <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/gig-economy-market-102503> (data odczytu: 03.02.2025 r.).

¹⁵ Raport EY & GIGLIKE, „GIG on. Nowy Ład na rynku pracy”, EY People Advisory Services, 2021.

¹⁶ <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/future-of-gig-economy-shared-services-delivery-model.html> (data odczytu: 03.02.2025 r.).

¹⁷ <https://www.statista.com/statistics/921593/gig-economy-number-of-freelancers-us/> (data odczytu: 03.02.2025 r.).

¹⁸ Raport EY & GIGLIKE, „GIG on. Nowy Ład na rynku pracy”, EY People Advisory Services, 2021.

W ostatnich latach obserwujemy dynamiczny rozwój platform cyfrowych, które zmieniają sposób organizacji pracy i zatrudnienia. Platformy takie jak Upwork, Fiverr czy TaskRabbit umożliwiają nawiązywanie współpracy między freelancerami a klientami na całym świecie, kształtując nowoczesny model gospodarki gig. Zjawisko to wpływa na rynki pracy, struktury zatrudnienia oraz regulacje prawne i podatkowe. Raport EY & GIGLIKE „GIG on. Nowy Ład na rynku pracy”¹⁹ wskazuje na rosnące znaczenie pracy platformowej w skali globalnej. Zatrudnienie w ramach gospodarki gig staje się coraz popularniejsze, szczególnie w sektorach IT, marketingu, projektowania graficznego czy usług domowych. Platformy cyfrowe pozwalają na łatwiejszy dostęp do pracy, elastyczne godziny i możliwość świadczenia usług na całym świecie. Z drugiej strony, wyzwaniem pozostaje brak stabilnych form zatrudnienia oraz ograniczona ochrona socjalna dla freelancerów.

Tabela 3. Wskaźnik elastyczności rynku pracy w Polsce²⁰ (GIGbarometr)

Rok	Wskaźnik elastyczności
2023	4,5
2024	5,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie GIGbarometr, *Barometr elastyczności rynku pracy*, Warszawa 2024.

Dane zawarte w tabeli 3 pokazują, że wskaźnik elastyczności rynku pracy wzrósł z **4,5 w 2023 roku do 5,1 w 2024 roku**, co stanowi **13% wzrost** w ciągu jednego roku. Jest to wyraźny sygnał zwiększenia elastyczności na rynku pracy, co bezpośrednio koreluje z rozwojem gig economy oraz popularnością elastycznych form zatrudnienia, takich jak samozatrudnienie, praca zdalna oraz krótkoterminowe kontrakty.

Kolejnym aspektem jest wpływ platform cyfrowych na organizację pracy i tworzenie wartości w gospodarce gig. Kluczowym elementem tego procesu jest centralizacja dostępu do zleceń poprzez algorytmy i systemy ocen, co pozwala na efektywne dopasowanie ofert pracy do dostępnych freelancerów. Platformy te zmieniają tradycyjny model relacji między pracodawcą a pracownikiem, wprowadzając nowe sposoby zarządzania pracą, takie jak automatyczna selekcja ofert czy dynamiczne ustalanie stawek w oparciu o popyt.²¹ Liczba ofert pracy na platformach cyfrowych rośnie w szybkim tempie, a ich dystrybucja geograficzna

¹⁹ Raport EY & GIGLIKE, „GIG on. Nowy Ład na rynku pracy”, EY People Advisory Services, 2021.

²⁰ **Elastyczność rynku pracy** w kontekście **GIGbarometru** oznacza zdolność rynku pracy do szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków gospodarczych, technologicznych oraz preferencji pracowników i pracodawców.

²¹ M. Kenney, J. Zysman, *Work and Value Creation in the Platform Economy* [w:] S.P. Vallas, A. Kovalainen (red.), „Work and Labor in the Digital Age (Research in the Sociology of Work)” 2019, tom 33, s. 13-41.

zmienia się wraz z rozwojem technologii i polityki regulacyjnej. Rozwój platform cyfrowych zmienia oblicze współczesnego rynku pracy, tworzy nowe możliwości zatrudnienia, ale również niesie wyzwania związane z regulacją, ochroną pracowników i stabilnością dochodów. Kluczowym wyzwaniem dla systemów podatkowych jest znalezienie optymalnej równowagi między elastycznością pracy a zapewnieniem odpowiedniego poziomu ochrony socjalnej dla osób pracujących w gospodarce gig.

Gig economy, czyli gospodarka oparta na zleceniach krótkoterminowych, zmienia tradycyjne relacje między pracodawcą a pracownikiem. W modelu tym pracownicy często nie są zatrudniani na umowy o pracę, lecz świadczą usługi na zasadach zbliżonych do samozatrudnienia. Taki model zatrudnienia ma zarówno zalety, jak i wady – elastyczność oraz niezależność, ale również brak stabilności dochodów i świadczeń socjalnych.²² W klasycznym ujęciu pracownik jest związany z pracodawcą długoterminową umową, co zapewnia mu stabilność zatrudnienia, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia. Gig economy wprowadza nowy model, w którym platformy cyfrowe pośredniczą między zleceniobiorcami a klientami, co powoduje, że pracownicy często nie mają jednego, stałego pracodawcy, a ich status prawny bywa niejasny.²³ Rozwój gig economy zmienia tradycyjny model zatrudnienia, co prowadzi do osłabienia relacji pracodawca–pracownik na rzecz modelu opartego na krótkoterminowych kontraktach i platformach pośredniczących.

Jedną z kluczowych zalet gig economy jest elastyczność zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Osoby pracujące w tym modelu mogą samodzielnie wybierać godziny pracy i dostosowywać swoje zaangażowanie zawodowe do indywidualnych potrzeb, co sprzyja lepszemu zachowaniu równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.²⁴ Gig economy umożliwia również wielu osobom zdobycie dodatkowych źródeł dochodu poprzez wykonywanie pracy dorywczej lub świadczenie usług na różnych platformach cyfrowych. Dla niektórych stanowi to główne źródło utrzymania, dla innych sposób na uzupełnienie budżetu domowego.²⁵ Gig economy redukuje bariery wejścia na rynek pracy, ponieważ często nie wymaga formalnych kwalifikacji czy doświadczenia otwiera możliwości zatrudnienia dla osób,

²² G. Friedman, *Workers without employers: Shadow corporations and the rise of the gig economy*, „Review of Keynesian Economics 2014” 2014, 2(2), s. 171-188.

²³ G. Friedman, *Workers without employers: Shadow corporations and the rise of the gig economy*, „Review of Keynesian Economics 2014” 2014, 2(2), s. 171-188.

²⁴ Raport EY & GIGLIKE, „GIG on. Nowy Ład na rynku pracy”, EY People Advisory Services, 2021.

²⁵ M. Graham, I. Hjorth, V. Lehtdonvirta, *Digital Labour and Development: Impacts of Global Digital Labour Platforms and the Gig Economy on Worker Livelihoods*, „Transfer: European Review of Labour and Research” 2017, 23(2), s. 135–162.

które mogą mieć trudności ze znalezieniem tradycyjnej pracy, takich jak studenci, osoby starsze czy osoby niepełnosprawne.²⁶

Z drugiej strony głównym wyzwaniem gig economy jest niestabilność dochodów i brak gwarancji stałej pracy. Pracownicy są zależni od liczby dostępnych zleceń oraz algorytmów platform, które mogą zmieniać warunki współpracy, co prowadzi do niepewności finansowej.²⁷ Wielu pracowników gig economy również nie jest objętych tradycyjnymi zabezpieczeniami socjalnymi, takimi jak ubezpieczenie zdrowotne, prawo do płatnego urlopu czy ochrona przed zwolnieniem. Brak odpowiednich regulacji prawnych sprawia, że osoby pracujące w tym modelu są narażone na większe ryzyko ekonomiczne.²⁸ Choć gig economy daje szansę na rozwój zawodowy, może także pogłębiać nierówności dochodowe. Pracownicy w różnych krajach i na różnych platformach mogą otrzymywać znacznie zróżnicowane wynagrodzenia za tę samą pracę, co prowadzi do globalnej konkurencji płacowej i nierówności społecznych.²⁹

3. Crowdsourcing jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi

Crowdsourcing to termin, który doczekał się wielu definicji, podkreślających różne aspekty tego zjawiska. Crowdsourcing to proces, w którym dane zadanie lub problem rozwiązuje duża grupa osób, najczęściej niezwiązana bezpośrednio z firmą lub organizacją zlecającą. Obecnie najczęściej w crowdsourcingu biorą udział użytkownicy internetu.³⁰ **Summalinguae.com** definiuje Crowdsourcing jako cyfrowy i rozproszony model produkcji lub rozwiązywania problemów przez internautów, realizujący konkretne cele organizatora.³¹

W praktyce crowdsourcing może przybierać różne formy, takie jak:³²

- tworzenie treści – angażowanie społeczności w tworzenie materiałów, np. artykułów, grafik czy tłumaczeń,
- generowanie pomysłów – organizowanie konkursów na nowe produkty lub usprawnienia procesów,

²⁶ J. B. Schor, W. Attwood-Charles, *The Sharing Economy: Labor, Inequality, and Social Connection on For-Profit Platforms*, „Sociology Compass” 2017, 11(8).

²⁷ Raport EY & GIGLIKE, „GIG on. Nowy Ład na rynku pracy”, EY People Advisory Services, 2021.

²⁸ M. Graham, I. Hjorth, V. Lehdonvirta, *Digital Labour and Development: Impacts of Global Digital Labour Platforms and the Gig Economy on Worker Livelihoods*, „Transfer: European Review of Labour and Research” 2017, 23(2), s. 135–162.

²⁹ J. B. Schor, W. Attwood-Charles, *The Sharing Economy: Labor, Inequality, and Social Connection on For-Profit Platforms*, „Sociology Compass” 2017, 11(8).

³⁰ <https://www.livecareer.pl/zycie-zawodowe/crowdsourcing/> (data odczytu: 30.10.2024 r.).

³¹ <https://summalinguae.com/pl/technologie-jezykowe/crowdsourcing-definicja-przyklady-plusy-i-minusy/> (data odczytu: 30.10.2024 r.).

³² <https://natywna.pl/sloownik-marketingu/crowdsourcing/> (data odczytu: 15.12.2024 r.).

- rozwiązywanie problemów – zapraszanie ekspertów i amatorów do proponowania rozwiązań skomplikowanych zagadnień,
- finansowanie społecznościowe (crowdfunding) – pozyskiwanie funduszy na projekty od dużej liczby osób,
- testowanie produktów – zbieranie opinii i wprowadzanie poprawek przed pełnym wprowadzeniem produktu na rynek.

W kontekście HR, crowdsourcing może być wykorzystywany do pozyskiwania talentów, gdzie pracownicy i osoby zewnętrzne rekomendują kandydatów na określone stanowiska. Przykładem może być platforma Talentuno, która umożliwia użytkownikom polecanie potencjalnych pracowników w zamian za wynagrodzenie.³³

Crowdsourcing w zarządzaniu zasobami ludzkimi może znacząco wpłynąć na procesy związane z pozyskiwaniem talentów, rozwijaniem kompetencji oraz budowaniem zaangażowania pracowników. Wykorzystanie mechanizmów opartych na rekomendacjach pozwala na efektywne poszukiwanie nowych kandydatów, zwiększając jednocześnie skuteczność rekrutacji i redukując związane z nią koszty. Dzięki współdzieleniu wiedzy i doświadczeń możliwe jest tworzenie przestrzeni edukacyjnych, które umożliwiają rozwój kompetencji w ramach organizacji. Dodatkowo, angażowanie pracowników w procesy decyzyjne poprzez otwarte inicjatywy sprzyja wprowadzaniu innowacji oraz poprawie funkcjonowania firmy. Takie podejście pozwala nie tylko na efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi, ale także na wzmacnianie poczucia wspólnoty i odpowiedzialności za rozwój organizacji.³⁴ Jego zastosowanie niesie ze sobą zarówno korzyści, jak i ryzyka.

Korzyści wynikające z crowdsourcingu:³⁵

- Zaangażowanie szerokiej grupy ludzi pozwala na uzyskanie wielu różnych pomysłów i rozwiązań. Crowdsourcing polega na pozyskiwaniu dużej liczby zróżnicowanych pomysłów, które powstają na bazie wiedzy, umiejętności, kreatywności i doświadczenia członków zbiorowości.
- Wykorzystanie crowdsourcingu może być tańsze niż tradycyjne metody, zwłaszcza w kontekście rekrutacji czy tworzenia treści. Dzięki niemu możliwe jest nie tylko

³³ <https://hrpolska.pl/rynek-pracy/rekrutacja-i-selekcja/czy-crowdsourcing-to-tez-przyszlosc-rekrutacji> (data odczytu: 26.07.2024 r.).

³⁴ <https://hrpolska.pl/rynek-pracy/rekrutacja-i-selekcja/czy-crowdsourcing-to-tez-przyszlosc-rekrutacji> (data odczytu: 26.07.2024 r.).

³⁵ Opracowano na podstawie: <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/56092%3Awady-i-zalety-stosowania-crowdsourcingu> (data odczytu: 23.11.2024 r.); <https://natywna.pl/slownik-marketingu/crowdsourcing/> (data odczytu: 15.12.2024 r.).

pozyskiwanie innowacyjnych pomysłów i rozwiązań, ale również budowanie silniejszych więzi z klientami i społecznością.

- Pracownicy czują się bardziej zaangażowani, gdy mają realny wpływ na procesy w firmie. Crowdsourcing nie bez racji nazywany jest wolontariatem XXI wieku. Tym, co oferują „crowdsourcingowi wolontariusze”, jest nie tylko czas, ale przede wszystkim intelekt, pomysłowość, doświadczenie, wiedza.

Ryzyka związane z crowdsourcingiem:³⁶

- Potrzeba efektywnego koordynowania działań dużej liczby uczestników. Utrzymanie zaangażowania uczestników i zarządzanie ich oczekiwaniami to wyzwania, które mogą wpływać na sukces projektu.
- Kwestie związane z prawami autorskimi do tworzonych treści czy pomysłów. Zagrożenie nieuczciwymi praktykami, takimi jak plagiat czy nieetyczne wykorzystanie pomysłów, wymaga odpowiednich mechanizmów ochrony.

Crowdsourcing, jako nowoczesna metoda organizacji pracy, znacząco różni się od tradycyjnych modeli zarządzania zasobami ludzkimi. W tradycyjnych organizacjach struktura zarządzania opiera się na hierarchii, gdzie każde stanowisko ma przypisane określone obowiązki, a zadania są rozdzielane przez przełożonych zgodnie z wewnętrznymi zasadami i celami strategicznymi firmy. Pracownicy, zatrudnieni na stałe, działają w ramach ustalonych procedur, co zapewnia stabilność operacyjną i przewidywalność wyników.

Z kolei crowdsourcing funkcjonuje według zupełnie innej logiki. Zamiast przypisywania obowiązków do konkretnych osób w organizacji, zadania są udostępniane szerokiej grupie odbiorców, którzy mogą, ale nie muszą, być związani z firmą. Uczestnikami crowdsourcingu mogą być zarówno doświadczeni specjaliści, jak i osoby bez formalnych kwalifikacji, które angażują się w projekt na zasadzie dobrowolności lub za określone wynagrodzenie. Takie podejście pozwala na większą elastyczność w realizacji zadań, ale jednocześnie ogranicza możliwość pełnej kontroli nad jakością i spójnością wyników.

W tradycyjnym modelu pracy motywacja pracowników jest najczęściej związana ze stabilnością zatrudnienia, regularnym wynagrodzeniem oraz dodatkowymi świadczeniami, takimi jak benefity czy możliwości awansu. Jasno określona struktura organizacyjna daje pracownikom przewidywalność ścieżki kariery i możliwość długoterminowego rozwoju, co sprzyja ich zaangażowaniu i lojalności wobec pracodawcy.

³⁶ <https://natywna.pl/sloownik-marketingu/crowdsourcing/> (data odczytu: 15.12.2024 r.).

W przypadku crowdsourcingu czynniki motywujące uczestników są znacznie bardziej zróżnicowane. Dla części osób udział w tego typu projektach jest sposobem na zdobycie nowych umiejętności i doświadczenia, które mogą być wykorzystane w przyszłej karierze. Inni kierują się głównie względami finansowymi, traktując crowdsourcing jako dodatkowe źródło dochodu. Są też osoby, które angażują się w tego rodzaju inicjatywy z powodów osobistych lub społecznych, czerpiąc satysfakcję z udziału w projektach, które uważają za wartościowe.

W tradycyjnych organizacjach pracownicy ponoszą bezpośrednią odpowiedzialność przed swoimi przełożonymi za realizację powierzonych im zadań. Firmy wdrażają różne mechanizmy kontroli, takie jak systemy oceny wyników, audyty oraz narzędzia do monitorowania efektywności pracy. Dzięki temu możliwe jest bieżące sprawdzanie jakości wykonywanych obowiązków oraz terminowości ich realizacji, co pozwala na utrzymanie wysokich standardów operacyjnych.

W przypadku crowdsourcingu kontrola nad procesem wykonania zadań jest znacznie trudniejsza. Organizacje korzystające z tego modelu często nie mają bezpośredniego wpływu na sposób realizacji zleconych prac i nie mogą w pełni egzekwować jednolitych standardów jakości. Chociaż wiele platform crowdsourcingowych wprowadza mechanizmy weryfikacji, takie jak systemy ocen użytkowników czy filtrowanie zgłoszeń, to zapewnienie spójności i wysokiego poziomu rezultatów pozostaje jednym z kluczowych wyzwań tej formy współpracy.

W tradycyjnych organizacjach pracownicy często utożsamiają się z misją i wartościami firmy, co sprzyja budowaniu silnej kultury organizacyjnej. Długoterminowe zatrudnienie pozwala na rozwijanie więzi między współpracownikami, wzmacnia zaangażowanie w wykonywane obowiązki i ułatwia efektywną współpracę w ramach zespołu. Takie środowisko pracy sprzyja większej lojalności wobec pracodawcy oraz stabilności w realizacji strategicznych celów organizacji.

W przeciwieństwie do tego, crowdsourcing nie sprzyja budowaniu długoterminowych relacji pomiędzy uczestnikami a firmą. Osoby wykonujące zadania zazwyczaj działają na zasadzie krótkoterminowej współpracy, bez formalnego związku z organizacją. Ich zaangażowanie często zależy od aktualnej dostępności projektów oraz oferowanego wynagrodzenia, a nie od poczucia przynależności do firmy. Dla organizacji, które opierają swoją działalność na stabilnych zespołach i długoterminowej współpracy, może to stanowić wyzwanie, szczególnie w kontekście utrzymania spójności działań i efektywności operacyjnej.

4. Wpływ gig economy i crowdsourcingu na nowoczesne HR

Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi (HR) stoi przed licznymi wyzwaniami wynikającymi z dynamicznego rozwoju gig economy i crowdsourcingu. Te zjawiska nie tylko zmieniają tradycyjne modele zatrudnienia, ale również wpływają na strategie rekrutacyjne, systemy motywacyjne oraz zarządzanie różnorodnymi zespołami wirtualnymi. Dodatkowo, rosnące znaczenie technologii, takich jak sztuczna inteligencja (AI) i big data, w kontekście HR, stwarza zarówno nowe możliwości, jak i wyzwania.

Wraz z rosnącą popularnością gig economy, działy HR stają przed nowymi wyzwaniami. Jednym z kluczowych jest zapewnienie spójności kultury organizacyjnej w sytuacji, gdy znaczna część zespołu to pracownicy tymczasowi lub zdalni. Kolejnym wyzwaniem jest integracja tych pracowników z resztą zespołu oraz zapewnienie im odpowiednich narzędzi i wsparcia. Przykładem firmy, która skutecznie integruje pracowników gig economy, jest **Uber**. Platforma ta umożliwia kierowcom elastyczne godziny pracy, jednocześnie oferując im dostęp do szkoleń i wsparcia technicznego, co sprzyja budowaniu lojalności i zaangażowania.

Ponadto, konieczne jest opracowanie nowych systemów motywacyjnych i benefitów, które będą atrakcyjne dla freelancerów. Tradycyjne pakiety świadczeń mogą nie spełniać ich oczekiwań, dlatego HR musi poszukiwać innowacyjnych rozwiązań, aby przyciągnąć i zatrzymać najlepsze talenty.

W odpowiedzi na zmiany na rynku pracy, działy HR muszą dostosować swoje strategie rekrutacyjne. Wykorzystanie platform cyfrowych, mediów społecznościowych oraz narzędzi opartych na AI staje się niezbędne w procesie pozyskiwania talentów. Automatyzacja procesów rekrutacyjnych pozwala na szybsze i bardziej efektywne dotarcie do odpowiednich kandydatów. Firma **Unilever** wprowadziła platformę Pymetrics, która za pomocą gier neuro-naukowych i algorytmów AI ocenia predyspozycje kandydatów, co pozwala na bardziej obiektywną i efektywną selekcję, czy **L'Oréal**, który wykorzystuje chatboty do prowadzenia wstępnych rozmów kwalifikacyjnych.³⁷

Systemy motywacyjne również wymagają rewizji. W przypadku pracowników gig economy, kluczowe staje się oferowanie elastycznych form współpracy, możliwości rozwoju oraz dostępu do różnorodnych projektów. Personalizacja podejścia do każdego pracownika oraz uwzględnienie jego indywidualnych potrzeb i oczekiwań może znacząco wpłynąć na jego zaangażowanie i lojalność. Platforma **Upwork** oferuje freelancerom dostęp do szerokiej gamy

³⁷ <https://www.bitrix24.pl/articles/sztuczna-inteligencja-w-hr-jak-ai-rewolucjonizuje-rekrutacje-zarzadzanie-talentami-i-rozwoj-pracownikow.php> (data odczytu: 25.08.2024 r.).

projektów oraz narzędzi do rozwoju zawodowego, co przyciąga i zatrzymuje najlepsze talenty w ekosystemie gig economy. Platforma **Toptal** z kolei nie tylko łączy freelancerów z projektami na całym świecie, ale również oferuje im dostęp do ekskluzywnych wydarzeń networkingowych, warsztatów oraz programów mentoringowych, wspierając ich rozwój zawodowy i budowanie relacji w branży. Platforma dla projektantów graficznych **99designs** zapewnia freelancerom możliwość uczestnictwa w konkursach, gdzie mogą zdobywać nagrody finansowe oraz budować swoje portfolio. Dodatkowo oferuje wsparcie w zakresie zarządzania projektami i komunikacji z klientami, co ułatwia pracę i zwiększa satysfakcję z realizowanych zleceń. Ciekawym rozwiązaniem jest program "**Fiverr Elevate**", który zapewnia freelancerom dostęp do kursów online, narzędzi finansowych oraz poradników dotyczących rozwoju biznesu, pomagając im w doskonaleniu umiejętności i efektywnym zarządzaniu swoją działalnością.

Zarządzanie zespołami wirtualnymi, składającymi się z pracowników o różnorodnych doświadczeniach i kompetencjach, wymaga nowego podejścia. Kluczowe jest zapewnienie efektywnej komunikacji, budowanie zaufania oraz tworzenie środowiska sprzyjającego współpracy. Firma **GitLab**, działająca w pełni zdalnie, wykorzystuje nowoczesne narzędzia komunikacyjne i platformy do zarządzania projektami, takie jak Slack i Trello, aby zapewnić płynną współpracę między członkami zespołu na całym świecie. Innym przykładem jest firma **Innergo Systems**, integrator systemów teleinformatycznych, która w obliczu dynamicznego rozwoju i pracy w różnych miastach kraju zdecydowała się na usprawnienie komunikacji wewnętrznej. Wdrożono nowoczesne narzędzia do komunikacji i pracy grupowej, co pozwoliło na efektywniejszy przepływ informacji między pracownikami oraz optymalizację kosztów związanych z podróżami służbowymi.³⁸ Warto również zwrócić uwagę na szkolenia i programy rozwojowe dedykowane liderom zespołów wirtualnych. Firmy szkoleniowe, takie jak **Human Skills**, oferują kursy z zakresu efektywnego zarządzania pracą wirtualnych zespołów, które pomagają menedżerom w doskonaleniu umiejętności niezbędnych do skutecznego kierowania zespołami rozproszonymi.

Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych, platform do zarządzania projektami oraz regularne spotkania online mogą pomóc w integracji zespołu. Jednocześnie, liderzy muszą być świadomi różnic kulturowych i indywidualnych potrzeb członków zespołu, aby skutecznie nimi zarządzać.

³⁸ <https://itwiz.pl/bliskie-kontakty-na-odleglosc-czyli-sprawna-komunikacja-miedzy-zespolami-firmie> (data odczytu: 20.07.2024 r.).

Technologie takie jak sztuczna inteligencja i big data odgrywają coraz większą rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi. AI może wspierać procesy rekrutacyjne poprzez analizę dużych zbiorów danych kandydatów, co pozwala na szybsze i bardziej precyzyjne dopasowanie ich do odpowiednich ról. Automatyzacja procesów HR, takich jak onboarding czy ocena wydajności, pozwala na zwiększenie efektywności i redukcję kosztów. Firma **IBM** wykorzystuje narzędzia AI do analizy danych pracowników, co pozwala na identyfikację talentów wewnątrz organizacji oraz przewidywanie potrzeb szkoleniowych, co z kolei wspiera rozwój kariery pracowników i zwiększa ich zaangażowanie.³⁹ Kolejnym przykładem jest **Grupa Żywiec**, która wdrożyła narzędzie oparte na AI do analizy zaangażowania pracowników. System ten analizuje dane z ankiet pracowniczych oraz innych źródeł, identyfikując obszary wymagające interwencji i proponując działania mające na celu poprawę satysfakcji i efektywności zespołu.⁴⁰

Big data umożliwia analizę trendów na rynku pracy, identyfikację potrzeb szkoleniowych oraz monitorowanie zaangażowania pracowników. Dzięki temu działy HR mogą podejmować bardziej świadome decyzje i dostosowywać swoje strategie do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Według raportu Polskiego Forum HR "HR TECH CHANGER 2024", ponad 90% profesjonalistów HR w Polsce korzysta z narzędzi automatyzujących ich pracę, a połowa z nich wykorzystuje technologie wsparte sztuczną inteligencją, 70% badanych Polaków uważa, że kompetencje cyfrowe będą kluczowe na rynku pracy przyszłości.⁴¹ To pokazuje rosnącą adaptację nowoczesnych technologii w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach.⁴²

Podsumowanie

Transformacja cyfrowa, rozwój gig economy i crowdsourcingu znacząco zmieniają zarządzanie zasobami ludzkimi. Organizacje muszą dostosować swoje strategie rekrutacyjne, systemy motywacyjne i sposoby zarządzania zespołami wirtualnymi. Wykorzystanie platform cyfrowych, sztucznej inteligencji (AI) i big data optymalizuje procesy HR, poprawiając

³⁹ <https://www.bitrix24.pl/articles/sztuczna-inteligencja-w-hr-jak-ai-rewolucjonizuje-rekrutacje-zarzadzanie-talentami-i-rozwoj-pracownikow.php> (data odczytu: 25.08.2024 r.).

⁴⁰ <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/nawigator-technologiczny/zastosowanie-grupa-zywiec-s-a/> (data odczytu: 07.02.2025 r.).

⁴¹ <https://media.pracuj.pl/249953-polacy-o-cyfrowych-kompetencjach-w-pracy-i-rekrutacji> (data odczytu: 21.02.2025 r.).

⁴² <https://polskieforumhr.pl/aktualnosci/materialy-dla-prasy/czy-polski-hr-jest-gotowy-na-ai-najnowszy-raport-polskiego-forum-hr-hr-tech-changer> (data odczytu: 07.01.2025 r.).

efektywność rekrutacji, onboardingu i monitorowania zaangażowania pracowników. Przykłady firm takich jak Uber, GitLab, Grupa Żywiec czy IBM pokazują, że technologie te mogą wspierać zarówno elastyczne formy zatrudnienia, jak i tradycyjne modele HR.

Wnioski:

- elastyczne modele pracy – organizacje muszą wdrożyć nowe strategie motywacyjne i systemy benefitów dostosowane do freelancerów i pracowników zdalnych.
- technologie w HR – AI i big data usprawniają rekrutację, analizę zaangażowania i identyfikację talentów, zwiększając efektywność zarządzania zasobami ludzkimi.
- integracja zespołów wirtualnych – kluczowe jest wykorzystanie narzędzi cyfrowych i strategii komunikacyjnych, aby zapewnić spójność kultury organizacyjnej.
- regulacje i ochrona pracowników gig economy – konieczne są rozwiązania prawne zapewniające freelancerom stabilność dochodów i dostęp do świadczeń socjalnych.
- nowe podejście do rekrutacji i zarządzania talentami – firmy powinny korzystać z platform cyfrowych i automatyzacji, aby szybciej i precyzyjniej dopasowywać kandydatów do swoich potrzeb.

Podsumowując, HR w erze cyfrowej wymaga innowacyjnych rozwiązań technologicznych i strategicznych, aby skutecznie zarządzać dynamicznie zmieniającym się rynkiem pracy.

Literatura

- [1] Davidson E., Vaast E., *Digital entrepreneurship and its socio-material enactment*, [w:] 43rd Hawaii International Conference on System Sciences, (HICSS) 2010.
- [2] De Stefano V., *The rise of the 'just-in-time workforce': On-demand work, crowdwork and labour protection in the 'gig economy'*, „Comparative Labor Law & Policy Journal” 2016, 37(3).
- [3] Friedman G., *Workers without employers: Shadow corporations and the rise of the gig economy*, „Review of Keynesian Economics 2014”, 2(2).
- [4] GIGbarometr, *Barometr elastyczności rynku pracy*, Warszawa 2024.
- [5] Graham M., Hjorth I., Lehdonvirta V., *Digital Labour and Development: Impacts of Global Digital Labour Platforms and the Gig Economy on Worker Livelihoods*, „Transfer: European Review of Labour and Research” 2017, 23(2).
- [6] Kenney M., Zysman J., *Work and Value Creation in the Platform Economy* [w:] Vallas S.P., Kovalainen A. (red.), „Work and Labor in the Digital Age (Research in the Sociology of Work)” 2019, tom 33.
- [7] Raport EY & GIGLIKE, „GIG on. Nowy Ład na rynku pracy”, EY People Advisory Services, 2021.
- [8] Schor J. B., Attwood-Charles W., *The Sharing Economy: Labor, Inequality, and Social Connection on For-Profit Platforms*, „Sociology Compass” 2017, 11(8).

- [9] Sienkiewicz Ł., Sidor-Rządkowska M., *Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2023.
- [10] Skowronek-Mielczarek A., *Gospodarka cyfrowa a funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw na rynku polskim*, „Nauki Ekonomiczne”, 2021, t. 33.
- [11] <https://barrazacarlos.com/pl/przedsiębiorczosc-cyfrowa/>
- [12] <https://businessinsider.com.pl/praca/gig-economy-przyszlosc-rynku-pracy/fgpk3gj>
- [13] <https://hrpolska.pl/rynek-pracy/rekrutacja-i-selekcja/czy-crowdsourcing-to-tez-przyszlosc-rekrutacji>
- [14] <https://itwiz.pl/bliskie-kontakty-na-odleglosc-czyli-sprawna-komunikacja-miedzy-zespolami-firmie>
- [15] <https://media.pracuj.pl/249953-polacy-o-cyfrowych-kompetencjach-w-pracy-i-rekrutacji>
- [16] <https://natywna.pl/sloownik-marketingu/crowdsourcing/>
- [17] <https://nowymarketing.pl/pandemia-i-polski-lad-napedzaja-gigekonomie-w-polsce-dane-z-raportu-gig-on-nowy-lad-na-rynku-pracy/>
- [18] <https://polskieforumhr.pl/aktualnosci/materialy-dla-prasy/czy-polski-hr-jest-gotowy-na-ai-najnowszy-raport-polskiego-forum-hr-hr-tech-changer>
- [19] <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/nawigator-technologiczny/zastosowanie-grupa-zywiec-s-a/>
- [20] <https://summalinguae.com/pl/technologie-jezykowe/crowdsourcing-definicja-przyklady-plusy-i-minusy/>
- [21] <https://www.and.digital/spotlight/lack-of-digital-skills-jeopardising-business-growth>
- [22] <https://www.bitrix24.pl/articles/sztuczna-inteligencja-w-hr-jak-ai-rewolucjonizuje-rekrutacje-zarzadzanie-talentami-i-rozwoj-pracownikow.php>
- [23] <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/gig-economy-market-102503>
- [24] <https://www.livecareer.pl/zycie-zawodowe/crowdsourcing>
- [25] <https://www.magazynyanywhere.pl/zmiany-na-rynku-pracy-platformizacja-cyfryzacja-i-gig-economy/>
- [26] https://www.mckinsey.com/pl/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Polska/Raporty/Ramie%20w%20ramie%20z%20robotem/Rami-w-rami-z-robotem_Raport-McKinsey.pdf
- [27] <https://www.mckinsey.com/pl/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Polska/Raporty/Polska%202030/Raport%20Polska%202030%20McKinsey%20Forbes.pdf>
- [28] <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/56092%3Awady-i-zalety-stosowania-crowdsourcingu>
- [29] <https://www.statista.com/statistics/1034564/gig-economy-projected-gross-volume/>
- [30] <https://www.statista.com/statistics/921593/gig-economy-number-of-freelancers-us/>
- [31] <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/future-of-gig-economy-shared-services-delivery-model.html>
- [32] https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- [33] https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

Streszczenie

Transformacja cyfrowa, rozwój gig economy i crowdsourcingu znacząco wpływają na współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Organizacje muszą dostosować swoje strategie

rekrutacyjne, systemy motywacyjne i sposoby zarządzania zespołami wirtualnymi do nowych realiów pracy. **Gig economy** promuje elastyczne formy zatrudnienia, które zastępują tradycyjne modele długoterminowej współpracy. **Crowdsourcing** staje się narzędziem pozyskiwania wiedzy i rozwiązywania problemów w modelu współpracy rozproszonej. Firmy wykorzystują platformy rekrutacyjne i rekomendacyjne do selekcji kandydatów oraz angażowania społeczności w innowacyjne projekty. **Nowoczesne technologie**, takie jak sztuczna inteligencja (AI) i big data, odgrywają kluczową rolę w optymalizacji procesów HR. AI wspiera analizę danych kandydatów i pracowników, przyspiesza rekrutację i automatyzuje procesy onboardingowe. Podsumowując, dynamiczne zmiany w środowisku pracy wymagają elastycznych strategii HR, dostosowanych do cyfrowej rzeczywistości. Firmy, które efektywnie wdrażają nowe modele zatrudnienia i wykorzystują technologie w zarządzaniu personelem, mogą uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku.

Słowa kluczowe

Gig economy, crowdsourcing, przedsiębiorczość cyfrowa, zarządzanie zasobami ludzkimi.