

Iwona Biernat

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania
i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa
iwona.biernat@ue.poznan.pl

CENTRA USŁUG WSPÓLNYCH JAKO FORMA RESTRUKTURYZACJI ZATRUDNIENIA

Streszczenie: Konieczność zwiększania elastyczności oraz szukania optymalizacji działania wymusza na przedsiębiorstwach ciągłe zmiany w ich wnętrzu. Proces gruntownych zmian w strukturze organizacji określany jest mianem restrukturyzacji. W artykule skupiono się na restrukturyzacji zatrudnienia prowadzonej poprzez segmentację przedsiębiorstwa i wydzieleniu z jego wnętrza komórek zewnętrznych lub poprzez outsourcing funkcji pomocniczych. Zdefiniowane zostały pojęcia centrum usług wspólnych oraz centrum *business process offshoring*. Zaprezentowano również różnice pomiędzy tymi dwiema formami restrukturyzacji zatrudnienia, a także korzyści oraz wady stosowania obu rozwiązań. W publikacji został też scharakteryzowany sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wewnętrznych i zewnętrznych centrów usług wspólnych jako form restrukturyzacji zatrudnienia.

Słowa kluczowe: restrukturyzacja zatrudnienia, outsourcing, centra usług, *business process offshoring*.

Klasyfikacja JEL: F23, G34, L84, M12, M16.

SHARED SERVICES CENTRES AS A FORM OF EMPLOYMENT RESTRUCTURING

Abstract: The need for increased flexibility and the search for performance optimisation opportunities force companies to continuously perform internal reorganisation. The process of introducing fundamental changes to the structure of an organisation

is referred to as restructuring. The article focuses on the process of employment restructuring implemented through company segmentation, isolation of external cells from within its internal structure and the outsourcing of ancillary functions. The article defines the following terms: the *shared services centre* and the *business process offshoring centre*. Moreover the paper discusses differences between these two forms of restructuring, in addition to the advantages and disadvantages of using these two solutions. The publication also defines the sector of modern business services in Poland. The article aims to present both internal and external shared services centres as a form of employment restructuring.

Keywords: employment restructuring, outsourcing, *shared services centre*, *business process offshoring*.

Wstęp

Funkcjonując w nieustannie zmieniającym się otoczeniu, przedsiębiorstwa są zmuszone reagować, dokonując w mniejszym lub większym stopniu modyfikacji w swoim wnętrzu. Dostosowanie się do zewnętrznych warunków lub przygotowanie się na zmiany ma umożliwiać proces restrukturyzacji [Garstka 2012, s. 17]. Modyfikacje struktury zatrudnienia są jednym z najistotniejszych rodzajów restrukturyzacji przedsiębiorstwa, bez względu na branżę, w jakiej ono funkcjonuje [Szczepanik 2012, s. 5].

W artykule skupiono się na aspekcie restrukturyzacji zatrudnienia poprzez segmentację organizacji i wydzielenie jednostek biznesowych bądź też outsourcing. Poruszona została kwestia tworzenia centrów usług wspólnych jako nowego trendu w restrukturyzacji zatrudnienia, którego celem jest nie tylko redukcja kosztów, ale także standaryzacja procesów biznesowych. Zaprezentowano również różnice między modelami *centrum business process offshoring* (BPO) a centrum usług wspólnych (SSC – *shared service centre*) oraz korzyści i mankamenty stosowania obu tych rozwiązań. Na koniec został scharakteryzowany sektor centrów usługowych działających w Polsce i mających zasięg międzynarodowy.

Centrum usług wspólnych jest w artykule definiowane jako jednostka wydzielona z wnętrza przedsiębiorstwa, świadcząca na rzecz organizacji macierzystej usługi w zakresie funkcji pomocniczych i powiązana z nią kapitałowo. Natomiast centrum BPO w niniejszej publikacji jest określane jako niezależna kapitałowo firma zewnętrzna świadcząca usługi w ramach funkcji pomocniczych i zlokalizowana na terytorium innego kraju niż główna siedziba zleceniodawcy.

Celem publikacji jest przedstawienie wewnętrznych i zewnętrznych centrów usług wspólnych jako form restrukturyzacji zatrudnienia.

Artykuł został przygotowany na podstawie wtórnych danych statystycznych, a także informacji zawartych w literaturze.

1. Restrukturyzacja organizacji – istota i zakres

Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od profilu działalności, ma cele, do których dąży, oraz bardziej lub mniej sformalizowany plan działania, zwany strategią. Istnieją dwa podstawowe podejścia do definiowania pojęcia strategii, które różnią się umiejscowieniem celów organizacji. Węższa perspektywa zakłada, że strategia jest podrzędna w stosunku do celów i służy tylko ich realizacji, co oznacza, że formułowanie celów przedsiębiorstwa odbywa się na wcześniejszym etapie niż określanie strategii. W szerszym podejściu określanie celów jest również elementem strategii. Zatem w pierwszym przypadku strategia to zbiór działań i zachowań organizacji, które służą realizacji celów firmy. Z kolei w drugim strategia zawiera w sobie cele długookresowe i kierunki działań. Częścią wspólną tych dwóch podejść jest rozumienie strategii jako ogólnego programu określania i realizacji celów organizacji [Garstka 2012, s. 13–14].

Inną definicję zaproponował M. Porter, rozumiejąc strategię jako kreowanie wartościowej i unikatowej pozycji organizacji za pomocą innego zestawu czynności w porównaniu do konkurentów [Krzakiewicz 2008, s. 192]. Najbardziej wyczerpującą definicję strategii określił jednak Chandler, według którego „strategia polega na wyznaczaniu długoterminowych celów przedsiębiorstwa, przyjęciu określonych kierunków działania oraz przydzieleniu zasobów potrzebnych do osiągnięcia tych celów” [Armstrong 2011, s. 44–45]. Definicja ta nie tylko zawiera aspekt określania celów i sposobów ich realizacji, ale również podkreśla kwestię odpowiedniego rozdzielenia zasobów.

Z tego względu, że realizacja celów strategicznych wymaga czasu, strategia opracowywana jest na długi okres. Jednak przedsiębiorstwa funkcjonują w nieustannie zmieniającym się otoczeniu, dlatego firmy powinny weryfikować swoje cele i sposoby ich realizacji w zależności od zmian warunków zewnętrznych i wewnętrznych implikujących modyfikację zasobów i cech organizacji. Taką zasadniczą zmianą strategii firmy jest restrukturyzacja, ponieważ gruntownie przekształcając przedsiębiorstwo, również wprowadza się zmiany w celach strategicznych czy nawet w misji. Strategia wywiera silny wpływ na kształt struktury firmy, zatem modyfikując strategię, zmienia się

również strukturę przedsiębiorstwa. Przez strukturę przedsiębiorstwa należy rozumieć składniki majątku firmy wraz ze źródłami ich finansowania, zatrudniony personel, podział organizacyjny kadr i majątku, a także relacje organizacyjne i technologiczne, które zachodzą między zespołami ludzkimi oraz składnikami majątku. Restrukturyzacja jest zaplanowaną reorientacją celów strategicznych przedsiębiorstwa w odpowiedzi na przeszłe bądź też przyszłe zmiany w otoczeniu po to, aby właściwie dostosować organizację, jej ekonomikę, technologie oraz kadry. Restrukturyzacja stanowi również zbiór procesów, do których można zaliczyć unowocześnienie produkcji, dywersyfikację działań, systemową przebudowę struktury organizacyjnej oraz zasad funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Procesy te są radykalnymi zmianami w strukturze kapitałowej, sferze działania oraz wewnętrznej organizacji firmy. Jednak restrukturyzacja jest tylko narzędziem realizacji celów strategicznych, a nie środkiem samym w sobie [Garstka 2012, s. 16–17].

Bardziej ogólną definicję restrukturyzacji podali Bicksler i Chen [Benduch 2011, s. 10]., według których „restrukturyzacja jest strategią wzrostu wartości jednostki gospodarczej”. Przez wartość rozumie się w tym przypadku wartość aktywów lub wartość możliwą do stworzenia przez aktywa. Oznacza to, że celem restrukturyzacji może być nie tylko zwiększanie wartości aktywów, ale również powrót do dobrego stanu osłabionego podmiotu. Należy również zauważyć, że restrukturyzacja jest terminem ustawowym, stosowanym do tzw. regulacji celowych obejmujących określone rodzaje restrukturyzacji, przede wszystkim organizacyjnej i majątkowej [Benduch 2011, s. 10].

Podsumowując, można stwierdzić, że restrukturyzacja obejmuje ogół procesów i czynności, których skutkiem jest zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów organizacji w prowadzonej działalności [Szczepanik 2012, s. 5].

Wzrost wartości organizacji, będący efektem restrukturyzacji i stanowiący cel firmy, jest rezultatem różnego rodzaju zmian. Wynika to z faktu, że restrukturyzacja może dotyczyć różnych obszarów (jednego bądź kilku jednocześnie). Można zatem wyróżnić restrukturyzację przedmiotową, zwaną także ze względu na jej zakres rzeczową i podmiotową. W restrukturyzacji rzeczowej występują zmiany:

- majątkowe,
- zatrudnienia,
- finansowe,
- technologiczne i techniczne,
- produktowe.

Skutkiem restrukturyzacji mogą być również modyfikacje sfery własnościowej przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej oraz systemu zarządzania,

czyli dotyczące firmy jako podmiotu. Wyodrębnić zatem można restrukturyzację podmiotową, obejmującą zmiany w obszarze:

- własności,
- systemu zarządzania oraz systemu decyzyjnego,
- prawno-organizacyjnym,
- kulturowym [Garstka 2012, s. 18].

Najbardziej wrażliwą sferą przedsiębiorstwa jest restrukturyzacja zatrudnienia, ponieważ dotyczy pracowników i ich świadomości. Jedynie wdrażanie zmian, które zostały zaakceptowane przez personel, może przynieść pożądany skutek. Odpowiednio znaczące modyfikacje liczebności kadr, zakresu odpowiedzialności i obowiązków, kwalifikacji pracowników oraz pełnego wykorzystania potencjału personelu powinny przywrócić wewnętrzną równowagę organizacji oraz równowagę w relacjach z otoczeniem, co stanowi istotę restrukturyzacji zatrudnienia [Firlej 2013, s. 197].

Celem restrukturyzacji zatrudnienia jest dopasowanie obszaru związanego z kadrami do zmian funkcjonalnych oraz produktowych. Można je przeprowadzić poprzez modyfikację struktury zatrudnienia, zmianę kwalifikacji pracowników czy systemu pracy. Natomiast jego skutkiem może być zmiana liczby zatrudnionego personelu lub też wymiana dotychczasowej załogi na nową. Aby zmniejszyć negatywne skutki restrukturyzacji zatrudnienia, można zastosować przesunięcia i przekwalifikowanie pracowników lub powtórne zatrudnienie z odmiennym zakresem zadań i warunków pracy. Restrukturyzacja zatrudnienia jest szczególnie trudna, ponieważ wymaga z jednej strony zaangażowania personelu, a z drugiej – następują zwolnienia. Dlatego też menedżerowie powinni dążyć do stabilizacji zatrudnienia dzięki angażowaniu ludzi w zmiany, co z kolei powinno się przełożyć na poczucie pewności własnego miejsca w strukturze organizacji [Garstka 2012, s. 30–31].

Restrukturyzację zatrudnienia można również rozumieć jako funkcję zadań ilościowych oraz jakościowych, takich jak:

- zmiany liczby zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwie, czyli zwolnienia;
- optymalizacja struktury zatrudnienia;
- podniesienie kwalifikacji personelu w celu poprawy pracy oraz przygotowania do wykonywania nowych zadań wynikających z wprowadzonych zmian [Szczepanik 2012, s. 6].

Najczęstszymi zmianami zatrudnienia w ramach restrukturyzacji są zmiany liczby załogi (zwolnienia) oraz optymalizacja struktury. Z racji tematu artykułu skupiono się na restrukturyzacji struktury zatrudnienia, która może

następować m.in. poprzez segmentację organizacji i wydzielenie jednostek biznesowych bądź też outsourcing poszczególnych funkcji.

Wydzielenie (*spin-off*) polega na wyodrębnieniu części (np. wydziału) przedsiębiorstwa z jego struktury i nadaniu jej osobowości prawnej. Oddzielając komórki organizacyjne od przedsiębiorstwa, tworzy się odrębne podmioty, które są w sposób bezpośredni lub pośredni powiązane z macierzystą organizacją. Takiemu wyodrębnieniu podlegają najczęściej te sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa, które nie są ściśle powiązane z jego podstawową działalnością.

Efektem takiego działania jest podzielony podmiot gospodarczy oraz podmioty wydzielone, np. segment, filia, które stają się niezależnymi jednostkami. Nowo utworzona komórka staje się niezależna i samodzielna, pomimo tych samych właścicieli. Dodatkowo uzyskuje nowy zarząd i kadrę kierowniczą, a także samodzielność ekonomiczną i prawną. Przyczyną takiego podziału nie musi być zła kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa – może nią być podjęcie decyzji o koncentracji działań na kluczowych aspektach funkcjonowania spółki dzielonej [Garstka 2012, s. 61–62, 108–109].

Internacjonalizacja gospodarki powoduje dążenie firm do zaistnienia na rynku międzynarodowym. To z kolei przyczynia się do wykształcenia modelu organizacji składającej się z wielu niezależnych jednostek rozproszonych po całym świecie. Aby móc skutecznie funkcjonować w takich warunkach, przedsiębiorstwa muszą usprawniać swoje procesy, żeby zapewnić sobie przewagę konkurencyjną. Wzrastająca konkurencyjność przedsiębiorstw sprawia, że firmy nie są w stanie efektywnie działać w każdej swojej sferze, dlatego też organizacje coraz częściej rezygnują z pełnienia wszystkich swoich funkcji na rzecz wyspecjalizowanych w konkretnym zakresie przedsiębiorstw, czyli stosują outsourcing [Kopczyński 2010, s. 21,41].

Słowo „outsourcing” pochodzi od angielskiego zwrotu *outsider-resourced-using* oznaczającego „wykorzystywanie zasobów zewnętrznych”. Outsourcing polega na zlecaniu procesów kluczowych w celu sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa podmiotom zewnętrznym, które wykonują te procesy sprawniej i taniej niż byłoby to realizowane przez organizację we własnym zakresie. Outsourcing może dotyczyć dezintegracji produkcji czy podziału łańcucha wartości i wyodrębnieniu niektórych funkcji poza działalność podstawową [Nowak 2012, s. 468].

Istotnym aspektem przy omawianiu pojęcia outsourcingu jest termin kluczowych kompetencji organizacji. Przedsiębiorstwo, podejmując decyzję o rezygnacji z użytkowania własnych zasobów na rzecz organizacji zewnętrznej, musi zdefiniować obszary dające przewagę konkurencyjną. Kluczowe funkcje

powinny pozostać w ramach struktury przedsiębiorstwa, ponieważ w przypadku ich wydzielenia firma macierzysta pozbywa się źródła swojej konkurencyjności i wartości. K. Obłój twierdzi, że outsourcing kluczowych kompetencji jest szkodliwy dla organizacji, podobnie jak brak świadomości tego, co stanowi kluczową kompetencję przedsiębiorstwa [Kopczyński 2010, s. 42–43].

Outsourcing jest uznawany przez wiele przedsiębiorstw za rodzaj strategii umożliwiającej dokonanie restrukturyzacji czy zmiany profilu działalności, co w konsekwencji pozwala na zwiększenie elastyczności oraz sprawności funkcjonowania i redukcję kosztów [Nowak 2012, s. 468].

Realizując proces outsourcingu wybranych funkcji należy w pierwszej kolejności ustalić zakres projektu, dokonując analizy jego wpływu na działania pozostałych sfer organizacji. Jeśli wyodrębnione na zewnątrz procesy przestaną skutecznie pełnić swoją funkcję bądź też będą niekorzystnie wpływać na działanie pozostałych funkcji przedsiębiorstwa, wycofanie się z decyzji o outsourcingu może się okazać niezwykle trudne. Może się ono wiązać z poniesieniem dodatkowych kosztów w wyniku zerwania umowy, a także z obniżeniem jakości świadczonych usług, które np. nie mogą zostać zawieszone czy zaniedbane z przyczyn prawnych [Żugar-Głapiak 2014, s. 305].

2. Restrukturyzacja zatrudnienia poprzez wykorzystanie koncepcji *business process offshoring* i centrum usług wspólnych

Dynamiczne otoczenie wymaga od przedsiębiorstw wdrażania różnorodnych strategii, a także poszukiwania nowych kierunków rozwoju, restrukturyzacji oraz optymalizacji działania. Czasami jest to związane z realizacją niektórych procesów na zewnątrz przedsiębiorstwa, co umożliwia zapewnienie koncentracji organizacji na rozwoju jej kluczowych kompetencji. Firmy posiadające zoptymalizowane procesy, które zapewniają wysoki standard usług, mogą się skoncentrować na działalności mającej bezpośredni wpływ na zyski przedsiębiorstwa. Często utrzymywanie w działalności organizacji obszarów pomocniczych nie ma ekonomicznego uzasadnienia, zwłaszcza kiedy są to powtarzalne procesy, niewymagające nadzoru nad utrzymaniem spodziewanego standardu [Żugar-Głapiak 2014, s. 299]. Dlatego też przedsiębiorstwa mogą z nich zrezygnować i zlecić je firmie zewnętrznej, funkcjonującej w ramach tej samej grupy kapitałowej, czyli centrum usług wspólnych, bądź też firmie całkowicie niezależnej, a specjalizującej się w da-

nym obszarze – *business process offshoring* (BPO), dokonując w ten sposób restrukturyzacji zatrudnienia.

Pierwszą rozpatrywaną formą restrukturyzacji zatrudnienia jest korzystanie z modelu *business process offshoring* (BPO). Staje się to coraz popularniejszym rozwiązaniem ze względu na nieustannie pogłębiającą się specjalizację, fragmentację oraz handel usługami na rynku światowym. Offshoring jest procesem świadczenia usług pomocniczych na terytorium innego państwa niż to, w którym zlokalizowana jest firma zlecająca. Usługi te mogą być świadczone przez jednostki wewnętrzne przedsiębiorstwa lub na zasadzie outsourcingu przez kontrahenta zewnętrznego [Skórska 2011, s. 147–148]. W artykule firmy działające na zasadzie modelu BPO definiuje się jako firmy niezależne kapitałowo, które świadczą określone usługi w zakresie funkcji pomocniczych poza granicami kraju, w którym zlokalizowany jest zleceniodawca. Centra BPO są odrębnymi firmami specjalizującymi się w świadczeniu określonych usług, najczęściej z zakresu księgowości (prowadzenie rachunkowości firmy, obsługa dokumentacji finansowo-księgowej, analizy i sprawozdawczość), HR (rozliczenia płacowe, wynajem specjalistów, rekrutacje), obsługi informatycznej (tworzenie oprogramowania, utrzymanie systemu, projektowanie nowych rozwiązań i produktów) czy *call center* (pasywne odbieranie zgłoszeń lub aktywne pozyskiwanie klientów) [Korzeniowska 2009, s. 277; Buro 2008, s. 5]. Korzystanie z firm typu BPO jest bardzo korzystne, ponieważ ich usługi są często tańsze niż zatrudnianie własnego personelu pomocniczego przez organizację. Ponadto są także bardziej wydajne dzięki stosowaniu efektów skali, co umożliwia dostosowanie się do różnorodnych kultur oraz systemów pracy [Wróbel 2013, s. 620–621].

Kryzys gospodarczy na świecie sprawił, że przedsiębiorstwa zaczęły poszukiwać źródeł minimalizacji kosztów. Dlatego też wyodrębnienie na zewnątrz procesów pomocniczych okazało się rozsądnym rozwiązaniem. Redukcja kosztów jest w tym przypadku związana z brakiem konieczności organizowania odpowiedniego działu, brakiem kosztów świadczeń pracowniczych (obowiązkowe ubezpieczenia, szkolenia BHP i pozostałe, godziny nadliczbowe) czy zwolnieniem z ciągłej modernizacji systemów IT. Dodatkowym atutem BPO jest przejęcie odpowiedzialności za wszystkie wydzielone procesy. Jednak wyodrębnienie części funkcji poza strukturę organizacji i zlecenie ich firmom zewnętrznym wymaga wcześniejszego przygotowania. Niewłaściwie zbudowane relacje z firmą outsourcingową oraz nieprawidłowe zarządzanie nimi mogą spowodować skutek odmienny od zamierzonego i przynieść niezadowolające rezultaty. Duża liczba centrów BPO umożliwia wybór między nimi, ale istotne jest sprawdzenie kompetencji pracowników danego

podmiotu. Wadą korzystania z tego typu rozwiązania może być brak wiedzy zleceniobiorcy na temat firmy zlecającej oraz brak zaufania uczestników organizacji do współpracowników zewnętrznych, co może powodować problemy w komunikacji. Ponadto przedsiębiorstwo jest uzależnione od systemu informatycznego oraz systemu raportowania stosowanego w centrum BPO i musi się do niego dostosować. Korzystanie z usług firmy zewnętrznej wiąże się również z ryzykiem ujawnienia tajnych informacji, które są istotne dla organizacji z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej [Auksztol i Chomuszek 2013, s.134–135].

Drugą formą restrukturyzacji zatrudnienia może być stworzenie centrum usług wspólnych (SSC – *shared service centre*) – na to rozwiązanie decyduje się coraz więcej międzynarodowych korporacji. Pierwsze centra usług dla biznesu zaczęły powstawać w USA i Europie Zachodniej, a celem ich funkcjonowania było usprawnienie, a także umocnienie funkcji administracyjnych w zakresie księgowości, kadr i płac, zarządzania zasobami ludzkim, logistyki czy wsparcia IT [UCMS 2012].

Większość korporacji międzynarodowych preferuje tzw. model hybrydowy w korzystaniu z nowoczesnych usług biznesowych, tzn. tworzone są centra usług wspólnych powiązane z organizacją macierzystą, przy wybiórczym korzystaniu z usług dostawców outsourcingowych jednocześnie. W praktyce biznesowej występują także złożone modele centrów usług wspólnych. Przykładem może być Daimler, którego funkcje finansowe są pełnione przez centrum usług zlokalizowane w Berlinie. Natomiast transakcje finansowe są przetwarzane w centrum usług wspólnych na Filipinach. Istnieje też jednostka świadcząca usługi biznesowe firmy w Barcelonie [UCMS 2012].

Według konsultantów Andersen Business Consulting centrum usług wspólnych można zdefiniować jako „konsolidację, standaryzację i restrukturyzację funkcji, systemów, procesów i personelu w jedną lub więcej jednostek świadczących usługi na rzecz całej organizacji i używających «światowej klasy» technik”. Natomiast specjaliści Deloitte Advisory termin „centrum usług wspólnych” rozumieją jako metodę organizacji i pełnienia funkcji wsparcia dotyczącą wewnętrznych procesów, które zostały zidentyfikowane, wyodrębnione oraz są realizowane niezależnie, według najlepszych praktyk [Boskar 2008, s. 24].

Zatem centra usług wspólnych są to wydzielone ze struktury organizacji, niezależne jednostki odpowiedzialne za określone funkcje w przedsiębiorstwie i świadczące usługi w wyznaczonym obszarze spółki macierzystej (*captive offshoring*).

Tworzenie centrów usług wspólnych może przynieść organizacji wiele korzyści, m.in. automatyzację i standaryzację procesów oraz ich ciągłe doskonalenie, co przekłada się na ich wysoką jakość, a w konsekwencji na satysfakcję klienta. Kolejną zaletą może być profesjonalny zespół, dysponujący doświadczeniem i wiedzą w konkretnym obszarze, który istnieje w jednym miejscu. Istotna jest także redukcja kosztów wynikająca z nieustannej automatyzacji i optymalizacji wybranych operacji, a także z przeniesienia części procesów do lokalizacji, które są bardziej efektywne kosztowo [Klimek-Michno 2012, s. 65–66].

Przykładem efektywnej redukcji kosztów może być centrum usług wspólnych NASA utworzone w 2006 r. w celu pełnienia funkcji w obszarze finansów i zarządzania zasobami ludzkimi, operacji zarządzania przedsiębiorstwem oraz IT. Jakość procesów wymienionych obszarów znacząco spadła w wyniku ograniczenia wydatków w latach 90. ubiegłego wieku. Po wdrożeniu modelu centrum usług wspólnych nie dość, że wydajność wspomnianych funkcji wzrosła, to według wyliczeń dyrektora centrum usługowego w NASA, Kennetha Newstona, możliwa jest oszczędność 15–20 mln USD rocznie [UCMS 2012].

Dodatkowo przejście obsługi procesów administracyjnych przez centrum usług wspólnych powoduje, że HR business partnerzy zbliżają się jeszcze bardziej do biznesu i mogą wspierać kadrę menedżerską w realizacji celów przedsiębiorstwa poprzez coaching, doradztwo strategiczne czy zarządzanie zmianą. Zaletą takiego rozwiązania może być również szersze spojrzenie na kluczową działalność firmy oraz komfort wynikający z istnienia jednego punktu kontaktu [Klimek-Michno 2012, s. 65–66]. Do korzyści tego typu restrukturyzacji zatrudnienia można zaliczyć także „odświeżenie” załogi. Zwalnianie pracowników w wyniku downsizingu kadrowego czy braku mobilności wymusza konieczność zatrudnienia na ich miejsce kolejnych pracowników, co z kolei jest szansą na pozyskanie dobrze wykształconego personelu o bogatym doświadczeniu [Auksztol i Chomuszko 2013, s.140]. Z drugiej jednak strony redukcja zatrudnienia jest nieodłącznym elementem tworzenia centrów usług wspólnych. Zwalniając pracowników, trzeba zdawać sobie sprawę z utraty wiedzy ukrytej, której ludzie są nośnikami. W każdej organizacji istnieje wiedza jawna (ujednolicona w postaci regulaminów, procedur itp.) oraz wiedza niejawna (przejawiająca się w nieformalnej komunikacji). Przenosząc procesy do zewnętrznych jednostek, część wartościowej wiedzy zostanie utracona [Auksztol i Chomuszko 2013, s. 139–140].

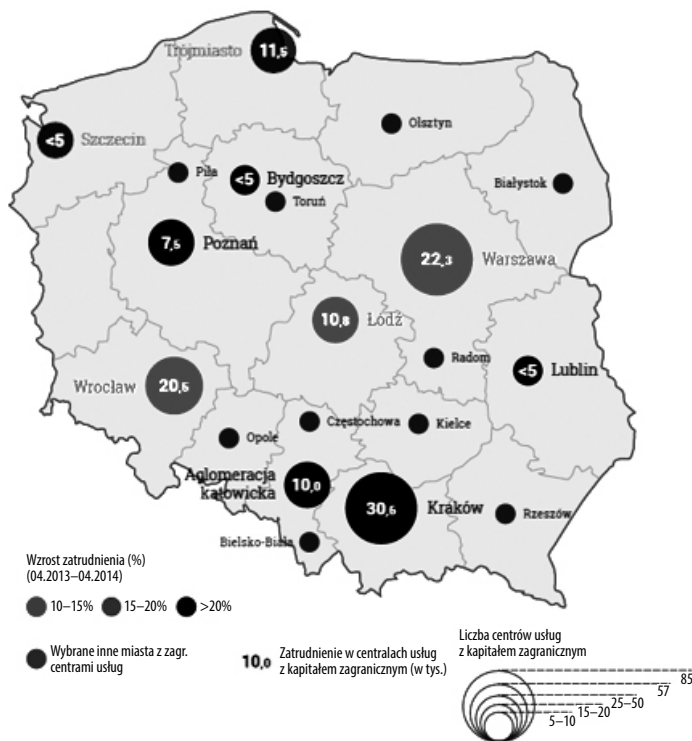
3. Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce – aspekty zatrudnieniowe

Dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii, zwłaszcza w obszarze bezpieczeństwa i przesyłania danych, sprawił, że odległość przy świadczeniu niektórych typów usług, np. w księgowości, zarządzaniu zasobami ludzkimi, IT czy *call center*, przestała mieć znaczenie [Korzeniowska 2009, s. 281]. Korzystanie z pomocy firm zewnętrznych przy pełnieniu funkcji pomocniczych, za które dotąd były odpowiedzialne wewnętrzne działy, staje się coraz powszechniejsze wśród międzynarodowych korporacji. Celem działania centrów usług wspólnych, wewnętrznych bądź też zewnętrznych, jest redukcja kosztów, a także standaryzacja działań w danym obszarze. Efektywność tego typu firm sprawia, że liczba centrów usług zarówno w Polsce, jak i na świecie nieustannie wzrasta [Biuro 2008, s. 3].

Obecnie w Polsce funkcjonuje 470 centrów usług z kapitałem zagranicznym, które zatrudniają 128 tys. pracowników (więcej niż w kopalniach węgla brunatnego, w których według GUS pracuje 113 tys. osób [Forbes 2014b]), natomiast średnie zatrudnienie w centrach BPO/SSC kształtuje się na poziomie 274 osób i liczba ta wzrasta z roku na rok o 33 osoby (od 2012 r.). Deklarowane przeciętne zatrudnienie wynosi od 150 do 200 członków załogi, choć te liczby mają się zwiększać z biegiem czasu. Jeśli zaś chodzi o rodzime centra usług wspólnych, to zatrudniają one ponad 50 tys. pracowników, choć rozpatrując ten rynek szerzej i biorąc pod uwagę firmy outsourcingowe, to zatrudnienie można szacować nawet na poziomie 200 tys. osób. Według badań przeprowadzonych przez Millward Brown SMG/KRC polski rynek outsourcingowy będzie się dalej rozwijał o 15% rocznie [Związek 2014, s. 8–31].

Zatrudnienie w głównych ośrodkach Polski, gdzie świadczone są usługi dla biznesu, zostało przedstawione na rysunku 1.

Według prognoz firmy świadczące usługi pomocnicze dla biznesu będą zatrudniać 150–170 tys. osób do końca 2015 r., oferując dobre warunki, ponieważ wynagrodzenia wahają się od prawie 3 tys. zł brutto (stanowiska młodszego specjalisty, 1–2 letnie doświadczenie zawodowe), do niemal 18 tys. zł brutto na stanowisku process managera (podległość: 50 osób) [Forbes 2014a]. Przeciętny wzrost liczby zatrudnionych od 2009 r. w skali kraju kształtuje się w granicach 15 tys. osób rocznie [Związek 2014, s. 7]. Ciekawy jest również fakt, że od 2013 do 2014 r. zostało uruchomionych 66 nowych podmiotów świadczących nowoczesne usługi dla biznesu [Mejssner 2015].



Rysunek 1. Zatrudnienie w ośrodkach centów usług wspólnych w Polsce w 2014 roku

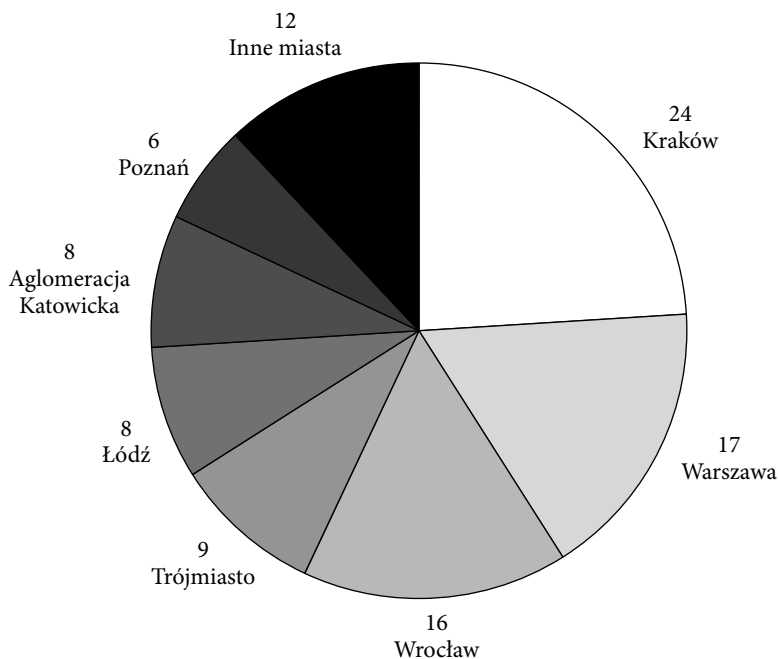
Źródło: [Związek 2014, s. 9]

Z kolei 95% wszystkich zatrudnionych w centrach BPO/SSC z kapitałem zagranicznym pracuje w 10 największych ośrodkach w Polsce, z czego największa liczba pracowników centrów usług wspólnych pracuje w Krakowie, tj. 30,6 tys. osób (24%) [Związek 2014, s. 10]. Proporcje te zostały zobrazowane na rysunku 2.

Nastąpił wzrost zatrudnienia o co najmniej 40% od początku 2012 r. w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w siedmiu największych ośrodkach (Wrocław – 68%, Kraków – 59%, Łódź – 57%). Najwięcej nowych miejsc pracy powstało natomiast w Krakowie – 11,4 tys. oraz we Wrocławiu – 8,4 tys. zł [Związek 2014, s. 12].

Większość pracowników zatrudnionych jest w 165 centrach usług wspólnych SSC, w których łączenie pracuje 44,1 tys. osób. Drugie pod względem zatrudnienia są centra BPO, których w Polsce jest 109, a zatrudniają one 33,7

tys. pracowników. Natomiast w centrach badawczo-rozwojowych pracuje 21,6 tys. osób, w firmach zajmujących się outsourcingiem IT – 21,1 tys., a w centrach, których nie można jednoznacznie zaklasyfikować do żadnej z wcześniejszych grup – 7,7 tys. osób. W Polsce funkcjonuje 28 podmiotów świadczących usługi dla biznesu, które liczą co najmniej 1000 pracowników, a wspólnie zatrudniają 38% całkowitej liczby personelu w sektorze – prawie 50 tys. osób [Związek 2014, s. 12].



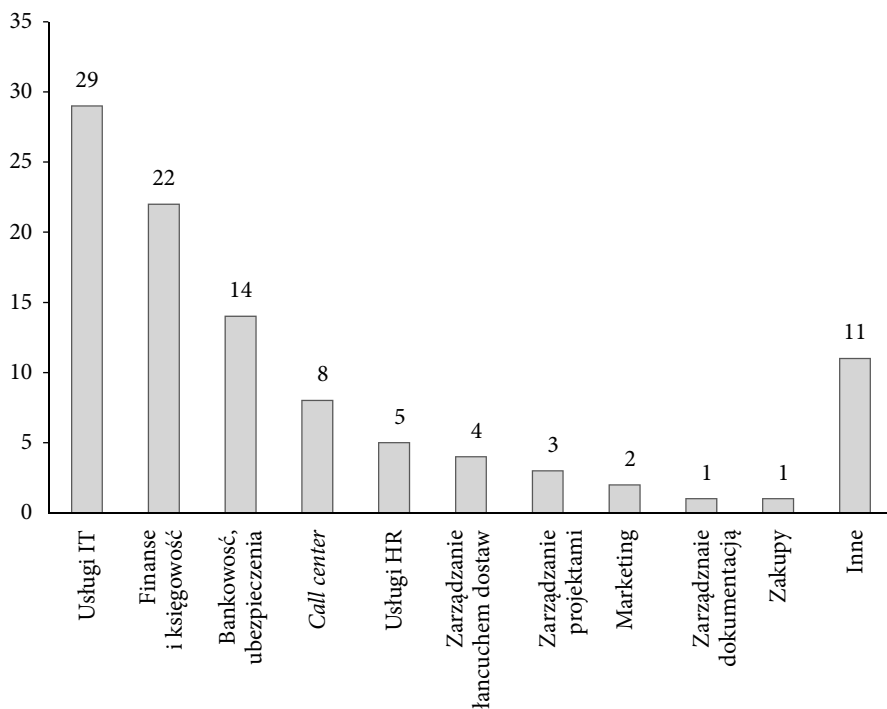
Jednostkę analityczną stanowią aglomeracje, tzn. Kraków analizowano razem z Zabierzowem, Trójmiasto obejmuje Gdańsk, Gdynię i Sopot, a aglomeracja katowicka to Katowice, Gliwice, Sosnowiec, Tychy, Ruda Śląska i Dąbrowa Górnicza

Rysunek 2. Rozkład zatrudnienia w centrach usług z kapitałem zagranicznym w poszczególnych ośrodkach w Polsce (2014, w %)

Źródło: [Związek 2014, s. 9]

Polskie centra usług wspólnych realizują różnorodne procesy dla firm z całego świata, a większość w nich świadczy usługi w co najmniej kilku obszarach. W latach 2010–2014 87% badanych centrów poszerzyło wachlarz wykonywanych funkcji, a 81% deklaruje dalsze poszerzanie zakresu swojej działalności. Usługi świadczone przez centra zewnętrzne i wewnętrzne zostały

przedstawione na rysunku 3. Większość podmiotów świadczących nowoczesne usługi dla biznesu, które są zlokalizowane w Polsce, realizuje procesy dla klientów europejskich, głównie z Europy Zachodniej (68% badanych centrów) [Związek 2014, s. 18–20].



Rysunek 3. Struktura zatrudnienia podmiotów typu SSC/BPO w podziale na zakres realizowanych, funkcji (w %)

Źródło: [Związek 2014, s. 18]

Zlokalizowane w Polsce centra usług pełnią funkcje pomocnicze najczęściej dla firm z sektora finansowego (50%), na kolejnych miejscach uplasowały się przedsiębiorstwa produkcyjne (towary przemysłowe i konsumenckie) – 39%, a także organizacje z branży nowoczesnych technologii i telekomunikacji – 38%. Patrząc na branże obsługiwanych klientów pod kątem liczby zatrudnionych w centrach usług, największy udział mają sektory nowoczesnych technologii i telekomunikacji, produkcji i usług finansowych (po 20%). Z kolei najczęściej stosowanym językiem korporacyjnym jest język angielski (wszystkie przebadane centra usług korzystają z tego języka), na drugim

miejscu znalazł się język niemiecki – stosowany przez 74% podmiotów, a na trzecim – język polski (70%) [Związek 2014, s. 22–24].

Podsumowując, korzystanie z wewnętrznych centrów usług wspólnych oraz z zewnętrznych centrów BPO staje się coraz popularniejszym rozwiązaniem restrukturyzacji zatrudnienia stosowanym przez przedsiębiorstwa, o czym świadczy dynamiczny rozwój sektora nowoczesnych usług dla biznesu w Polsce. Organizacje zdają sobie sprawę z korzyści, jakie wynikają z tego typu współpracy, dlatego warto dopisać modele offshoringu i captive offshoringu do grona skutecznych form restrukturyzacji zatrudnienia.

Zakończenie

Przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z nieustających i często nieprzewidzianych zmian występujących w ich otoczeniu, dlatego szukają nowych kierunków rozwoju oraz optymalizacji procesów, aby zwiększyć swoją elastyczność. Część z nich decyduje się na radykalne zmiany w swojej strategii działania i strukturze, czyli restrukturyzację. Poszukując racjonalizacji kosztów, a także standaryzacji świadczonych funkcji, organizacje przeprowadzają restrukturyzację zatrudnienia.

Coraz częściej stosowanym rozwiązaniem restrukturyzacji zatrudnienia staje się współpraca z centrami usług wspólnych, które są tworzone jako spółki zależne od organizacji macierzystej bądź też są niezależnymi kapitałowo firmami outsourcingowymi. Organizacje, wyodrębniając na zewnątrz funkcje pomocnicze, mogą się skoncentrować na swojej podstawowej działalności przynoszącej bezpośrednie zyski. Coraz częściej firmy decydują się na korzystanie z usług centrów SSC/BPO nie ze względu na problemy ekonomiczne, ale ze względu na wysoki poziom realizowanych procesów i wynikającą z niego oszczędność czasu, pieniędzy, a w konsekwencji zadowolenie klienta [Żugar-Głapiak 2014, s. 299–306].

Rynek nowoczesnych usług biznesowych prężnie rozwija się w Polsce, która stała się jedną z najważniejszych lokalizacji dla tego sektora nie tylko na mapie Europy, ale i świata. Kraków zajął 9. miejsce (najwyższe wśród miast europejskich) w rankingu opublikowanym w raporcie „2014 Tholons Top 100 Outsourcing Destinations”. Warszawa i Wrocław również znalazły się w pierwszej setce rankingu, zajmując odpowiednio 32. i 65. miejsce. W ostatnim czasie można zaobserwować wzrost zainteresowania inwestorów Polską jako dogodną lokalizacją do tworzenia centrów usług wspólnych, która

w stosunku do innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej posiada 11 miast zamieszkałych przez ponad 300 tys. ludzi [Związek 2014, s. 51].

Aby Polska cały czas była atrakcyjnym krajem do tworzenia centrów usług wspólnych, niezbędne będzie coraz większe zaangażowanie polskiego rządu oraz samorządu lokalnego w promowanie Polski i poszczególnych miast. Faktem jest, że sektor nowoczesnych usług biznesowych jest traktowany priorytetowo w naszej polityce gospodarczej (wsparcie działalności badawczo-rozwojowej, dotacje, ulgi podatkowe w specjalnych strefach ekonomicznych) i działanie to powinno być dalej kontynuowane [Związek 2014, s. 67]. Ważnym aspektem jest również stałe podnoszenie poziomu edukacji, aby polski rynek pracy charakteryzował się dużą liczbą wysoko wykwalifikowanych specjalistów z bardzo dobrą znajomością języków obcych.

Istotną kwestią będzie również badanie efektywności współpracy z centrami usług wspólnych i centrami BPO, aby sprawdzić, czy w długim okresie rzeczywiście tego typu rozwiązania minimalizują koszty oraz optymalizują funkcjonowanie organizacji.

Bibliografia

- Armstrong, M., 2011, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Auksztol, J., Chomuszek, M., 2013, *Business Processes Outsourcing – Origin and Development*, Zarządzanie i Finanse, r. 11, nr 3, cz. 1, s. 131–144.
- Benduch, D., 2011, *Tworzenie wartości spółki w procesie przyjaznej restrukturyzacji przedsiębiorstw*, w: Witosz, A., Wojtyła, J. (red.), *Restrukturyzacja spółek handlowych. Zagadnienia ekonomiczne i prawne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 9–34.
- Biuro Badawczo-Analityczne DiS, 2008, *Przegląd 300 międzynarodowych centów usług. Definicje, segmentacja, zatrudnienie, plany i prognozy*, www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=10380 [dostęp: 2.05.2015].
- Boskar, M.A., 2008, *Kapitał ludzki jako element zarządzania wiedzą w centrach usług wspólnych*, Zeszyty Naukowe/Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce, nr 6, s. 21–28.
- Firlej, K.A., 2013, *Cele i kierunki restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, Zarządzanie i Finanse, r. 11, nr 1, cz. 1, s. 195–208.
- Forbes, 2014a, *Outsourcing napędza polską gospodarkę*, <http://www.forbes.pl/outourcing-napedza-polska-gospodarke,artykuly,180456,1,1.html> [dostęp: 1.05.2015].

- Forbes, 2014b, *Centra usług mają więcej pracowników niż kopalnie*, <http://www.forbes.pl/centra-uslug-maja-wiecej-pracownikow-niz-kopalnie,artykuly,170539,1,1.html> [dostęp: 1.05.2015].
- Garstka, M., 2012, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa – podział przez wydzielenie*, wyd. 2, CeDeWu, Warszawa.
- Klimek-Michno, K., 2012, *Zewnętrzna obsługa: outsourcing funkcji personalnych sposobem na kryzys*, *Personel i Zarządzanie*, nr 3, s. 63–66.
- Kopczyński, T., 2010, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa.
- Korzeniowska, A., 2009, *Klasyfikacje outsourcingu*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H. Oeconomia*, vol. 43 (XLIII), s. 277–285.
- Krzakiewicz, K. (red.), 2008, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. 2 zm., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Mejssner, B., 2015, *Polska – dojrzały rynek centrów usług wspólnych*, http://www.computerworld.pl/news/400957_1/Polska.dojrzały.rynek.centrow.uslug.wspolnych.html [dostęp: 30.4.2015].
- Nowak, D., 2012, *Obszary i kierunki rozwoju współczesnego outsourcingu*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, nr 51, s. 467–477.
- Skórska, A., 2011, *Offshoring usług biznesowych – wyzwania dla rynku pracy*, *Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, nr 90, s. 147–154.
- Szczepanik, E., 2012, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, nr 1(5), Wyższa Szkoła Menadżerska w Warszawie, Warszawa, s. 5–11.
- UCMS Group Poland, 2012, *Centra usług wspólnych. Alternatywa Outsourcingu?*, <http://blog.ucmsgroup.pl/centra-uslug-wspolnych-alternatywa-outsourcingu/> [dostęp: 2.05.2015].
- Wróbel, A., 2013, *Atrakcyjność Polski dla offshoringu usług*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, nr 57, s. 619–630.
- Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), 2014, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014*, www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=22775 [dostęp: 25.04.2015].
- Żugar-Głapiak, K., 2014, *Outsourcing jako kierunek zarządzania procesami funkcji personalnej w organizacji*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 355, Wrocław, s. 299–307.