

redakcja naukowa

Marek Ćwiklicki, Marek Jabłoński

KONSULTING

dla organizacji gospodarczych
i niezorientowanych na zysk

Kraków 2011

Redakcja naukowa:

Marek Ćwiklicki, Marek Jabłoński

Recenzenci:

Prof. UEK dr hab. Janusz Czekaj

dr Marek Szarucki

dr Katarzyna Tarnawska

Projekt okładki:

Jarosław Szczurek

© Copyright by Katedra Metod Organizacji i Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011

ISBN 978-83-62511-01-3

Wydawnictwo:

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

ul. Rakowicka 27

31-510 Kraków

Druk:

Drukarnia Eikon Plus

ul. Wybickiego 46

31-302 Kraków

www.eikon.net.pl

Spis treści

PRZEDMOWA	9
------------------------	----------

CZĘŚĆ I

OBSZARY KONSULTINGU POLSCE

Olga-Anna Orynych

ZNACZENIE USŁUG KONSULTINGOWYCH DLA INDYWIDUALNYCH PRODUCENTÓW BIOPALIW CIEKŁYCH..... 12

1. Wstęp	12
2. Tendencje rozwoju rynku biopaliw ciekłych w Polsce na tle UE	13
3. Wspomaganie wiedzy w procesach produkcji biopaliw	17
4. Wpływ analizy strategicznej rynku biopaliw ciekłych w Polsce na skuteczny konsulting	19
5. Zakończenie	22
Literatura.....	23

Agnieszka Rydz

WYBRANE ZAGADNIENIA ZWIĄZANE Z USŁUGAMI KONSULTINGOWO-DORADCZYMI W SEKTORZE AGROBIZNESU W POLSCE 26

1. Wstęp	26
2. Kluczowe pojęcia i istota usług konsultingowo-doradczych w agrobiznesie	27
3. Organizacje konsultingowo-doradcze działające w sektorze agrobiznesu w Polsce	30
4. Formy i metody doradztwa w agrobiznesie	33
5. Doradztwo a przedsiębiorczość jednostek sektora agrobiznesu	36
6. Zakończenie	38
Literatura.....	39

Alicja Winnicka-Wejs, Anna Klich

ROZWÓJ HR SHARED SERVICE CENTERS W POLSCE..... 42

1. Wstęp	42
2. Z centrum kosztów do centrum usług	43
3. HR SSC a BPO – zdefiniowanie pojęć	44
4. Uwarunkowania rozwoju HR SSC w Polsce	45
5. Rodzaje usług świadczonych w HR SSC	46
6. Gospodarowanie kapitałem ludzkim w HR SSC	47
7. Ryzyko personalne w HR SSC	48
8. Przykłady z praktyki HR SSC	49
9. Plusy i minusy rozwiązania typu HR SSC	51
10. Zakończenie	51
Literatura.....	52

Alicja Winnicka-Wejs*
Anna Klich**

ROZWÓJ HR SHARED SERVICE CENTERS W POLSCE

Streszczenie

W opracowaniu scharakteryzowano Centra Usług Wspólnych (SSC - Shared Service Centers) realizujące procesy z zakresu HCM (human capital management), zwracając uwagę na ich rozwój w Polsce oraz kształtowanie się nowego modelu biznesowego, który zakłada przekształcanie tradycyjnie działających działów personalnych z centrów kosztów na centra usług. W opracowaniu wymieniono dominujące typy centrów usług (BPO, SSC, R&D), wskazując różnicę pomiędzy centrum usług wspólnych a centrum outsourcingowym. Ponadto w opracowaniu przedstawiono uwarunkowania rozwoju HR SSC w naszym kraju, jak również plusy i minusy takiego rozwiązania. Określono rodzaje usług świadczonych w ramach procesów HCM, przekazywanym centrów usług wspólnych oraz opisano gospodarowanie kapitałem ludzkim uwzględniające ryzyko personalne. Zaprezentowano także wyniki wywiadów pogłębianych z pracownikami HR SSC, a także przykłady z praktyki gospodarczej.

1. Wstęp

W okresie spowolnienia gospodarczego i ciągłego redukcji kosztów, wiele organizacji (zwłaszcza międzynarodowych korporacji) decyduje się na scentralizowanie obsługi personalnej w jednym miejscu, tworząc m.in. HR SSC (*HR Shared Service Centers*). Obserwuje się rozwój tego typu jednostek w Polsce – stąd zainteresowanie tą, jak się wydaje, mało jeszcze rozzebraną problematyką badawczą.

Celem opracowania jest scharakteryzowanie Centrów Usług Wspólnych (*Shared Service Centers*) realizujących procesy HR (*human resources*) i przedstawienie ich w perspektywie nowego modelu biznesu.

Na potrzeby niniejszego opracowania postawiono następujące problemy badawcze:

- P 1: Jaka jest różnica pomiędzy HR SSC (centrum usług wspólnych) a BPO/HRO (centrum outsourcingowe)?
- P 2: Jakie są uwarunkowania rozwoju HR Shared Service Centers w Polsce oraz jakiego rodzaju plusy i minusy stosowania takiego modelu biznesu można wskazać?

* Dr, opiekun Koła Naukowego „HR-owców” przy Katedrze Zarządzania Organizacjami Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

** Z-ca Przewodniczącego Koła Naukowego „HR-owców”.

- P 3: Co wchodzi w zakres świadczonych przez HR SSC usług personalnych?
- P 4: W jaki sposób gospodaruje się kapitałem ludzkim w HR SSC i jakiego rodzaju ryzyka personalne w nim występują?

Do tak postawionych problemów badawczych sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- H 1: Przeniesienie i wydzielenie procesów HCM (*human capital management*) stanowi istotną różnicę pomiędzy HR SSC a HRO.
- H 2: Rozwój HR SSC w Polsce zdeterminowany jest przede wszystkim niskimi kosztami i dostępem do wykształconej kadry. Koncentracja na kluczowych kompetencjach, obniżenie kosztów wraz ze wzrostem jakości świadczonych usług stanowią korzyści zastosowania tego nowoczesnego modelu biznesu.
- H 3: W zakres realizowanych przez HR SSC usług wchodzi przede wszystkim procesy transakcyjne.
- H 4: Ze względu na możliwość wystąpienia ryzyka personalnego, w gospodarowaniu kapitałem ludzkim szczególną uwagę zwraca się na pozyskiwanie, motywowanie i retencję pracowników.

Główną metodą badawczą jest krytyczna analiza literatury przedmiotu, raportów branżowych dotyczących centrów usług. Ponadto przeprowadzono wywiady pogłębione z pracownikami losowo wybranych HR SSC w Polsce.

2. Z centrum kosztów do centrum usług

Obecnie niewątpliwie organizacje poszukują różnorodnych sposobów na optymalizację swojej działalności w każdym obszarze funkcjonalnym, w tym także z zakresu *human capital management* (HCM). Do tej pory tradycyjnie funkcjonujący dział personalny był traktowany zdecydowanie jako centrum kosztów (zwłaszcza personalnych), podczas gdy w nowym, rozwijającym się modelu biznesowym jako centrum usług. Jedne organizacje decydują się na koncentrację specjalistów ds. HCM – pracujących na potrzeby wielu rozproszonych geograficznie oddziałów jednej korporacji (centrum usług wspólnych), inni wydzielać procesy biznesowe z tego zakresu na zewnątrz, zlecając je określonym podmiotom (centrum outsourcingowe).

M.F. Cook określa je ważnymi formami restrukturyzacji przedsiębiorstw, gdzie następuje zamienianie działów personalnych w centra usługowe, które mogą zajmować się – przy użyciu nowoczesnych systemów technicznych, doradztwem w zakresie HCM, zarządzaniem relacjami pracowniczymi i wykonywaniem zadań ściśle związanych z działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa¹.

Natomiast P. Reilly zwraca uwagę na wyraźne dążenie firm – pomimo różnych lokalnych instytucjonalnych i prawnych ograniczeń, do stworzenia wspólnej marki, kultury organizacyjnej o najwyższym możliwym poziomie

standaryzacji strategii i działania HR oraz globalnego modelu obsługi, w ramach którego jak najwięcej pracy działu HR jest outsourcowane do oddległych tanich centrów obsługi. Wspólne usługi, ośrodki kompetencji, partnerzy biznesowi – według niego, stanowią cechy transformacji HR².

3. HR SSC a BPO – zdefiniowanie pojęć

Istotne jest zdefiniowanie podstawowych pojęć i wyjaśnienie różnic pomiędzy centrum usług a centrum outsourcingowym. W tej dynamicznie rozwijającej się branży nie brakuje bowiem obco brzmiących terminów, takich jak: SSC, BPO, onshore, offshore, itp.

Tab. 1. Centrum usług wspólnych a centrum outsourcingu

	Centrum usług wspólnych	Centrum outsourcingu
Nazwa skrócona	<i>SSC (HR SSC)</i> – <i>Shared Service Center</i>	<i>BPO – Business Process Outsourcing Center</i>
Inne nazwy	<i>Captive centre</i>	<i>HRO</i>
Główna różnica	Przeniesienie procesów <i>HCM</i> do oddziału tej samej firmy	Wydzielenie procesów <i>HCM</i> do innej firmy zewnętrznej
Przykładowe centra realizujące procesy <i>HCM</i>	– Electrolux w Krakowie – Hewlett-Packard we Wrocławiu – MAN w Poznaniu – Philips Morris w Krakowie – Shell w Krakowie	– AON Hewitt w Krakowie (administrowanie benefitami) – Alexander Man Solutions w Krakowie (rekrutacja)

Źródło: opracowanie własne.

Pojęcia takie, jak *outsourcing* czy *shared service center* są ściśle związane z tematyką globalizacji usług, które skierowane są do podmiotów gospodarczych na całym świecie. *Outsourcing* to wydzielenie oraz przeniesienie niektórych procesów biznesowych do innej firmy zewnętrznej. W przypadku *shared service center* wydzielenie i przeniesienie ma miejsce do oddziału tej samej firmy. Ze względu na położenie geograficzne tych organizacji można spotkać się z określeniem *offshoring*, które oznacza, że świadczenie przeniesionych usług nastąpiło do innej części świata (na przykład z USA do Europy). *Nearshoring* to sytuacja kiedy usługi świadczone są za granicą – w tej samej części świata, a *onshoring* to przeniesienie procesów biznesowych na terenie tego samego kraju, tylko do innej lokalizacji.

W Polsce dominują trzy typy centrów usług:

- centrum usług procesów biznesowych (BPO – *Business Process Outsourcing*) – firma, która specjalizuje się w świadczeniu usług na zlecenie innych przedsiębiorstw;

- centrum usług wspólnych (*Shared Service Centre*) – oddział danego przedsiębiorstwa, świadczący usługi tylko na jego rzecz;
- centrum badawczo-rozwojowe (*R&D Centre*) – firma, która prowadzi działalność badawczo-rozwojową na zlecenie klientów zewnętrznych lub oddział przedsiębiorstwa prowadzący jego działalność badawczo-rozwojową³.

4. Uwarunkowania rozwoju HR SSC w Polsce

Najwięcej centrów usług (tj. BPO, SSC, R&D) powstaje i rozwija się w dużych miastach Polski, które są jednocześnie dużymi ośrodkami akademickimi, w Warszawie, Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu, Łodzi, Gdańsku, Katowicach, Szczecinie i Bydgoszczy. Przykładowo, w aglomeracji krakowskiej funkcjonuje najwięcej centrów typu Shared Services Center w kraju⁴.

Nasz kraj staje się liderem pod względem inwestycji SSC/BPO – w obszarze nowoczesnych usług dla biznesu, z ponad 50 000 pracowników zatrudnionych w około 200 dużych zagranicznych firm⁵.

Raporty branżowe i dane Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych wskazują wiele powodów, dla których lokalizacja SSC w Europie Środkowo-Wschodniej (w tym w Polsce) jest korzystna⁶.

Pierwszym, najważniejszym argumentem jest możliwość obniżenia kosztów. Wynagrodzenia pracowników w Polsce i w krajach zachodnich zdecydowanie się różnią, około pięć-, ośmiokrotnie. Kolejną korzyścią z lokalizacji SSC w Polsce jest dostęp do odpowiedniej jakości, wykształconej kadry. Ważnym argumentem, jest także dużo lepsza znajomość języków obcych wśród młodych Polaków. Najpopularniejszymi językami obcymi wśród młodej kadry są angielski, niemiecki oraz francuski. W podjęciu ostatecznej decyzji, gdzie ulokować SSC istotną rolę odgrywa samo miasto, obserwacje inwestorów na temat jakości życia w danym mieście, dostępu do oferty rozrywkowej, restauracji, warunki mieszkaniowe, dostęp do szkół dla obcokrajowców, jakość dróg oraz bliskość połączeń lotniczych. Powodami, dla których wiele zagranicznych koncernów zdecydowało się utworzyć swoje SSC w Polsce były także odpowiednie bezpieczeństwo inwestycji, korzystne położenie geograficzne oraz członkostwo w NATO i UE⁷.

Przykładowo, w raporcie „*Poland as destination for Shared Services Center*” wymieniono szczegółowo powody dla których warto otworzyć SSC w Polsce:

1. Przewaga w ilości i jakości polskiego kapitału ludzkiego:
 - a. duża liczba osób z wyższym wykształceniem, inteligentnych, chętnych do samorozwoju,
 - b. wielu absolwentów mówiących swobodnie w języku angielskim oraz znających inne języki europejskie i azjatyckie,
 - c. dobra sława Polaków na zagranicznych uczelniach,

- d. opinia o Polakach jako osobach o szerokim wachlarzu umiejętności, zaangażowanych w pracę, chętnych do rozwoju,
 - e. dostępne lokalizacje w miastach, które są ośrodkami akademickimi.
2. Niskie koszty pracy. W Polsce nadal wynagrodzenia są niższe niż w Europie Zachodniej.
 3. Pomimo, iż infrastruktura drogowa jest dość uboga (brak wystarczającej ilości autostrad, zła jakość istniejących), pozostała infrastruktura jest dobrze dostosowana do potrzeb SSC. Organizacja przez Polskę Euro 2012 może przyczynić się do rozwoju transportu drogowego.
 4. Polska posiada miasta, które są atrakcyjnymi miejscami do życia i pracy. Jakość życia w Polsce polepszyła się ostatnimi czasy. Możemy konkurować z miastami europejskimi pod względem ilości centrów handlowych, galerii, teatrów, festiwali, koncertów, restauracji, ośrodków sportowych. Dostępne są szkoły dla dzieci obcokrajowców.
 5. Polska jest krajem bezpiecznym, w którym można czuć się komfortowo. Nie jest ona raczej zagrożona atakami terrorystycznymi, utrzymuje pozytywne relacje z wieloma krajami, jest wolna od konfliktów etnicznych i religijnych.
 6. Rząd polski oraz władze lokalne są chętne aby przyciągać inwestorów z zagranicy. W tym celu stosują zachęty finansowe dla inwestorów⁸.
Procesy z zakresu HCM realizowane są zarówno w BPO, jak i w SSC. Z raportu „Sektor SSC/BPO w Polsce” wynika, że usługi z tego obszaru są realizowane w 25 centrach SSC/BPO w Polsce⁹.

5. Rodzaje usług świadczonych w HR SSC

Do zadań, które najczęściej są przekazywane centrom usług, należą: usługi finansowo-księgowo, usługi informatyczne, procesy rekrutacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie procesami wiedzy, zarządzanie łańcuchem dostaw, obsługa klienta, rozwój oprogramowania, badania i rozwój¹⁰.

Procesy z zakresu HCM nie wiążą się bezpośrednio z działalnością podstawową organizacji (tzw. *core business*) i zalicza się je do funkcji wsparcia. Centra usług wspólnych mogą oferować usługi z zakresu: administracji personalnej, obsługi szkoleń, wsparcia informatycznego wspomagającego HCM. W praktyce głównymi rodzajami usług świadczonych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi są: rekrutacja i raportowanie, nagrody i uznania, uzgodnienia danych pracowników i wypłaty, płace, programy motywacyjne, opodatkowanie, czas pracy¹¹.

Centra usług wspólnych najczęściej przejmują tzw. procesy transakcyjne – standardowe dla wszystkich jednostek organizacyjnych korporacji, pozostałe zostają w danym kraju ze względu na wysoki stopień skomplikowania lub konieczność fizycznej obecności. Rysunek 1 przedstawia propozycję

podziału zadań do realizacji w HR SSC i w oddziale firmy, ze względu na wyżej wymienione aspekty.

1 Działania, które muszą pozostać w oddziale korporacji (np. czas pracy z zakresu <i>pre-payroll</i>)	2 Nieudane lub przerwane procesy z zakresu HCM, które nie są rozważane do realizacji w HR SSC (np. elitarny program zarządzania talentami)
3 Działania z zakresu HCM, które bardzo dobrze nadają się do realizacji w HR SSC (np. naliczanie wynagrodzeń)	4 Działania z zakresu HCM, które mogą być realizowane w HR SCC (np. zarządzanie szkoleniami)

Rys. 1. Przykład podziału zadań do realizacji w centrum usług wspólnych i w oddziale korporacji

Źródło: opracowanie własne.

Na uwagę zasługuje fakt, że w takich centrach usług wspólnych nie realizuje się tylko jednego procesu biznesowego (np. tylko z zakresu HCM). Są to raczej centra wielozadaniowe i w praktyce można spotkać się z łączeniem funkcji, najczęściej finansowo-księgowej z HR.

Przykładowo, pracownicy w takich centrach mogą zajmować się m.in. naliczaniem wynagrodzeń, ich przeglądami, monitoringiem, tworzeniem strategii wynagradzania, wprowadzaniem zmian w polityce wynagrodzeń, wazaniem stanowisk. Choć trzeba przyznać, że niektórzy menadżerowie obsługę wynagrodzeń zaliczają nie do obszaru HCM, a do finansów i księgowości. Wydaje się, że podział zadań zależy w dużej mierze od przyjętej polityki i strategii przedsiębiorstwa, która może określić procesy podstawowe i wspierające.

6. Gospodarowanie kapitałem ludzkim w HR SSC

W organizacjach typu SSC struktury organizacyjne są płaskie. W ramach nich funkcjonują określone zespoły (np. podzielone ze względu na obsługę krajów), którymi zarządzają team-leaderzy. Nad całością czuwa menadżer. Kultura organizacyjna HR SSC oparta jest na standardach macierzystych firm-korporacji o międzynarodowym środowisku pracy. Charakterystyczne dla tego typu struktur są stanowiska pracy w tzw. *open space* – otwartej przestrzeni biurowej.

Pozyskując nowych pracowników do pracy w SSC, zwraca się uwagę przede wszystkim na umiejętności językowe kandydatów. Okazuje się, że wiedza z zakresu HCM, czy doświadczenie w tym obszarze nie jest tak istotne, jak znajomość języków obcych. Organizacje posiadają specjalne programy szkoleniowe wdrażające do wykonywania pracy i w związku z tym profile wykształcenia nie odgrywają tutaj pierwszorzędnej roli. Plu-

sem jest, jeśli programy adaptacyjne zawierają m.in. wizyty w siedzibach obsługiwanych firm, umożliwiając tym samym poznanie specyfiki wymagań klienta. Nierzadko bowiem w HR SSC uczy się tylko powtarzalnych czynności w wąskim obszarze HCM, zgodnie z segmentacją danego procesu. Nacisk na efektywność kosztową powoduje, że do tego typu pracy są zatrudniane przeważnie osoby młode, dla których jest to pierwsza praca.

W HR SSC pracownicy są oceniani za ilość i jakość wykonanej pracy, a zarządzanie przez cele jest ujmowane w perspektywie indywidualnej i zespołowej. Często stosowane są wskaźniki wykonania, tzw. KPI (*Key Performance Indicators*).

Utrzymanie wysokiego poziomu motywacji w warunkach pracy, która jest powtarzalna, rutynowa, o niskiej decyzyjności jest nielada wyzwaniem dla menedżerów. W praktyce motywuje się pracowników m.in. poprzez rotację stanowisk, tworzenie stanowisk wielofunkcyjnych, udział w dodatkowych zadaniach¹².

Większość pracowników wykonuje pracę tego samego rodzaju, a tylko nieliczni mają szansę na awans pionowy. W związku z czym ścieżki kariery są raczej ukierunkowane na awanse poziome, promujące wiedzę ekspercką i szerszy zakres uprawnień.

Biegła znajomość języka obcego jest jedną z ważniejszych kompetencji centrów usług, stąd też wielu pracowników jest obowiązkowo wysyłanych na kursy językowe (np. w czasie pracy). Pozostałe szkolenia dotyczą umiejętności miękkich przydatnych w obsłudze klienta lub umiejętności technicznych z obsługi aplikacji.

W większości SSC poziom rotacji wynosi 20%¹³, stąd też ważną kwestią, także w HR SSC, staje się retencja kluczowych specjalistów (utrzymanie i związanie ich z firmą).

7. Ryzyko personalne w HR SSC

Zadania realizowane są przez pracowników, a więc nie same systemy informatyczne czy technologiczne są tu najważniejsze. Choć zdarza się przecież, że menadżerowie zwracają bardziej uwagę na systemy, procesy, a nie na czynnik ludzki. By realizacja usług personalnych udała się i była na wysokim poziomie jakościowym, konieczne jest zadbanie o kapitał ludzki HR SSC, m.in. poprzez prowadzenie właściwej polityki personalnej. Zwłaszcza, że właśnie w tych organizacjach istnieje większe prawdopodobieństwo wystąpienia personalnego ryzyka utraty wiedzy. Może wystąpić ryzyko „wąskich gardeł” w przypadku braku specjalistów ze znajomością rzadkich języków, ryzyko motywacyjne związane z obniżoną wydajnością pracy po dłuższym okresie wykonywania tej samej, rutynowej czynności, a także ryzyko strat personalnych przy wysokiej fluktuacji osób posiadających już wiedzę i doświadczenie w HR SSC. Znane są przecież przypadki „wędrowania” specjalistów pomiędzy centrami (np. w „Dolinie SSC” w wo-

jewództwie małopolskim). Na domiar tego problemem jest także niekorzystny wizerunek HR SSC oferujących monotonną, mało kreatywną pracę. Na portalach społecznościowych toczą się nawet dyskusje, czy pracownicy centrów usług to specjaliści, czy tylko „wklepywacze” danych, znających języki obce. Tabela 2 przedstawia przykładowe ryzyka personalne, które mogą wystąpić w HR SSC.

Tab. 2. Przykłady ryzyk personalnych występujących w HR SSC

Rodzaj ryzyka personalnego	Przykład z HR SCC
Ryzyko niedostosowania popytu i podaży	Ryzyko zbyt małej podaży specjalistów z biegłą znajomością rzadkich języków obcych
Ryzyko doboru pracowników	Ryzyko wyboru nieodpowiedniej metody różnicującej pracowników o wysokim i niskim stopniu przydatności w HR SSC
Ryzyko podziału ról	Ryzyko niezharmonizowania kwalifikacji i wymagań pracy (częste zjawisko przekwalifikowania)
Ryzyko ewaluacyjne	Ryzyko oceniania związane z ustaleniem właściwych mierników efektywności – KPI
Ryzyko inwestowania w rozwój pracowników	Ryzyko odpływu pracowników, w których zainwestowano
Ryzyko motywacyjne	Ryzyko błędnych pozaekonomicznych koncepcji motywacyjnych
Ryzyko zwalniania	Ryzyko derekrutacji w okresie mniejszego nasilenia zleceń

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002, s. 53-89.

8. Przykłady z praktyki HR SSC

Na potrzeby niniejszego opracowania przeprowadzono dwa wywiady pogłębione z pracownikami HR SSC, których treść pytań może w przyszłości stanowić bazę do stworzenia kwestionariusza ankiety i dalszych badań w tym zakresie.

Wywiady przeprowadzono w maju 2011 r. i na ich podstawie uzyskano informacje m.in. na temat struktury organizacyjnej, zakresu prowadzonej działalności, sposobu gospodarowania kapitałem ludzkim, które potwierdziły dotychczasową wiedzę w tym zakresie.

Zespoły specjalistów zajmujących się procesami HR są najczęściej kilku lub kilkunastoosobowe, kierowane bezpośrednio przez team leadera/supervisora. Całością zarządza manager lub project manager. W HR SSC funkcjonują działy podzielone tematycznie. Przykładowo w jednej z badanych organizacji istnieje dział dotyczący wynagrodzeń, szkoleń i rozwoju, obsługi pracowników zagranicznych (*expatriates*), natomiast w drugiej organizacji podział obejmuje procesy: rekrutacji i selekcji, szkoleń, administracji (w tym *contact center*), relacji pracowniczych, organizacyjny.

Najczęściej używanym językiem komunikacji w badanych HR SSC jest język angielski. Umiejętność posługiwania się językiem obcym jest jednym z głównych wymogów stawianych kandydatom do pracy podczas rekrutacji i selekcji. Ponadto ważne jest wykształcenie wyższe, niekoniecznie związane z obszarem HR. Jedna z badanych osób zwróciła jednak uwagę, że w HR SSC powinna zostać zachowana równowaga pomiędzy znajomością języków obcych i doświadczeniem w HR. Nadanie większej wagi językom niż wiedzy specjalistycznej może w praktyce wiązać się z niższym poziomem jakości obsługi. Istotne zatem jest wdrożenie w HR SSC koncepcji *diversity management*.

W HR SSC pracownicy mogą rozwijać swoje kompetencje uczestnicząc w kursach językowych, szkoleniach z obsługi programów lub rozwijających umiejętności tzw. „miękkie”. Pracownicy są motywowani do pracy nie tylko wynagrodzeniem (który po przepracowaniu określonego czasu jest wyższe od średniego wynagrodzenia w gospodarce), ale także dodatkowymi bonusami w postaci prywatnej opieki medycznej, imprez integracyjnych, bonów sportowych.

W tabeli 3 przedstawiono, dostępne w literaturze przedmiotu, przykłady z praktyki HR SSC działających w Polsce.

Tab. 3. Przykłady z praktyki HR SSC

<p style="text-align: center;">Cztery filary HR Shared Services Center Schneider Electric</p> <p>Nowy model funkcjonowania oparty jest na czterech filarach:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. HR Business Partner – współpracujący bezpośrednio z menedżerami przy określaniu i realizacji strategii 2. Zespoły Eksperckie (<i>Solutions</i>) – definiujące i wdrażające globalne rozwiązania z zakresu HCM 3. Zespoły Specjalistów HR – zapewniające usługi wspólne (<i>shared services</i>) dla kilku krajów 4. Bezpośredni przełożony – pełniący funkcję „pierwszego HR kontaktu” dla pracownika <p>Model zakłada ciągle doskonalenie procesów i obsługi, w tym m.in. stosowanie miar efektywności: KPI – <i>Key Performance Indicators</i> oraz definiowanie zasad obsługi klienta w umowach: <i>Service Level Agreement</i>.</p>
<p style="text-align: center;">Hewlett-Packard z platformą HRMS People Soft</p> <p>Firma korzysta z platformy HRMS People Soft – nowoczesnego narzędzia do zarządzania informacją przez dział HR, umożliwiającego administrowanie danymi personalnymi oraz zarządzanie ich zmianami.</p> <p>Każdy pracownik firmy ma możliwość zalogowania się do systemu, wysłania zapytania dotyczącego zatrudnienia (itp. urlopu, delegacji, premii itp.) i uzyskania odpowiedzi od specjalisty HR. Na tej podstawie tworzy się wirtualne dokumenty: <i>Frequently Asked Questions (FAQ)</i> – najczęściej zadawane pytania.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Kowalska, T. Sobocińska, *Centra przyszłości*, „Personel i Zarządzanie” nr 4, 2011; A. Porębska, A. Podolak, *Nowoczesne systemy*, „Personel i Zarządzanie” nr 1, 2010.

9. Plusy i minusy rozwiązania typu HR SSC

Shared service center (centrum usług wspólnych) oznacza sposób prowadzenia przedsiębiorstwa, w którym powołuje ono odrębną jednostkę organizacyjną do przejścia pewnych jego funkcji. Takie posunięcie ma na celu poprawę wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, obniżenie kosztów oraz zapewnienie wyższej jakości świadczonych usług dla klienta wewnętrznego. Zadaniem *shared service center* jest dostarczenie określonych usług dla całej korporacji lub niektórych jej oddziałów. Jednakże stworzenie SSC ma także swoje ograniczenia. Po pierwsze opłacalność takiego przedsięwzięcia dotyczy tylko firmy o dużej skali działania, a po drugie implementacja tego rozwiązania wiąże się z wysokimi nakładami, dużym zaangażowaniem kierownictwa wyższego szczebla oraz długim czasem – od roku do nawet 5 lat¹⁴.

Poniższa tabela przedstawia plusy i minusy rozwiązania typu HR SSC.

Tab. 4. Plusy i minusy rozwiązania typu HR SSC

Plusy	Minusy
<ul style="list-style-type: none"> – Skala działania – obsługa kilku krajów/regionów – Dostęp do dobrych praktyk z USA, Europy Zachodniej – Większa koncentracja na kluczowych kompetencjach i podstawowej działalności – Obniżenie kosztów operacyjnych związanych z obsługą personalną – Korzystanie z najnowszych rozwiązań technologicznych – Wzrost jakości świadczonych usług – Powstanie możliwości przekształcenia własnego centrum w odrębną jednostkę, świadczącą usługi także klientom zewnętrznym 	<ul style="list-style-type: none"> – Ryzyko zbyt dużych nakładów w stosunku do oczekiwanych rezultatów ekonomicznych – Niekoherencja kulturowa pomiędzy SSC a oddziałami korporacji – Przewaga prac rutynowych nad kreatywnymi – Możliwość słabej wiedzy na temat „core business” – oddziałów korporacji, kontakt zawężony do telefonów, e-maili i telekonferencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Dudzik, *Centra usług – shared services*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 12, 2009, s. 30.

10. Zakończenie

HR Shared Service Centers stanowią ważny element rozwijającego się w Polsce sektora nowoczesnych usług biznesowych. Procesy z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim są częściej realizowane w centrach usług wspólnych niż w centrach outsourcingu. Zapewne jest to zdeterminowane m.in. regulacjami prawnymi. Choć udział zatrudnionych w tym obszarze nie jest tak duży, jak w finansach i księgowości (według raportu „Sektor SSC/BPO w Polsce” w HR – mniej niż 5%, Finanse i Księgowość – prawie

50%), to wydaje się, że w działalności personalnej dokonuje się swoista „globalna transformacja” i jesteśmy obecnie świadkami powstawania i rozwoju tego typu centrów usług w Polsce.

Postawione we wstępie hipotezy badawcze zostały pozytywnie zweryfikowane, choć autorzy niniejszego opracowania mają świadomość, że poruszyli zaledwie niewielki wycinek zagadnień i widzą w związku z tym potrzebę dalszych, pogłębionych badań w tym zakresie, ze szczególnym uwzględnieniem HR SSC.

Literatura

- Chojnowska-Haponik I., *Zagłębie BPO*, Wspólna Europa. Wydawnictwo III Europejskiego Kongresu Gospodarczego 2011. Dodatek do Miesięcznika Gospodarczego Nowy Przemysł.
- Cook M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Dawid-Sawicka M., *Reilly: HR musi pomagać w rozwiązywaniu problemów biznesowych*, Personel Plus 2011, nr 05(42).
- Dominguez L.R., *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna Wolter Kluwer Business, Warszawa 2009.
- Dudzik M., *Centra usług – shared services*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 12, 2005.
- Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2007.
- Jabłońska U., A. Młynarczyk, *W międzykulturowym środowisku*, Personel i Zarządzanie 2008, nr 12.
- Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.
- Kalinowski, J., Pawlicki G., Kolczyński Ł., Strojny M., Żagun K., Mańkowski M., Miszkin M., Klimczak D., Kuskowski P., *Poland as a destination for Shared Services Center*, www.kpmg.com, data dostępu: 17.05.2011.
- Kowalska E., Sobocińska T., *Centra przyszłości*, Personel i Zarządzanie 2011, nr 4.
- Micek G., Działek J., Górecki J., *Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem lokalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Nawrocki R., *Outsourcing w Polsce w 2006: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, The Conference Board Europe, Warszawa 2006.
- Onshore, Nearshore, Offshore: Unsure? A 2010 Polish Perspective*, www.joneslanglasalle.pl, data dostępu: 27.05.2011r.
- Porębska A., Podolak A., *Nowoczesne systemy*, Personel i Zarządzanie 2010, nr 10.
- Przegląd 300 międzynarodowych centrów usług. Definicje, segmentacja, zatrudnienie, plany i prognozy*, DIS 2008, www.dis.waw.pl, data dostępu: 24.05.2011r.

Sektor SSC/BPO w Polsce. Raport przygotowany na zlecenie Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce, wrzesień 2010, www.absl.pl, data dostępu: 28.05.2011r.

Śniegocka A., *Zatrzymać na dłużej*, *Personel i Zarządzanie* 2009, nr 6.

Śniegocka A., *Pobudzić do działania*, *Personel i Zarządzanie* 2009, nr 5.

www.paiz.gov.pl/sektory/bpo_ssc, data dostępu: 31.05.2011r.

Przypisy

¹ Cook M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 273.

² Dawid-Sawicka M., *Reilly: HR musi pomagać w rozwiązywaniu problemów biznesowych*, *Personel Plus* 2011, nr 05(42), s. 16.

³ Micek G., Działek J., Górecki J., *Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem lokalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 13-15.

⁴ Micek G., J. Działek, J. Górecki, *Centra usług w Krakowie...*, dz.cyt., s. 23.

⁵ Chojnowska-Haponik I., *Zagłębie BPO*, Wspólna Europa. Wydawnictwo III Europejskiego Kongresu Gospodarczego 2011. Dodatek do Miesięcznika Gospodarczego Nowy Przemysł, s. 34.

⁶ Zob. www.paiz.gov.pl/sektory/bpo_ssc.

⁷ Pniewski K., *Od decyzji do implementacji: praktyczne aspekty budowy Centrum Usług Księgowych*, [w:] *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring, shared services center*. Pod red. A. Szymaniaka, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2007, s. 346-347.

⁸ Kalinowski J., Pawlicki G., Kolczyński Ł., Strojny M., Żagun K., Mańkowski M., Miszkin M., Klimczak D., Kuskowski P., *Poland as a destination for Shared Services Center*, www.kpmg.com, data dostępu: 17.05.2011.

⁹ Górecki J., Działek J., Micek G., *Charakterystyka działalności centrów SSC/BPO, Sektor SSC/BPO w Polsce. Raport przygotowany na zlecenie Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce*, wrzesień 2010, s. 20.

¹⁰ Micek G., Działek J., Górecki J., *Centra usług w Krakowie...*, dz.cyt., s. 23.

¹¹ Górecki J., Działek J., Micek G., *Charakterystyka działalności centrów SSC/BPO...*, dz.cyt., s. 21.

¹² Zob. Śniegocka A., *Pobudzić do działania*, *Personel i Zarządzanie* 2009, nr 5.

¹³ *Shared Service: Moving into Central and Eastern Europe*, *The Economist*, 2003 za: Jabłońska U., Młynarczyk A., *W międzykulturowym środowisku*, *Personel i Zarządzanie* 2008, nr 12.

¹⁴ Dudzik M., *Centra usług – shared services*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* 2005, nr 12, s. 29-30.

Alicja Winnicka-Wejs, Anna Klich**THE DEVELOPMENT OF HR SHARED SERVICE CENTERS
IN POLAND****Summary**

The study outlines a description of *SSC - Shared Service Centers* performing processes related to *HCM (human capital management)*, with particular attention being paid to their development in Poland and the formation of a new business model, which assumes a transformation of traditional personnel departments from cost centers into service centers. Dominant service centers types (BPO, SSC, R&D) were listed in the study, while indicating the difference between a shared services center and an outsourcing center. Furthermore, the text presents the conditions of HR SSC in Poland, as well as advantages and disadvantages of such a solution. Services rendered within HCM processes were defined as transferred to shared service centers, and human capital management was described, with personal risk being taken into consideration. Results of in-depth interviews with HR SSC employees as well as examples from economic practice were also presented.