

# Outsourcing & More

www.outsourcingportal.pl

Bezpłatny magazyn

nr 6 (7) listopad / grudzień 2012 (dwumiesięcznik)

ISSN 2083-8867

Sprawdź  
szczegóły  
dystrybucji  
na rok 2013  
szczegóły w środku

TEMAT NUMERU

## HRO

Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce

A TAKŻE

**Wrocław, jako prymus  
w walce o inwestycje  
SSC/BPO**

**Wywiad z Piotrem Palikowskim,  
Prezesem Polskiego Stowarzyszenia  
Zarządzania Kadrami**

Partner  
merytoryczny:



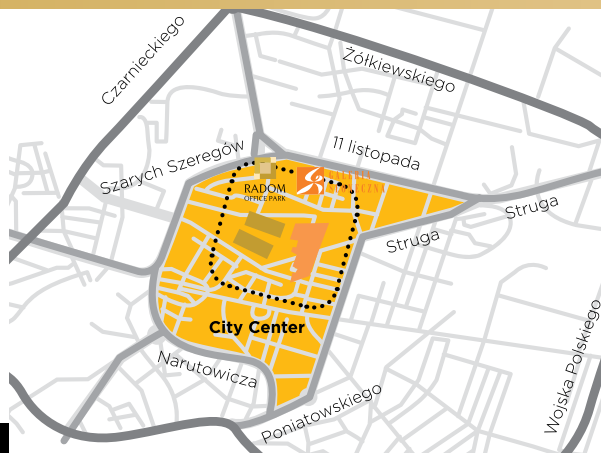
Partnerzy  
wydania:



# AIG/LINCOLN BUDUJE BIURA DLA BPO I SSC



## Radom Office Park / 2 budynki: 10 000 m<sup>2</sup> / Radom

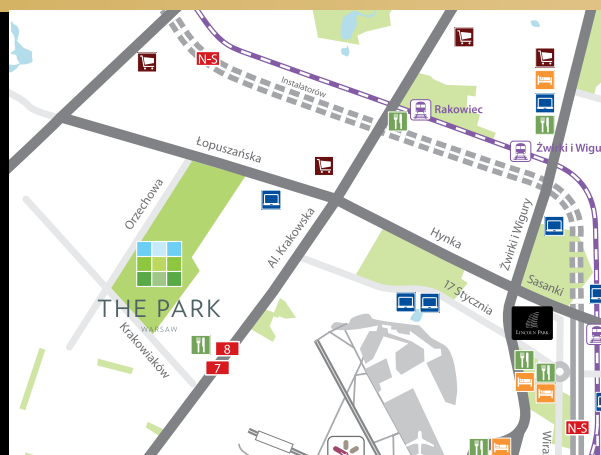


- powierzchnia biurowa klasy A
- moduły biurowe już od 100 m<sup>2</sup>
- typowe piętro – 1 670 m<sup>2</sup>
- w bezpośrednim sąsiedztwie Galerii Słonecznej, Aquaparku, Osiedla Słonecznego
- budynek biurowy gotowy do użytku w 1Q 2013

[www.radomofficepark.pl](http://www.radomofficepark.pl)



## The Park Warsaw / 10 budynków: 110 000 m<sup>2</sup> / Warszawa



- samowystarczalny kampus biurowy
- powierzchnia biurowa klasy A
- szeroka oferta usług na terenie kampusu
- moduły biurowe już od 200 m<sup>2</sup>
- typowe piętro – 2 600 m<sup>2</sup>
- budynek biurowy (11 000 m<sup>2</sup>) gotowy w grudniu 2012

[www.theparkwarsaw.pl](http://www.theparkwarsaw.pl)

AIG/Lincoln jest wiodącym międzynarodowym deweloperem z wieloletnim doświadczeniem, który zrealizował blisko 50 projektów w Europie. Wśród nich znajduje się znacząca liczba prestiżowych budynków biurowych. Pozostałe inwestycje to: magazyny, centra handlowe i rozrywkowe oraz osiedla domów jednorodzinnych i mieszkań.



## Outsourcing&More

Bezpłatny magazyn

### Redaktor naczelny

Dymitr Doktór  
d.doktor@outsourcingandmore.pl

### Grafika/DTP

Jacek Cieśliński  
Maciek Michałowski

### Okładka

Jacek Cieśliński

### Reklama

reklama@outsourcingandmore.pl

### Wydawca

**RIPOSTA**

RIPOSTA Doktór S.J.  
ul. Dolna 21b/40  
00-773 Warszawa  
www.riposta.pl

### Adres redakcji

RIPOSTA Doktór S.J.  
ul. Dolna 21b/40  
00-773 Warszawa  
Tel.: +48 22 213 02 45  
Fax: +48 22 213 02 49  
redakcja@outsourcingandmore.pl  
www.outsourcingandmore.pl

### Druk:

Drukarnia Jantar

### Prenumerata i dystrybucja:

Bezpłatna prenumerata po uprzedniej  
rejestracji na stronie  
www.outsourcingandmore.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kopiowanie, reprodukcja bez pisemnej  
zgody redakcji nie jest dozwolona.

Redakcja nie odpowiada za treść reklam  
i ogłoszeń.

Wybrane zdjęcia pochodzą z serwisu  
Fotolia.pl

### Nakład:

3000 egz.

## Drodzy Czytelnicy,

Zbliża się koniec roku, za oknami polska złota jesień, w hotelach i centrach konferencyjnych wiele imprez, w tym również tych branżowych (V Europejskie Forum Gospodarcze w Łodzi, WorkGate w Poznaniu), a my dla Państwa przygotowaliśmy mocną dawkę wiadomości – tym razem ze świata Outsourcingu HR. Z tematyką zarządzania zasobami ludzkimi, leasingiem pracowniczym, interim management i wieloma innymi pochodnymi zagadnieniami mamy do czynienia każdego dnia. W naszych codziennych rozmowach, nieustająco pojawia się temat pracy, staży, praktyk, zarobków, migracji i awansów. Idąc tym tropem zaprosiliśmy do współpracy Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami oraz kilka wiodących firm i organizacji z branży HR, dzięki czemu powstał zbiór wielu ciekawych publikacji i raportów o tematyce kadr.



Regionem, o którym piszemy w bieżącym wydaniu jest Dolny Śląsk. W odróżnieniu od innych regionów i miast opisywanych w poprzednich numerach, dolnośląskie urzędy wykazały tzw. „umiarkowane” zainteresowanie, czego skutkiem jest brak porównywalnych materiałów. Na naszą prośbę o współpracę zareagował pozytywnie jedynie ARAW, zaś z odpowiedzi przedstawiciela Urzędu Miasta Wałbrzycha wynika, iż miasto to nie jest zainteresowane nowymi inwestycjami – co jest naszym zdaniem odważnym stwierdzeniem, jak na czasy tzw. kryzysu. Mimo to – udało nam się przedstawić obraz Wrocławia, jako miasta otwartego na inwestycje – w tym również w firmy outsourcingowe – poprzez wypowiedzi przedstawicieli zainteresowanych inwestorów.

Specjalne podziękowania należą się Pani Annie Wójt z PwC, która dzieli się swoim doświadczeniem oraz wiedzą o klimacie inwestycyjnym we Wrocławiu. Na kolejnych stronach znajdziecie Państwo kilka ciekawych wywiadów, w tym z nowym Dyrektorem Zarządzającym ABSL – Pawłem Panczyjem, wrocławskimi inwestorami: HP i BNY Mellon. Regionalny raport kadrowy przygotowała firma HAYS, a informacje o rynku nieruchomości dostarczył CBRE.

W ramach nowych kolumn tematycznych, wprowadzamy na nasze strony artykuły o tematyce prawnej. Mecenasek Mateusz Chudzik opisuje temat „Outsourcing usług kadrowo-płacowych a ochrona danych osobowych”. To już kolejny blok tematyczny po informacjach z PALIZ, który będzie zajmować stałe miejsce na naszych łamach. Od nowego roku szykujemy kilka dodatkowych cykli publikacji, którymi regularnie będziemy się z Państwem dzielić. Rok 2013 przyniesie wiele zmian w świecie polskiego outsourcingu, pojawi się kilka nowych inicjatyw, które powinny pozytywnie wpłynąć na rozwój wiedzy o branży outsourcingowej oraz zjednoczyć środowisko pracowników naszej branży. O części z tych nowych inicjatyw prześlemy informacje już w styczniowym wydaniu.

Tymczasem, zapraszam do lektury bieżącego wydania, którego wersję elektroniczną po raz pierwszy dostarczamy do przeszło 35 000 odbiorców.

Z outsourcingowym pozdrowieniem,

Redaktor naczelny  
Dymitr Doktór



# Spis treści

23



Wywiad z Pawłem Panczyjmem

44



Wywiad z Małgorzatą Jasińską

## Outsourcing & More

- 6 Aktualności
- 9 Relacja z Call Center Awards
- 12 Sprawozdanie z VII Forum Outsourcingu
- 16 Bibliografia Outsourcingu
- 17 Kalendarium
- 18 PALiZ – Informacje
- 20 BPO w Kieleckim Centrum Biznesu
- 23 Wywiad z Pawłem Panczyjmem  
– Dyrektorem Zarządzającym Związku Liderów  
Sektora Nowoczesnych Usług dla Biznesu (ABSL)
- 28 O Wrocławiu słów kilka...
- 31 Wrocławska unikalna platforma współpracy uczelni  
wyższych z biznesem
- 32 Wrocław, jako prymus w walce o inwestycje SSC/BPO  
– wywiad z Anną Wójt, Menedżerem w Dziale SSC  
CoE w PwC
- 35 Wywiad z Agnieszką Orłowską  
– Prezesem Globalnego Centrum Biznesowego  
Hewlett-Packard we Wrocławiu
- 36 Wywiad z Martinem Ringiem – Dyrektorem  
Zarządzającym BNY Mellon (Poland) Sp. z o.o.
- 40 Wrocław na fali outsourcingu – wywiad z Grzegorzem  
Paskiewiczem, wiceprezesem Casus Finanse S.A.
- 44 Wywiad z Małgorzatą Jasińską, CEE Corporate  
Accounts Director w Hays Specialist Recruitment
- 48 Rynek biurowy we Wrocławiu

51

## Human Resources Outsourcing



Temat numeru

### Temat numeru

- 52 Wywiad z Piotrem Palikowskim, Prezesem Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami
- 56 Biznes z edukacją lekarstwem na problemy rynku pracy
- 57 Rozwój outsourcingu usług personalnych w Polsce
- 62 Outsourcing procesów – nowoczesna alternatywa dla tradycyjnych rozwiązań?
- 66 Praca tymczasowa rozwiązaniem nie tylko na trudne czasy
- 68 Outsourcing usług kadrowo-płacowych a ochrona danych osobowych

52



Wywiad z Piotrem Palikowskim

- 69 Prywatna opieka medyczna w Polsce
- 70 Warto oceniać pracowników w czasach elastycznych form zatrudnienia
- 72 Partnerstwo w co-sourcingu
- 76 Szkolić, czy nie szkolić? Oto jest pytanie! Czy polskie firmy korzystają z usług zewnętrznych firm szkoleniowych?
- 78 Outsourcing funkcji rozwojowych HR? – wywiad z Aleksandrem Drzewieckim, Prezesem House of Skills
- 80 Szkoleniowe „zrób to sam” na licencji



Dołącz do nas na Facebook'u - [www.facebook.com/outsourcingandmore](http://www.facebook.com/outsourcingandmore)



# Aktualności

## Ankieta na temat outsourcingu procesów biznesowych (BPO) i IT w Polsce

OutsourcingPortal.pl oraz magazyn branżowy Outsourcing&More we współpracy z dr. Wojciechem Piotrowiczem z University of Oxford przeprowadza badanie na temat branży outsourcingu procesów IT i BPO w Polsce.

**Zbieranie danych jeszcze trwa – wypełnij ankietę i weź udział w badaniach Uniwersytetu Oxford.**

Dr Wojciech Piotrowicz jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym w Said Business School, jednostce Uniwersytetu Oxfordzkiego zajmującej się badaniem procesów gospodarczych i zarządzaniem przedsiębiorstwami. Jest to już kolejne badanie tego polskiego naukowca z Oxfordu, a zarazem pierwsze dotyczące procesów outsourcingowych w Polsce. Poprzednie wybrane prace dr. Piotrowicza są dostępne pod linkiem <http://oxford.academia.edu/WojciechPiotrowicz/Papers>.

Branża IT i BPO w Polsce jest w chwili obecnej w fazie bardzo dynamicznego rozwoju. Co miesiąc powstają nowe centra usług, portale rekrutacyjne są pełne ogłoszeń związanych z pracą w centrach informatycznych (IT), badawczo-rozwojowych (R&D), zaawansowanych usług dla biznesu (BPO). W prasie, od czasu do czasu pojawiają się mniejsze lub szersze opracowania na tematy zaawansowanych procesów outsourcingowych oraz organizacji, które bądź świadczą takie usługi lub z nich korzystają. Ten dynamiczny rozwój branży w naturalny sposób podlega w tej chwili badaniom naukowym, których część prowadzona jest w University of Oxford.

Źródło: Outsourcingportal.pl



Więcej informacji na  
[www.outsourcingportal.pl](http://www.outsourcingportal.pl)

## Partnerstwo Uczelni i Biznesu made in Poznań, czyli jak wspierać rekrutację studentów w sektorze BPO/SCC...



Wzrost znaczenia Polski na outsourcingowej mapie Europy spowodował, że wiele międzynarodowych firm zdecydowało się przenieść część swojej działalności do Polski na zasadach BPO lub SSC. Ze względu na swoją specyfikę, centra poszukują młodych, ambitnych, wykształconych i mówiących wieloma językami pracowników. Dlatego, często przy wyborze lokalizacji brane jest pod uwagę sąsiedztwo renomowanych uniwersytetów, służących jako baza cennych i gotowych na ciekawe wyzwania potencjalnych współpracowników.

Niestety, za szybkim rozwojem sektora BPO/SSC nie w pełni nadąża program partnerstwa uczelni i biznesu. Wzór od lat obserwowany w krajach Europy Zachodniej z trudem toruje sobie drogę na nasz rynek. Jednak coraz częściej dostrzega się, że beneficjentami takiego układu są zarówno uczelnie, jak i pracodawcy. Firmy mają szansę jako pierwsze dotrzeć do najlepszych studentów, by zainteresować ich specyfiką branży; natomiast uczelnie, które oferują ciekawe programy partnerskie stają się bardziej konkurencyjne w oczach kandydatów na studia.

Z inicjatywą rozwoju współpracy pomiędzy uczelniami a sektorem usług dla biznesu wyszło niedawno Miasto Poznań, które przy współpracy z poznańskimi centrami BPO/SSC, takimi jak: Carlsberg ASC, Ciber, Franklin Templeton Investments Poland, IKEA Business Service Center,

MAN Accounting Center, Wikia oraz firmą rekrutacyjną Grafton Recruitment, postanowiło zorganizować praktyczne warsztaty dla studentów – WorkGate2012. *Główny cel projektu* to – jak mówi Marcin Przyłębski p.o. Dyrektora Biura Obsługi Inwestorów i Promocji Inwestycji UMP – *stworzenie cyklicznego wydarzenia będącego platformą pomiędzy firmami poszukującymi wartościowych pracowników a studentami wchodzącymi na rynek pracy*. Warsztaty odbędą się 29.11.2012 r. na terenie Concordia Design w Poznaniu. Weźmie w nich udział aż 450 poznańskich studentów. Pozostali, którzy nie zakwalifikują się na warsztaty, będą mieli szansę by wypełnić formularze aplikacyjne na specjalnie przygotowanych stoiskach Centrów.

Ciekawym aspektem wydarzenia jest intensywna kampania promocyjna obejmująca swoim zasięgiem ponad 80 000 studentów, możliwa dzięki pozytywnemu nastawieniu środowisk akademickich. Nowinką z punktu widzenia komunikacji jest wykorzystanie platformy Facebook jako centrum informacji o wydarzeniu i stworzenie dedykowanej aplikacji wspierającej proces rekrutacji. Zapraszamy na [www.facebook.com/WorkGatePoznan](http://www.facebook.com/WorkGatePoznan)



Więcej informacji na  
[www.outsourcingportal.pl](http://www.outsourcingportal.pl)



## V Europejskie Forum Gospodarcze w Łodzi



W dniach 7-8 listopada br. w Łodzi w hotelu Andel's miało miejsce jedno z najważniejszych wydarzeń gospodarczych województwa łódzkiego – V Europejskie Forum Gospodarcze. Spotkanie to miało nie tylko charakter lokalny, ale również ogólnopolski, a nawet europejski.

Hasło przewodnie tegorocznego Forum: „W drodze do innowacyjnej gospodarki regionów – rozwój, konkurencja, współpraca” znalazło swoje odzwierciedlenie w licznych seminariach, sesjach plenarnych, spotkaniach i salonach branżowych zorganizowanych w trakcie obu dni wydarzenia, które poruszały m.in. tematykę szybko rozwijającej się branży BPO, kluczowe znaczenie innowacji w zakresie bio i nanotechnologii, problematykę zagadnień związanych infrastrukturą i transportem, zagadnienia świadomości podejmowania wyborów konsumenckich w zakresie żywienia i wiele innych.

Nie brakowało tu znanych i szanowanych Prelegentów jak m.in.: Michał Kobosko, Tadeusz Mosz, Ryszard Petru i in. Gościem specjalnym V EFG był również Sławomir Lachowski, który za pomocą niezwykle nowoczesnej multimedialnej prezentacji trójwymiarowej, przedstawił zebranym Gościom swoją najnowszą książkę „Droga ważniejsza niż cel”. Na Forum zagościł również Sławomir

Idziak z trailerem swojej premierowej produkcji „Vermessung der Welt”, pojawił się tu również Robert Sowa, by wesprzeć swym autorytetem panel związany z problematyką żywienia.

Za jedno z najważniejszych wydarzeń V Europejskiego Forum Gospodarczego, można zapewne uznać historyczny moment, w którym po raz pierwszy w Polsce nastąpiło całkowite przełączenie analogowego sygnału telewizyjnego na cyfrowy, zorganizowane dzięki uprzejmości Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji oraz TVP S.A.

V Europejskie Forum Gospodarcze obfitowało również w wiele niezwykle ciekawych wydarzeń towarzyszących jak np. uroczyste wręczenie nagród gospodarczych województwa łódzkiego przez Wojewodę Łódzką p. Jolantę Chelmińską oraz Marszałka Województwa Łódzkiego Pana Witolda Stępnia.

Szczegółową informację dotyczącą relacji z całego wydarzenia, wzbogaconą o reportaże zdjęciowy, zaprezentujemy Państwu na łamach następnego, grudniowego wydania „Outsourcing & More”, na co już w tym miejscu serdecznie zapraszamy.

Źródło: Outsourcingportal.pl

## Nowe miejsca pracy we Wrocławiu

Grupa Casus Finanse otworzyła 19.10.2012 r. we Wrocławiu (przy ulicy Szewskiej 3 B) call center, co oznacza 200 nowych miejsc pracy w samym sercu miasta.

– *Otwarcie nowego centrum obsługi telefonicznej jest wynikiem rozwoju firmy nie tylko w zakresie zarządzania ryzykiem finansowym, ale także na nowym polu jej działalności, czyli w sektorze outsourcingu* – mówi prezes Casus Finanse, Sławomir Szarek. – Rynek zarządzania wierzytelnościami rozwija się dynamicznie, dlatego stale rozbudowujemy zespół o kolejnych specjalistów. Obecnie w całej Grupie Casus Finanse pracuje ponad 400 osób. Wychodząc naprzeciw rosnącym standardom, przestrzenne call center zostało nowocześnie wyposażone i wygłuszone. Posiada także 2 sale konferencyjne i zaplecze socjalne.

– *Rozprawiamy się ze stereotypem kosztu pracy w centrum telefonicznym. Promujemy odmienne podejście do pracownika, dla którego, jak wiemy, dużym nierzadko wyzwaniem jest już sam kontakt z klientami. Nie tylko dorównujemy, ale także przekraczamy dotychczasowe standardy dotyczące komfortu pracy. Poziom hałasu jest znacznie niższy, wszystkie stanowiska są odpowiednio doświetlone, przestrzenne i wygodne. Chcemy też, by call center było miejscem, w którym pracownicy mogą dostrzec swoje zawodowe perspektywy, nie traktując go jako zajęcia tymczasowego, ale jako długoterminową, dającą wiele możliwości, pełnowartościową pracę* – dodaje Szarek.

Otwarcie nowego centrum obsługi telefonicznej jest szansą na zatrudnienie dla wielu wrocławian, w tym także dla młodych, zdobywających doświadczenie absolwentów, którzy szukają możliwości rozwoju zawodowego w różnych obszarach.

Źródło: Agencja inplusPR





## Aktualności

### Webanywhere rozwija się w Katowicach

Brytyjski producent systemów do nauki przez Internet (eLearning) rozbudowuje swoje centrum badawczo-rozwojowe w Katowicach. Do końca 2012 r. polski oddział zamierza powiększyć stan osobowy – z obecnych 30 osób do 50.

*– Nasza dotychczasowa współpraca z polskimi inżynierami okazała się bardzo owocna. Chyba dlatego, że spełniamy swoje wzajemne oczekiwania. Polacy mają umiejętności w dziedzinach, które nas interesują, a więc w tworzeniu aplikacji na platformie PHP/MySQL/Linux. Poza tym, szybko się uczą i mają autentyczny pęd do samorozwoju. My tymczasem prowadzimy ciekawe projekty w dużych organizacjach w różnych częściach świata, dzięki którym ich ambicje się spełniają* – mówi Sean Gilligan, dyrektor generalny Webanywhere.

Ze względu na specyfikę klientów firmy, jej rozwiązania są niejednokrotnie wykorzystywane przez tysiące osób jednocześnie – uczniów, nauczycieli, pracowników naukowych. Firma uczestniczy także w tworzeniu nowych i rozwoju istniejących technologii o światowym zasięgu, jak w przypadku platformy eLearningowej Moodle, rozwijanej na zasadach open source.

Projekt Webanywhere był wspierany przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych.

Źródło: PAIIIZ

Więcej informacji na [www.outsourcingportal.pl](http://www.outsourcingportal.pl)



### Przejęcie na rynku usług call center - DataContact łączy się z Universal Agent

Spółka outsourcingu usług call center Grupa DataContact (GDC) dokonała zakupu 100% akcji firmy Universal Agent

GDC, najstarsza i jedna z najbardziej doświadczonych spółek na polskim rynku usług call center przejęła Universal Agent, spółkę działającą w tej samej branży. Universal Agent posiada dwie spółki zależne – 4call (usługowe call center) i 1step2work (agencja pracy tymczasowej). Podstawową dziedziną

działalności UA jest prowadzenie dla klientów zewnętrznych obsługi klienta, sprzedaży i windykacji należności poprzez narzędzia call center.

Źródło: Grupa DataContact Sp. z o.o.



Więcej informacji na [www.outsourcingportal.pl](http://www.outsourcingportal.pl)

### Stabilny rozwój branży flotowej – wyniki PZWLP po III kwartale 2012 roku

Członkowie Polskiego Związku Wynajmu i Leasingu Pojazdów utrzymują stabilne tempo wzrostu. Po trzech kwartałach 2012 r. we flotach PZWLP są ponad 102 tys. samochodów, a wzrost wynosi prawie 13% r/r.

Po dziewięciu miesiącach 2012 r. zrzeszone w PZWLP spółki łącznie finansowały i zarządzały 102.082 pojazdami. W ciągu roku Związek zyskał więc 11.664 samochody, czyli 12,9%. W trzech kategoriach tworzących wynajem

długoterminowy było łącznie: w full service leasingu (FSL) 82.979 aut, w leasingu z serwisem (LS) – 10.186, a w wyłącznym zarządzaniu – 8.917 pojazdów.

Źródło: Agencja PUBLINK



Więcej informacji na [www.outsourcingportal.pl](http://www.outsourcingportal.pl)

### Rusza ABSL w Rumunii

29 października br. rozpoczął działalność Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych w Rumunii. Jest to pierwszy, europejski oddział ABSL – wywodzącej się z Polski, największej w Europie Środkowo-Wschodniej organizacji branżowej skupiającej wiodące centra nowoczesnych usług biznesowych (BPO, SSC, ITO i R&D). Członkami Założycielami ABSL Rumunia są: HP, Microsoft, WNS, Oracle, Wipro i Genpact.

Źródło: Linkleaders Communication & Consulting



Więcej informacji na [www.outsourcingportal.pl](http://www.outsourcingportal.pl)





# Relacja z Call Center Awards



Call Center Awards to inicjatywa, która powstała w roku 2011. Inicjatorem wydarzenia była firma Institute for International Research, lider wśród firm organizujących konferencje i treningi biznesowe dla kadry zarządzającej działający na polskim rynku już od 1997 roku.

Call Center Awards to prestiżowe wydarzenie dla branży Call Center w Polsce. Głównym celem konkursu jest uhonorowanie, prezentacja i promocja najlepszych praktyk i innowacyjnych rozwiązań w Call Center, ale również budowanie prestiżu, profesjonalizmu a także tworzenie nowych trendów w tej branży. Konkurs prowadzony jest w formule otwartej i kierowany do firm prywatnych, instytucji publicznych oraz wszystkich tych, którzy reprezentują branżę Call Center włączając, lecz nie ograniczając się do managerów, osób zarządzających lub kierujących firmami Call/Contact Center, działami Call/Contact Center, osób odpowiadających za rozwój i wszystkich aktywnie działających w branży Call/Contact Center.

Obiektywność konkursu gwarantuje jury, do którego zaproszeni zostali Eksperci branży Call Center z wieloletnim doświadczeniem reprezentujący różne branże, a także audytor konkursu, którym jest firma doradcza KPMG.

Za nami druga edycja konkursu — Call Center Awards 2012. Znakomici eksperci, nominowani, jurorzy i zaproszeni goście spotkali się 18 września 2012 r. w hotelu Marriott w Warszawie, by świętować sukces zwycięzców, ale również dyskutować o wyzwaniach stawianych przed managerami i zespołami Call/Contact Center w Polsce.

Wiadomo, że nie ma możliwości wypracowania jednej skutecznej metody dla wszystkich, niemniej jednak zaproszeni paneliści starali się wspólnie z uczestnikami wydarzenia znaleźć różne możliwości rozwoju. Pierwsza dyskusja toczyła się wokół zaangażowania pracowników Call/Contact Center. Jak ich motywować? Jak na nowo zaangażować czasem sfrustrowanych pracowników? Na te pytania odpowiadali





m.in. członkowie Panelu: Pan Michał Sawicki, Pan Marcin Sosnowski oraz Pan Dominik Towarek. Druga debata służyła z kolei znalezieniu recepty na sukces Managera. Którędy pójść? Jak dogonić wzorce? Jak wyjść poza strefę własnego komfortu? Dyskusje prowadziły Pani Joanna Pakuła oraz Pani Magdalena Goławska.

Oczywiście, mimo bardzo ważnej części merytorycznej spotkania, uczestnicy z niecierpliwością oczekiwali na ogłoszenie zwycięzców i wyróżnień. Duża różnorodność nadesłanych zgłoszeń, zarówno pod względem reprezentowanych branż, jak i podejściu do zarządzania swoim działem, sprawiły, że jury konkursu nie miało łatwego zadania przy wyborze zwycięzcy. Ostatecznie wyniki były następujące:

#### MANAGER CALL CENTER 2012

**Nagroda główna:** Pani Elżbieta Gierczyńska – Aviva Sp. z o.o.  
**Wyróżnienie:** Pani Renata Nepelska – Centrum Bankowości Bezpośredniej Sp. z o.o.

#### ZESPÓŁ CALL CENTER 2012

Firmy o całkowitym zatrudnieniu powyżej 500 osób

**Nagroda główna:** Samsung Electronics Polska Sp. z o.o. — Małgorzata Brzozowska  
**Wyróżnienie:** PZU S.A. — Paulina Chodzyńska

#### ZESPÓŁ CALL CENTER 2012

Firmy o całkowitym zatrudnieniu nie przekraczającym 500 osób

**Nagroda główna:** Sitel Polska Sp. z o.o. — Magdalena Małek  
**Wyróżnienie:** Voice Contact Center Sp. z o.o. — Małgorzata Biernacka

Konkurs Call Center Awards 2012 jest coraz bardziej rozpoznawalny i ma znaczenie dla przedstawicieli Call Center. Przekłada się również na współpracę biznesową. O tym, dlaczego warto wziąć udział w tym wydarzeniu najtrafniej mówią zwycięzcy i wyróżnieni.

*„Zgłoszenie do konkursu Call Center Awards 2012 potraktowałam jako wyzwanie. Bardzo zależało mi na przekonaniu się, czy wartości i zasady, którymi się kieruję w codziennej pracy, będą ocenione jako właściwe i pożądane w naszej branży. Ponadto w tym roku upływa moja 10-ta rocznica pracy w branży, zatem był to dobry czas na swoiste podsumowanie.*

*Informacja o przyznaniu mi wyróżnienia była dla mnie wielkim uznaniem i satysfakcją. Otrzymałam liczne gratulacje i usłyszałam wiele ciepłych słów, które utwierdziły mnie, iż zawodowa droga, którą podążam jest właściwa. Bycie*

*laureatem konkursu ma wpływ również na moje relacje biznesowe – jest to zewnętrzne potwierdzenie kompetencji i profesjonalizmu.” – powiedziała Pani Renata Nepelska, Dyrektor Działu Obsługi Klienta w Centrum Bankowości Bezpośredniej sp. z o.o., która otrzymała wyróżnienie w kategorii Manager Call Center 2012.*

*„Voice Contact Center jest spółką, dla której priorytetem jest obsługa klienta na najwyższym poziomie. Klucz do osiągnięcia tego celu to Konsultanci i ich wysokie umiejętności. Zdecydowaliśmy się zgłosić jeden z naszych zespołów do konkursu Call Center Awards 2012, by promować najlepsze praktyki w dziedzinie call/contact center. W ten sposób chcemy pokazać, że możliwe jest osiągnięcie, również w branży outsourcingu, niskiej rotacji, wysokiego poziomu lojalności oraz identyfikacji jego członków zarówno z zespołem, jak i ze Zleceniodawcą, że zespół może być jednym organizmem, mimo funkcjonowania w odległych od siebie lokalizacjach.*

*Wyjątkowość naszego zespołu potwierdziła przyznana nagroda. Jest ona ważna zarówno dla Konsultantów, jak i jego Kadry Zarządzającej. Wyróżnienie Call Center Awards 2012 to kolejny dowód, że model funkcjonowania zespołu w Voice Contact Center jest efektywny z punktu widzenia*







samej organizacji oraz Klientów.” – uważa Pani Małgorzata Biernacka, Dyrektor Szkoleń i Rekrutacji w firmie Voice Contact Center sp. z o.o. Zespół Voice Contact Center otrzymał wyróżnienie w kategorii Zespół Call Center 2012, natomiast Pani Małgorzata Dłużewska, Dyrektor Realizacji otrzymała nagrodę Managera Call Center 2011.

*„Do konkursu zgłosiłam się, bo uważam, że można i trzeba dzielić się z innymi dobrymi praktykami, żeby praca w Call Center nie kojarzyła się tylko z pracą tymczasową, dorywczą. W Call Center można budować dobre, zgrane zespoły, można dawać ludziom przestrzeń do rozwoju i samorealizacji, budować zaangażowanie i świetnie realizować cele firmy. W takim Call Center pracuję; z ludźmi, którzy cenią pracę i dobrą atmosferę, a jednocześnie dbają o budowanie pozytywnych relacji z naszymi klientami. Dzięki temu nasi klienci nas cenią i polecają.*

Nagroda jest ukoronowaniem moich 3 lat pracy w Call Center oraz wysiłku menedżerów, z którymi współpracuję. Ich wsparcie i zaangażowanie jest bezcenne, za co dziękuję. Jest potwierdzeniem nie tylko dla mnie, że warto działać inaczej, dostrzegać różnorodność ludzi i liczyć się z ich opiniami. Mam przyjemność pracować w firmie, która docenia ludzi i otrzymałam mnóstwo gratulacji i słów uznania od wielu moich kolegów. Kilku menedżerów poprosiło mnie o podzielenie się wiedzą, jak osiągnąć tak wysokie wyniki w pracy z ludźmi. Oczywiście moi szefowie są dumni, że moja praca została doceniona przez niezależną komisję. Widzę ich duży udział w tym sukcesie, bo dali mi przestrzeń do działania i mi zaufali, a ja po prostu dobrze wykorzystałam swoją niespożytą energię. Polecam wzięcie udziału w konkursie, bo dzięki materiałom, które trzeba przygotować na konkurs można wiele podsumować i mieć chwilę refleksji nad własną pracą.” – tak z kolei uważa Pani Elżbieta Gierczyńska, Menedżer ds. Obsługi Klienta (Direct) z firmy Aviva sp. z o.o., która otrzymała nagrodę główną w kategorii Manager Call Center 2012.

Fakt, że druga edycja konkursu Call Center Awards cieszyła się jeszcze większym zainteresowaniem i różnorodnością nadesłanych zgłoszeń utwierdza w przekonaniu, że jest to wydarzenie mające znaczenie dla branży Call Center i pozwalające budować przewagę konkurencyjną. Wszystkich Państwa już dzisiaj zachęcamy do udziału w kolejnej edycji konkursu Call Center Awards! ■



Autor:  
**Rafał Szary**  
Project Manager: szkolenia i konferencje  
tel. +48 696 442 465  
rafal.szary@gmail.com



Reklama

**CustCom**

Oferujemy kompleksowy **OUTSOURCING**

**OBŚLUGI REKLAMACJI KLIENTÓW**

**OBŚLUGI REKLAMACJI DO DOSTAWCÓW**

**PROCESU ZAKUPÓW**

Poznaj naszą ofertę

Skontaktuj się z nami...

E-mail: [kontakt@custcom.pl](mailto:kontakt@custcom.pl)

Telefon: +48 881-592-888

[www.custcom.pl](http://www.custcom.pl)

al. gen. J. Hallera 115/4  
53-201 Wrocław





# Sprawozdanie z VII Forum Outsourcingu

20 września br. w warszawskim Hotelu Hyatt odbyło się VII Forum Outsourcingu, organizowane przez Roadshow Polska przy współpracy z ASPIRE, największą organizacją działającą w branży outsourcingu. To najbardziej znane wydarzenie outsourcingowe w Polsce cieszy się od lat znakomitą reputacją przyciągając specjalistów zarówno

Unlocking the Next 5 Years". Wśród przybyłych nie zabrakło przedstawicieli środowiska akademickiego, rządu, samorządów, usługobiorców komercyjnych, przedsiębiorstw oferujących szerokopojęte usługi outsourcingowe oraz mediów. Gospodarzem spotkania był Wojciech Szelaąg, szef Redakcji Ekonomicznej Polsat News. Słowo powitania skierowali do zgromadzonych Andrew Hallam, założyciel i sekretarz generalny ASPIRE oraz Andrzej Arendarski, prezes Krajowej Izby Gospodarczej. Podkreślili oni znaczącą rolę outsourcingu w dynamizowaniu wzrostu gospodarczego i społecznego dobrobytu, zauważając jednocześnie, że w Polsce wciąż istnieje wiele czynników, w tym mentalnych, niesprzyjających rozwojowi branży.

Z pierwszymi prezentacjami podczas konferencji wystąpili Paul Jasniach, PwC Advisory Shared Services and BPO Practice oraz Ryszard Petru, Partner PwC, Przewodniczący Towarzystwa Ekonomistów Polskich i Doradca Ekonomiczny DemosEurop.

z rodzimego, jak i międzynarodowego środowiska. Patronem medialnym wydarzenia był magazyn Outsourcing&More oraz Forbes.

Zarówno pod względem merytorycznym, jak i organizacyjnym, Forum Outsourcingu zajmuje od lat centralne miejsce na outsourcingowej mapie Polski. Tegoroczna odsłona dotyczyła wszelkich aktualnych problemów, ale i antycypowała najbliższą przyszłość, zgodnie z hasłem przewodnim spotkania, „Shared Services and Outsourcing:

Przedstawiono ramy koncepcyjne modelu wydzielania procesów poza strukturę jednostki oraz jego korzyści, opierające się tradycyjnie na przewagach kosztowych, istotnych w obliczu wciąż realnego widma kryzysu. Jak podkreślił Ryszard Petru, oszczędności, po które sięgać będą inwestorzy w perspektywie najbliższych pięciu lat, muszą obejmować bardziej wyrafinowany, skomplikowany wachlarz rozwiązań, niż ten zastosowany w 2009 r. branży outsourcingowej stawiane są zatem coraz dalej idące, odważniejsze wyzwania, którym pragnie sprostać.





Następnie, podczas dwóch dyskusji panelowych, eksperci zastanawiali się, jaka jest rola Polski dla usług wspólnych i outsourcingu, oraz odwrotnie, jakie korzyści i zagrożenia niesie może outsourcing dla polskich przedsiębiorstw i organizacji. Jednoznacznie podkreślono fakt, iż Polska aspiruje do miana najbardziej atrakcyjnej lokalizacji do umiejscowienia outsourcowanej działalności, za czym przemawia atrakcyjne położenie oraz bogaty zasób wciąż relatywnie taniej i wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Kwestią palącą staje się jednak poprawa innowacyjności Polski na tle innych państw europejskich przez zwiększenie nakładów w dziale R&D.



Moderujący drugi panel, Roman Lubaczewski, Partner PwC Advisory Shared Services and BPO Practice, nawiązując do teorii ewolucji Darwina, wyeksponował fakt, iż podobnie do żywych organizmów, by przetrwać, przedsiębiorstwa branży outsourcingowej muszą nieustannie adoptować się do nowych warunków w zmiennym środowisku biznesowym. Nie tylko efektywność kosztowa, ale zaufanie, elastyczność, jakość świadczonych usług i ciągle doskonalenie zagwarantować mogą konkurencyjność na rynku.

Za tym wszystkim stoją zdolni, pracownicy, nastawieni na rozwiązywanie problemów pracownicy, którzy winni wyróżniać Polskę na tle innych krajów. Opinię tę podzielił Al Brown, Chief Technology Officer z BMS Bankruptcy Management Solutions w Kanadzie oraz Oktawian Jaworek, Doradca Zarządu ds. Optymalizacji Procesów Biznesowych RUCH. Drugi z prelegentów, prezentując interesujące case study podkreślił, iż sukces wdrożenia projektów Centrum Usług Księgowych i systemów klasy ERP w swojej firmie w przeważającej mierze zawdzięcza wysokiej motywacji i morale załogi.

Obszerną część wydarzenia zajęły dyskusje dotyczące outsourcingu w sferze publicznej. Andrzej Arendarski wskazał 3 bariery rozwoju outsourcingu w tym sektorze, jakimi są brak kontroli po stronie kosztowej, niechęć dzielenia się władzą, oraz ryzyko ponoszone przez instytucje publiczne, które obejmuje nie tylko ryzyko ekonomiczne, ale i

ryzyko odpowiedzialności. Dymitr Doktor, redaktor naczelny Outsourcing&More, zwrócił uwagę, iż ryzyko odpowiedzialności towarzyszy wszelkim relacjom biznesowym, niezależnie od sektora. Z kolei Piotr Rutkowski, Partner Zarządzający

**...Polska aspiruje do miana najbardziej atrakcyjnej lokalizacji do umiejscowienia outsourcowanej działalności, za czym przemawia atrakcyjne położenie oraz bogaty zasób wciąż relatywnie taniej i wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej.**

SourceOne Advisory dzielił się przykładami na to, że na przełomie ostatnich kilku lat nastąpiła diametralna, pozytywna zmiana w percepcji outsourcingu u przedstawicieli sektora publicznego. Potwierdziła to pani Iwona Chojnowska-Haponik,







gdyż wskaźniki ekonomiczne nie potwierdzają, by nasz kraj mógł utrzymać w długiej perspektywie miano zielonej wyspy.

Popołudniowe debaty odbywały się w sesjach równoległych. Pierwszy z warsztatów dotyczył szans i barier wdrażania modelu outsourcingowego. Szymon Kubiak, radca prawny Wardyński&Partners, Konrad Korczak, dyrektor Majątku Trwałego Centrum Operacji Księgowych Orange Polska i Wojciech Galpa, wiceprezes zarządu Arteria S.A. odpowiadali między innymi na pytania, czy istnieje umowa outsourcingu na próbę, jakie zagrożenia

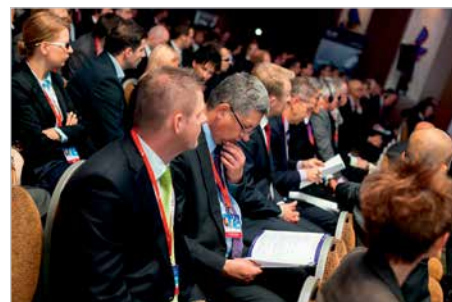
Dyrektor Departamentu Inwestycji Zagranicznych PAIiZ. Debata koncentrowała się na zaprezentowaniu możliwości najszerszego spektrum korzyści, które mogą być uzyskane za sprawą wykorzystania usług outsourcingu w jednostkach publicznych, wciąż niepopularnego w naszym kraju. Sesja kontynuowana była na osobnym panelu, podczas którego uczestnicy mieli możliwość szczegółowo prześledzić cykl partnerstwa publiczno-prywatnego na przykładzie Wielkiej Brytanii dzięki obecności Darrena Owensa, Head Krakow Business Centre Capital Polska. Model anglosaski współpracy publicznej staje się celem, do którego Polska będzie zmierzać w najbliższych latach.

Najbardziej oczekiwaną przez wszystkich zgromadzonych w Hotelu Hyatt częścią konferencji był panel VIP zatytułowany „Miejsce Polski w gospodarce światowej”. Dariusz Rosati, Janusz Steinhoff i Ryszard Petru nadali rozważanym tego dnia kwestiom bardziej generalne, makroekonomiczne i polityczne tło. Ekspertcy wyrazili opinię, iż kilka ostatnich lat dynamicznego rozwoju, stabilność polityczna i proeuropejska polityka rządu wzmocniły rangę i poprawiły wizerunek Polski w Europie, lokując nasz kraj na jej ekonomicznej północy. Wciąż jest jednak wiele do zrobienia,

niesie ze sobą model rozliczania kontraktu za efekt i pod jakimi warunkami można upubliczniać wrażliwe dane. Ze względu na praktyczny charakter panelu, uczestnicy Forum mogli skonfrontować rozwiązania stosowane w ich jednostkach z doświadczeniami innych specjalistów z branży.

Nawiązując do praktycznych aspektów biznesu, nie sposób nie odwołać się do wiedzy absolwentów wynoszonej z polskich uczelni. Czy jej poziom jest wystarczający, by młoda kadra mogła skutecznie pracować w służbach BPO i SSC? Jakie propozycje mają polskie uniwersytety, dla przyszłych i obecnych pracowników branży? Czy wybór kierunków studiów i kursów dostępnych na rynku szkoleń odpowiada popytowi rynkowemu i zainteresowaniom studentów? Jaka jest rola rządu i jakie są korzyści ze współpracy z uczelniami?

Na te i inne pytania odpowiadali paneliści sesji zorientowanej na zagadnieniu wzmacniania modelu biznesowego w Polsce. W dyskusji wzięli udział profesorowie Uniwersytetu Łódzkiego, prof. dr hab. Stanisław Szukalski oraz Uniwersytetu Szczecińskiego, prof. dr hab. Piotr Niedzielski,







jak również Elaine Barnes, Centre Head w Farnell Element 14 Commercial Centre.

Panowanie Krakowa na polskim rynku usług outsourcingowych nie ulega wątpliwości, ale czy inne miasta mają potencjał, by móc z nim konkurować? Podczas sesji na temat wyboru lokalizacji SSC i BPO, wypowiadali się przedstawiciele samorządów, reprezentowani przez prezydentów miast, takich jak Szczecin, Opole i Radom. Strony kontraktu uwzględniają wieloaspektowo atrakcyjność umiejscowienia centrum, nie tylko ze względu na pracodawcę, ale i pracownika. W obecnej dobie determinantą podejmowanych decyzji są coraz częściej względy społeczne. To kryterium uwypuklane było również podczas prezentacji indyjskiego modelu biznesowego.

Zebrani dowiedzieli się, jakie przesłanki decydują o lokowaniu operacji indyjskich przedsiębiorstw w rejonie Europy Środkowo-Wschodniej oraz jaka jest percepcja rodzimego rynku w oczach azjatyckich graczy, reprezentowanych przez takie globalne spółki, jak HCL Europe czy Wipro Technologies.

Okazuje się, że jest wiele czynników pozaekonomicznych, które łączą Polskę i Indie, co doprowadzi w najbliższych latach do jeszcze ściślejszej współpracy tych krajów.

Dzień uświetnił gość specjalny Forum, znakomity aktor, reżyser i prywatny przedsiębiorca, Marek Kondrat. Degustacja wina i wspólny koktail posłużyły za pretekst do mniej oficjalnych rozmów w kulisach. Uczestnicy VII Forum Outsourcingu wskazywali na solidny składnik rzeczowy debaty, rzetelność dyskusji i możliwość nawiązania nowych kontaktów, które podkreślają znaczenie tego spotkania w poszerzaniu wiedzy i wymianie doświadczeń między różnymi stronami relacji outsourcingu. ■

Autor:  
**Joanna Soczówka**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie





# Bibliografia Outsourcingu

## Assessment/Development Center. Poznaj najskuteczniejszą metodę oceny kompetencji pracowników i kandydatów do pracy



Autorzy: Katarzyna Wąsowska-Bąk  
Dorota Górecka  
Marzena Mazur

Wydawnictwo: Onepress

Objętość: 240 stron

Rok: 2012

ISBN: 978-83-246-3678-5



### Właściwy pracownik na właściwym miejscu

Kapitałem każdej firmy są przede wszystkim jej pracownicy. Banał? Tak! Prawda? Zawsze i wszędzie! Fakty są takie, że żadna firma nie będzie dobrze funkcjonować, jeśli nie zatrudnia kompetentnych ludzi. Kompetentnych, czyli takich, których umiejętności, wiedza i postawa w powierzonym obszarze pozwalają na efektywne wykonywanie pracy na danym stanowisku. Do zadań działu HR i osób rekrutujących kandydatów do pracy należy ocena tego, czy kompetencje konkretnego kandydata są właściwe w odniesieniu do stanowiska, na które aplikuje, oraz tego, czy dotychczasowy pracownik sprawdza się w zakresie zadań, jakie mu wyznaczono.

Metoda Assessment/Development Center (w skrócie AC/DC) pozwala na obiektywną ocenę kompetencji, czyli poziomu wiedzy, umiejętności i postaw pracowników oraz kandydatów do pracy. AC/DC to w uproszczeniu zestaw testów, rozmów, symulacji i ćwiczeń zaprojektowanych w ten sposób, aby sprawdzić, jak dana osoba poradzi sobie w określonej roli zawodowej. Dobrze przygotowany i rzetelny AC/DC pozwala przewidzieć potencjalny sukces aplikanta na danym stanowisku oraz minimalizuje ryzyko podjęcia złych decyzji związanych z zatrudnianiem lub awansowaniem kluczowych pracowników.

- Wprowadzenie do metody Assessment/Development Center
- Kompetencje jako główne kryterium oceny pracowników
- Narzędzia stosowane podczas sesji AC/DC
- Przygotowanie i przeprowadzanie sesji AC/DC
- Przykłady ćwiczeń z kluczem rozwiązań

## Skuteczna rekrutacja, czyli jak samodzielnie zatrudnić właściwą osobę na właściwe stanowisko



Autor: Dominik  
Wieczorek

Wydawnictwo: Onepress

Objętość: 160 stron

Rok: 2012

ISBN: 978-83-246-3673-0



### Cel - właściwy pracownik na właściwym miejscu

Na każde ogłoszenie o pracy pojawiające się w gazecie czy też na portalach rekrutacyjnych przychodzą setki zgłoszeń. Niestety, po wstępnej selekcji okazuje się, że większość osób nie spełnia podstawowych potrzeb pracodawcy. Zostaje kilkunastu, czasem dwudziestu kandydatów, których zaprasza się na rozmowę kwalifikacyjną. Po tym etapie selekcji wyłania się dwie, trzy osoby i wśród nich wybiera zwycięzcę rekrutacji. Zostaje zatrudniony. Sukces? Nie zawsze. Nader często okazuje się, że mimo starannie przeprowadzonego procesu rekrutacji, uważnej selekcji i rozważnego wyboru kandydata jedna i druga strona są niezadowolone z efektów. Pracodawca rezygnuje z pracownika albo też pracownik dziękuje za pracę. I rekrutacja zaczyna się od nowa...

Poszukiwanie potencjalnych pracowników nie musi być powtarzającym się, kosztownym i czasochłonnym koszmarem. Dzięki książce Dominika Wieczorka masz szansę szukać idealnego kandydata tylko raz (lub raz na długi czas), a skutecznie! Autor, specjalista w dziedzinie zasobów ludzkich, poprowadzi Cię przez proces rekrutacji krok po kroku. Pomoże Ci zdefiniować, kogo tak naprawdę szukasz i wskaże odpowiednie kanały dotarcia do takiej osoby z ogłoszeniem o pracy. Gdy zaleje Cię fala dokumentów CV, podpowie, jak odsiać prawdę od kłamstwa i ustrzec się błędów selekcyjnych. Otworzy przed Tobą świat przydatnych testów psychologicznych i metod oceny umiejętności praktycznych. Będzie z Tobą podczas rozmowy kwalifikacyjnej i po niej, gdy wybierzesz doskonałego kandydata. Kandydata, który stanie się Twoim najlepszym pracownikiem!

Zobacz też: zakładka Bibliografia outsourcingu w dziale Edukacja a Outsourcing na [www.outsourcingportal.pl](http://www.outsourcingportal.pl)



<b>13.11.2012</b> Kraków	<b>Rozwiązania IT dla sektora użyteczności publicznej</b>	Organizator: <b>TMI Holdings Sp. z o.o.</b> Miejsce: Kraków (Polska)	
<b>14.11.2012</b> Kraków	<b>Mechanika i utrzymanie ruchu</b>	Organizator: <b>TMI Holdings Sp. z o.o.</b> Miejsce: Kraków (Polska)	
<b>14.11.2012</b> Warszawa	<b>Nowy wymiar Call/Contact Center</b>	Organizator: <b>Business Media Solutions Sp. z o.o.</b> Miejsce: Warszawa (Polska)	
<b>15.11.2012</b> Warszawa	<b>CRM GigaCon</b>	Organizator: <b>BNT Konferencje Sp. z o.o.</b> Miejsce: Warszawa (Polska)	
<b>24.11.2012</b> Warszawa	<b>Kariera Testera - Targi Pracy dla Specjalistów</b>	Organizator: <b>BNT Konferencje Sp. z o.o.</b> Miejsce: Warszawa (Polska)	
<b>29.11.2012</b> Warszawa	<b>Facility Management &amp; Property Management</b>	Organizator: <b>Grupa Mediałna Nieruchomości</b> Miejsce: Warszawa (Polska)	
<b>29.11.2012</b> Kraków	<b>NETWORK GigaCon</b>	Organizator: <b>SW Konferencje Sp. z o.o. Sp. k.</b> Miejsce: Kraków (Polska)	
<b>03.12.2012</b> Warszawa	<b>Call Center GigaCon</b>	Organizator: <b>SW Konferencje Sp. z o.o. Sp. k.</b> Miejsce: Warszawa (Polska)	



## Liczba projektów obsługiwanych przez Departament Inwestycji Zagranicznych Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych utrzymuje się na wysokim poziomie

Na początku października 2012 r. ich całkowita liczba wynosiła 143, a ich wartość szacuje się na 5,1 mld euro. Tylko dzięki tym projektom pracę ma szansę znaleźć ponad 36 tysięcy ludzi. Wśród inwestorów rozważających ulokowanie swojej działalności w Polsce przeważają firmy ze Stanów Zjednoczonych – są to aż 34 projekty o wartości przekraczającej 689 mln euro. Stworzą także najwięcej nowych etatów – 6149. W czołówce pozostają także przedsiębiorstwa niemieckie – 18 projektów o wartości 567 mln euro i 3919 nowych miejsc pracy, brytyjskie, chińskie, francuskie a także szwedzkie, których łączna wartość inwestycji przekroczy 868 mln euro.

Polska, z roku na rok, staje się coraz bardziej atrakcyjną lokalizacją dla inwestycji z branży usługowej. Obecnie przygotowywanych jest 46 projektów z branży BSS (Business Services Sector), B&R oraz IT, a ich wartość to prawie 311 mln euro. Tylko od początku tego roku 15 z 39 zakończonych inwestycji stanowiły projekty z sektora usług, a dzięki nim powstaną miejsca pracy dla 2141 specjalistów.

W ciągu ostatnich ośmiu lat największe aglomeracje przeżyły dynamiczny rozwój pod względem napływu inwestycji z sektora nowoczesnych usług. W chwili obecnej, w sektorze zatrudnionych jest blisko 100 000 wykwalifikowanych pracowników, z czego 45% stanowią pracownicy specjalizujący się w procesach związanych z dostarczaniem i wdrażaniem rozwiązań informatycznych. W ostatnich miesiącach można zaobserwować znaczny wzrost liczby inwestorów, którzy rozważają otwarcie nowych bądź rozwój już istniejących centrów IT na terenie Polski.

Szacuje się, że rynek IT w Polsce, uwzględniając zarówno dostarczanie oprogramowania, jak i sprzętu oraz infrastruktury sieciowej, osiągnął na koniec 2011 r. wartość bliską 31 mld PLN, z czego 30% stanowiły usługi w tymże sektorze. Branżami, które mają największy udział w sprzedaży firm IT oraz wpływ na tak wysoki poziom wzrostu rynku są: administracja (23%), bankowo-finansowa (22%), telekomunikacyjna (15%), produkcji przemysłowej (10%), MSP (8%), usługi komunalne (8%), pozostałe (14%). Natomiast gałęziami, które w minionym roku aktywnie inwestowały w rozwój już posiadanych systemów, usług hostingowych, administrowanie rozwiązaniami IT, wirtualizacji a także wdrażania systemów bezpieczeństwa informacji były: farmaceutyczna, FMCG, motoryzacyjna oraz handel detaliczny.

Pośród czynników napędzających rynek w najbliższej przyszłości wymienia się prywatyzację przedsiębiorstw i związane z nią odblokowanie decyzji dotyczących implementacji rozwiązań IT, przetargi dla sektora publicznego, zapotrzebowanie sektora MSP na usługi i rozwiązania informatyczne, mające na celu poprawę efektywności ich działalności poprzez stosowanie narzędzi wspomagających zarządzanie. Powyższe czynniki, w obliczu niedoboru specjalistów u naszych zachodnioeuropejskich sąsiadów, przesądzają o inwestycyjnej atrakcyjności Polski w branży outsourcingu IT.

Napływ inwestycji zagranicznych oraz przenoszenie produkcji do Polski jest także ważnym czynnikiem generującym popyt na oprogramowanie dla branży produkcji zarówno dyskretniej, jak i procesowej. Ponadto, należy nadmienić, iż dostęp do funduszy unijnych dla przedsiębiorstw również miał i ma nadal wpływ na wzrost rynku IT w Polsce. Dzięki środkom unijnym, większość przedsiębiorstw miała możliwość poprawienia infrastruktury oraz podniesienia kwalifikacji swoich pracowników, generując w ten sposób popyt na rozwiązania informatyczne.

Pomimo światowego spowolnienia i wstrzymania wielu projektów informatycznych, rynek outsourcingu IT w Polsce rozwija się znacząco, oferując przy tym dostęp do wykwalifikowanej kadry specjalistów, posługującej się językami obcymi. Udział usług outsourcingowych w Polsce w całkowitym ujęciu sektora kształtuje się na poziomie ponad 17% i jest jednym z wyższych wśród krajów regionu Europy Środkowej i Wschodniej.

### Studium przypadku: EnabledWare

Firma EnabledWare dostarcza oprogramowanie umożliwiający współdzielenie treści na wielu platformach: komputerach, smartfonach czy ekranach telewizorów. Oferuje również rozwiązania w chmurze (cloud computing), służące współdzieleniu i zarządzaniu mediami w ramach przedsiębiorstwa. Firma obsługuje małe i średnie przedsiębiorstwa, a także globalnych gigantów. Blisko współpracuje m.in. z japońskim NEC, potentatem w produkcji elektroniki i amerykańskim Cisco, jednym z największych na świecie producentów urządzeń sieciowych.

Obecnie przygotowywanych jest 46 projektów z branży BSS (Business Services Sector), B&R oraz IT, a ich wartość to prawie 311 mln euro.



Projekt inwestycyjny spółki z Doliny Krzemowej został pozyskany przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. (PAIIZ) na początku maja 2012 r. w wyniku bieżącej obsługi projektów inwestycyjnych. PAIIZ otrzymała od inwestora zapytanie mailowe dotyczące możliwości inwestycyjnych w obszarze rozwoju oprogramowania na terenie Wrocławia. Inwestor otrzymał od PAIIZ pakiet informacji, który zawierał dane wybranej lokalizacji, z uwzględnieniem informacji o populacji i trendach demograficznych miasta, liczbie studentów i absolwentów ze szczególnym naciskiem na nauki ścisłe, w tym specjalizacje informatyczne, informacje o istniejących firmach o podobnym profilu i wielkości zatrudnienia, poziomie wynagrodzeń w podziale na poszczególne stanowiska oraz listę operujących na rynku wrocławskim firm IT.

Ponadto w wyniku zrealizowanej na przełomie maja/czerwca 2012 r. misji inwestycyjnej do Wielkiej Brytanii, przedstawiciele Departamentu Inwestycji Zagranicznych w PAIIZ, mieli okazję podczas spotkania z osobami decyzyjnymi w EnabledWare zaprezentować pakiet dostępnych zachęt inwestycyjnych w Polsce. Kolejnym krokiem było skontaktowanie inwestora z Agencją Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej (ARAW), której zadaniem jest wspieranie projektu na szczeblu lokalnym.

Po wizycie w Wielkiej Brytanii, przedstawiciele EnabledWare byli w stałym kontakcie z PAIIZ i ARAW, co zaowocowało podjęciem decyzji inwestycyjnej dotyczącej otwarcia centrum softwarowego na terenie Wrocławia w niedalekiej perspektywie.

## Studium przypadku: Luxoft

Firma będąca największym i najprężniejszym rosyjskim holdingiem jest dostawcą innowacyjnych rozwiązań informatycznych na rzecz klientów z branży finansowej, turystycznej i transportu lotniczego.

Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. była zaangażowana w bieżącą obsługę projektu poprzez dostarczanie inwestorowi analiz lokalizacyjnych związanych z możliwościami inwestycyjnymi w Polsce.

Grupa Luxoft rozpoczęła działalność w Polsce w 2010 r. otwierając Centrum Rozwojowe w Krakowie na terenie Specjalnej Strefy Ekonomicznej (Krakowski Park Technologiczny) i aktualnie jest w trakcie zwiększania zatrudnienia o kolejne stanowiska pracy w stolicy Małopolski. Projekt rozszerzenia krakowskiej działalności wiąże się z implementacją innowacyjnych usług IT oraz rozwoju oprogramowania dla branży telekomunikacyjnej oraz motoryzacyjnej. Projekt wiązałby się z planami przyrostu zatrudnienia o ponad 200 osób.

Spółka rozważy również rozpoczęcie działalności we Wrocławiu na rzecz kluczowego klienta z branży bankowości inwestycyjnej, a w perspektywie długoterminowej bierze pod uwagę możliwość rozpoczęcia działalności w innych lokalizacjach w Polsce. Dalsze decyzje biznesowe uzależnione są jednak od sytuacji rynkowej, perspektyw rozwoju firmy oraz pakietów pomocy publicznej, które wspomogą realizację powyższych planów. ■

### Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A.

00-585 Warszawa,  
ul. Bagatela 12  
22 334 98 75  
[invest@paiz.gov.pl](mailto:invest@paiz.gov.pl)



**Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A.** obsługuje inwestorów już od 19 lat. Misją PAIIZ jest zachęcanie zagranicznych firm do rozpoczęcia działalności w Polsce. Agencja oferuje doradztwo na każdym etapie procesu inwestycyjnego oraz kreuje pozytywny wizerunek Polski w świecie.



# BPO w Kieleckim Centrum Biznesu, czyli mniejsze miasto – większe możliwości







## Mniejsze miasto – większe możliwości

Coraz więcej firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych oraz innych międzynarodowych przedsiębiorstw poszukujących oszczędności decyduje się na ulokowanie swoich oddziałów poza największymi aglomeracjami. Co jest tego przyczyną?

- W dużych aglomeracjach mamy do czynienia z widocznym nasyceniem rynku. Centra usług rywalizują ze sobą o pracowników, co automatycznie zwiększa wydatki i czas poświęcony na rekrutację.
- Koszt zatrudnienia pracownika jest niższy średnio o 20%-30%, gdy decydujemy się ulokować naszą firmę na przykład w Kielcach, zamiast w Krakowie. Dodajmy, że miesięczna średnia płaca netto w Kielcach to 2310,00 PLN (520 EUR), a wskaźnik bezrobocia w województwie wynosi ok. 14% (w grupie wiekowej 25-44 lat jest to 25%).
- Ceny najmu 1m<sup>2</sup> w mniejszych ośrodkach miejskich są średnio o kilka do kilkunastu euro niższe, względem największych miast.
- Istotny jest dostęp do wykwalifikowanych pracowników i absolwentów szkół wyższych. Dla przykładu w Kielcach kształci się 50 000 studentów, co daje ok. 13 700 absolwentów rocznie. Do tego istnieje możliwość doksztalcenia studentów, poprzez profilowanie kierunków kształcenia pod specyficzne wymagania rynkowe lokujących się w tym mieście dużych przedsiębiorstw.
- Według najnowszych danych Warszawa jest najbardziej zakorkowanym miastem w Europie. Kraków, Poznań, czy Wrocław również nie wiele odbiegają od wyników lidera tych statystyk. Mniejsze, kompaktowe i dobrze skomunikowane miasto, takie jak Kielce nie posiada tego typu problemów.

## Kielce zapraszają BPO

Kielce są położone centralnie między Warszawą a Krakowem – przy drodze krajowej numer 7 (przebudowanej specjalnie na Euro 2012). Podróż autem z Kielc do Krakowa podobnie, jak do Warszawy trwa dziś ok. 1,5 godziny. W oddalonym o 80 km Radomiu w 2013 r. powstaje port lotniczy, który w najbliższym czasie znacznie usprawni transport lotniczy. Samoloty czarterowe mogą dodatkowo lądować na lotnisku w Masłowie (8 km od Centrum Kielc).

Dogodną lokalizację Miasta wzbogacają unikalne walory przyrodnicze, kulturalne i rozrywkowe całego Województwa Świętokrzyskiego. Region posiada bogatą ofertę dla miłośników aktywnego wypoczynku (nartciarstwo, wspinaczka, sporty motorowe, turystyka górską).

Kielce, podobnie jak inne średniej wielkości aglomeracje w Polsce, widzą dla siebie dużą szansę w rozwoju sektora BPO. W Kieleckim Centrum Biznesu działają już dwie takie firmy: są to Call Center Inter Galactica, oraz Medicover, które zatrudniają ponad 1000 osób; w ostatnim czasie decyzje o ulokowaniu swoich oddziałów w Kieleckim Centrum Biznesu podjęły kolejne firmy z sektora BPO: Fast White Cat S.A. (sektor IT) oraz UMCS Group Poland (sektor usług finansowych).

Na najbliższy rok zaplanowana jest budowa Biznes Parku, który oferować będzie 36 tys. m<sup>2</sup> powierzchni biurowej w klasie A.

## Centrum Biznesu w Kielcach

Firma City Core Sp. z o. o. jest właścicielem 5 hektarowego terenu w Centrum Kielc i biurowca klasy B o powierzchni 21 000 m<sup>2</sup>, który zakupiła 4 lata temu od firmy Skanska.





Na dzień dzisiejszy Kieleckie Centrum Biznesu, o którym mowa, może zaproponować 1200 m<sup>2</sup> powierzchni biurowej klasy B w systemie open space lub innej wymaganej przez potencjalnego najemcę. W przypadku umów na 5 lat i dłuższych, standardem jest zaadoptowanie pomieszczeń biurowych na podstawie projektu aranżacji dostarczonego przez najemcę, w oparciu o standardowe stosowane materiały. Zapewniona jest sieć logiczna i umeblowanie na życzenie klienta. Dla firm pracujących w systemie trzymianowym oferowany jest transport pracowników z i do pracy w godzinach nocnych (od 23.00 do 04.00).

Stawki najmu są ok. 30%-40% mniejsze niż te oferowane w Krakowie czy Warszawie i przy umowach długoterminowych istnieje możliwość ich negocjacji.

Proponowana powierzchnia biurowca dla zainteresowanych rynkiem kieleckim może stanowić wygodny etap startowy, w czasie którego pozyskają oni kadrę i zbudują strukturę. W kolejnym stadium przedsiębiorstwa będą mogły przenieść się do tworzonego Biznes Parku.

Do dyspozycji najemców oddana jest powierzchnia 60 TB (plus dodatkowo 36TB na kopie zapasowe) na 4 serwerach HP Blade generacji 7. Dla zainteresowanych udostępniona jest także Składnica Akt: regały przesuwne typu COMPACTUS OFFICE i stacjonarne typu SYSCO o łącznej długości półki czynnej 1703 metrów bieżących, zamontowane w pomieszczeniu magazynowym o powierzchni 272 m<sup>2</sup>.



Podpisany został list intencyjny ze Starachowicką Strefą Ekonomiczną, dotyczący objęcia kompleksu obszarem Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Projekt ten wsparły również lokalne władze.

Trwają także zaawansowane rozmowy z przedstawicielami Uczelni Wyższych oraz szkół średnich dotyczące uruchomienia specjalnych kursów językowych (obejmujących np.: język holenderski czy języki skandynawskie) oraz profilowanych kierunków studiów i księgowości wg standardów MSR.

## Biznes Park

Już wkrótce do dyspozycji najemców oddany zostanie nowoczesny Biznes Park położony na 5 hektarowej działce w otoczeniu estetycznie zaprojektowanych terenów zieleni. Kompleks będzie składał się z 6 budynków, o łącznej powierzchni 36 000 m<sup>2</sup>. Projekt będzie realizowany etapowo, każdy z budynków ma mieć 6000 m<sup>2</sup>, a wszystkie znajdujące się tam biura będą miały klasę A. Do dyspozycji najemców oddany zostanie wielopoziomowy parking na 1500 aut.

## Fundacja Wybieram Kielce wsparciem dla BPO w Kielcach

Właściciele firmy City Core Sp. z o. o. powołali do życia fundację Wybieram Kielce, która dążyć będzie do stworzenia w Kielcach optymalnych warunków dla inwestorów z sektora BPO. Wybieram Kielce, to jedyna taka fundacja, która wesprze inwestorów chcących przenieść swoją działalność do Kielc, w takich aspektach, jak: dobór oraz doskonalenie kadry pracowniczej, negocjacje i tworzenie środowiska dla Biznesu, rozmowy z władzami miasta i strefą ekonomiczną. Wpłyne to bezpośrednio na zbudowanie potencjału gospodarczego i inwestycyjnego Miasta Kielce oraz Regionu Świętokrzyskiego, podnoszenie kwalifikacji zawodowych, tworzenie nowych miejsc pracy, otwarcie na świat i na międzynarodowy biznes.

## Podsumowanie

Według wielu fachowych opinii Kielce należą do najciekawszych nowych lokalizacji biurowych w Polsce. W poszukiwaniu talentów, szerokiej dostępności do kadr i efektywności kosztowej warto zapoznać się z ofertą Kieleckiego Centrum Biznesu i rozważyć ulokowanie swojej inwestycji właśnie w tym miejscu.

Szczegóły dotyczące oferty Kieleckiego Centrum Biznesu znajdują się pod adresem:  
[www.kieleckiecentrumbiznesu.com](http://www.kieleckiecentrumbiznesu.com) ■



### Kontakt:

[anna.parkita@citycore.pl](mailto:anna.parkita@citycore.pl) , tel. + 48 606 472 324

[magda.staron@kongresowy.pl](mailto:magda.staron@kongresowy.pl), tel. + 48 41 33 26 485; 512 402 451



# Wywiad z Pawłem Panczyjem

— Dyrektorem Zarządzającym Związku Liderów Sektora Nowoczesnych Usług dla Biznesu (ABSL)



**Outsourcing&More:** Panie Pawle, we wrześniu został Pan wybrany na stanowisko Dyrektora Zarządzającego ABSL. Jak się Pan czuje w nowej roli?

**Paweł Panczyj:** Wygodnie. Od powstania ABSL w 2009 r. byłem związany z tą organizacją a teraz, kiedy ilość zadań związanych z rozwojem sektora usług biznesowych w Polsce okazała się tak duża i pojawiła się konieczność codziennej pracy, z chęcią zgłosiłem swoją kandydaturę na to stanowisko.

**O&M:** Pańska kariera od wielu lat jest związana z branżą outsourcingową oraz centrami SSC. Jak zaczęła się ta przygoda i w jaki sposób praca w Ernst&Young wpłynęła na Pańską karierę w tej branży?

**PP:** Od 2002 r. zajmowałem się pozyskiwaniem inwestorów dla Wrocławia. Wtedy była to głównie branża produkcyjna. Ale od roku 2005 coraz więcej inwestycji pochodziło z branży SSC i BPO. Była to stosunkowo nowa branża i na początku błędnie postrzegana jako niskopłatne zatrudnienie w centrach typu call center. Dopiero wtedy, kiedy tacy potentaci jak HP w usługach finansowych, Capgemini i IBM w usługach IT i Google ze swoim centrum R&D pojawili się w Polsce, dostrzeżono potencjał tej branży.

Z wrocławskim doświadczeniem w 2008 r. przeszedłem do Ernst&Young i tu już z drugiej strony, reprezentując inwestorów poszukujących lokalizacji dla swoich projektów jeździłem po Polsce, a później i po Europie Środkowej, wspierając ich w procesie wyboru miejsca dla swoich projektów. Tak więc, wrocławskie doświadczenie i wizytówka Ernst&Young pozwoliły mi wyjść na szersze wody w tej części Europy.

**O&M:** Jakiego Pana zdaniem w tej chwili branża BPO/SSC ma przed sobą największe wyzwania i dlaczego?

**PP:** Odpowiadając na to pytanie, chcę się pokusić o krótki rys tego, co wydarzyło się w sektorze SSC/BPO w ostatnim czasie. Z jednego z miejsc na mapie usług biznesowych świata staliśmy się światową potęgą. Oczywiście nie prześcigniemy Indii w liczbach, ale patrząc na tempo wzrostu tego sektora w CEE, które ostatnio wynosi 19% widzimy, że w Indiach ten wskaźnik jest na poziomie niecałych 10%. W 2005 r. stanowiliśmy jedynie 7% rynku indyjskiego a w ubiegłym roku już 14%. Te liczby pokazują dynamiczny wzrost sektora w CEE.

Ten wzrost wiąże się z koniecznością znajdowania coraz to nowych ludzi do powstających centrów. Drugi aspekt tego szybkiego wzrostu to charakter procesów, które do nas







przychodzą. Dziś nikt już nie myśli o call centres. Dzisiaj to coraz więcej procesów opartych na wiedzy, centrów badawczo rozwojowych lub analitycznych. Takie firmy jak wspomniany Google, czy McKinsey, Credit Suisse, nie przepisują u nas faktur ale analizują rynki, analizują zachodzące na nich procesy i „wymyślają przyszłość”.

Tak więc, największym wyzwaniem na nadchodzące lata będzie sprostanie wymaganiom tych, którzy chcą z Polski robić nowe rzeczy. Takie, które dotychczas robili zatrudniając pracowników MIT, Stanford University czy Oxfordu. Lub nie robili jeszcze wcale. I do tych procesów potrzebują specjalistów i ekspertów. My takich ludzi mamy. A jeśli nie ma ich w Polsce, to powinniśmy robić wszystko, żeby tacy eksperci, mając do wyboru USA, Londyn, Berlin czy Polskę wybierali nasz kraj.

**O&M:** Jednym z wyzwań jest niewątpliwie zwiększenie świadomości wśród studentów na temat samej branży oraz tego czym jest BPO/SSC. Cały czas w wyszukiwarkach internetowych pod hasłem BPO widnieje „Biuro Porad Obywatelskich”. – Jakie ma Pan pomysły na zwiększenie wiedzy wśród studentów na temat tego, czym zajmuje się sektor usług nowoczesnych?

**PP:** Ma Pan rację, wciąż niewiele o nas wiadomo. Profesor Buzek podczas wrześniowej konferencji nie chciał uwierzyć, że ten sektor jest w Polsce tak silny i tak szybko

się rozwija. Dopiero szczegółowe dane z firm i z miast oraz rozmowy przy kawie uświadomiły mu, że jesteśmy najprężniej rozwijającą się częścią polskiej gospodarki z 20-to procentowym tempem wzrostu w ciągu ostatnich kilku lat.

Prezydent Wałęsa, który na początku trochę żartobliwie patrząc na loga reprezentowanych przez nas firm nazywał nas „kapitalistami”, po konferencji zadeklarował chęć dalszego kontaktu, bo tak spodobało mu się to, co robimy.

Co do studentów, to myślę, że oni wiedzą już wiele o naszych firmach i ich obecności w Polsce. Większym wyzwaniem jest przekonanie ich, że to, co w nich robimy nie jest takie proste i nudne, jak może się im wydawać. I że pieniądze, które mogą u nas zarobić nie są takie małe. Średnia płaca w sektorze SSC/BPO na podstawie naszych własnych danych wynosi ponad 4500 PLN więc dużo więcej niż przysłowiowa średnia krajowa. Dlatego, poszukując nowych pracowników głównie wśród studentów i absolwentów szkół wyższych podajemy im czym zajmujemy się w naszych centrach i ile mogą u nas zarobić. To zazwyczaj skutkuje.

**O&M:** Studenci i absolwenci uczelni wyższych to znakomita większość wśród kadr zasilających centra usług wspólnych, ale nie tylko – jaki według Pana powinien być idealny profil pracownika sektora BPO/SSC?



**PP:** Ten profil wykształcił się naturalnie. Może nie jest idealny, ale przyjrzyjmy mu się: zazwyczaj jest to młody człowiek w wieku 29 lat. Częściej kobieta niż mężczyzna, choć w centrach typu IT jest na odwrót. Po studiach, niekoniecznie kierunkowych. W Google czy McKinsey we Wrocławiu nie ma informatyków. Są za to filolodzy, psychologowie, socjologowie, ekonomiści. Ich zadaniem jest diagnozowanie potrzeb klientów i odpowiadanie na ich potrzeby.

Oczywiście w HP są głównie osoby po ekonomii, a w IBM po informatyce, ale tak się dzieje głównie ze względu na profil procesów. Średnia płaca, jak już mówiłem, jest wyższa od średniej krajowej, więc takie osoby po kilku latach mają doskonałą zdolność kredytową i otrzymują kredyty na pierwsze mieszkania. Po kolejnych latach stać ich już na więcej.

Ze względu na charakter pracy są to osoby przedsiębiorcze, więc dużo podróżują. Stale też podnoszą swoje kwalifikacje nie tylko zawodowe. Jeśli miałbym się pokusić o „idealizację” takiego typowego pracownika, to chciałbym, żeby był on świadomym członkiem swojego środowiska, w pracy angażował się w działania z zakresu CSR, a w miejscu, gdzie mieszka w lokalne inicjatywy. Żeby nie było mu obojętne co z jego firmą i jego miastem stanie się za 5 czy 10 lat.

**O&M:** Czy polskie rodzime firmy są już gotowe na nowoczesny model BPO? Czy raczej nadal gloryfikują samowystarczalność i realizację wszystkich możliwych procesów bez udziału partnerów outsourcingowych?

**PP:** Coraz częściej widzimy, że polskie firmy sięgają po rozwiązania typu SSC oraz BPO. Wewnętrzny dział finansowy, IT czy HR w dużych polskich korporacjach jest nadal modelem dominującym, ale zdarza się, że część działań jest przerzucana na partnera zewnętrznego. SSC

jest też modelem wygodnym, bo pozwala utrzymać już zatrudnionych pracowników, podczas gdy outsourcing nadal wiąże się, choć niesłusznie ze zwolnieniami. Wciąż jednak nie ma tych przykładów za wiele. Jeśli mówimy o outsourcingu to oprócz rodzimych firm przyjrzałbym się sektorowi publicznemu, ministerstwom i urzędom miejskim oraz marszałkowskim. Tam tkwi ogromny potencjał dla rozwiązań outsourcingowych. Pierwsze jaskółki już się pojawiły, ale wciąż tego mało.

**O&M:** Od wielu lat jest Pan związany z Wrocławiem. Nasz wywiad jest opublikowany w numerze, który przedstawia również walory inwestycyjne Dolnego Śląska i jego stolicy – Wrocławia. Czym według Pana przyciąga Wrocław – nowoczesnością, kompetencją kadr, kulturą, terenami inwestycyjnymi, a może czymś innym?

**PP:** Wrocław ma kilka cech, które czynią go wyjątkowym, ale oprócz tego nie różni się niczym od innych polskich miast, które inwestorzy biorą pod uwagę poszukując lokalizacji dla swoich projektów. Ta wyjątkowość to pomysł na miasto, który pojawił się pod koniec lat 90-tych, a który skutecznie rozwijają władze miasta od 10 lat. Hasłem Wrocławia jest „miejsce spotkań” i ktoś mógłby czytać to hasło jedynie w wymiarze turystycznym.

Ale biznesowe rozumienie tego miasta zaowocowało najpierw powstaniem zespołu ds. Obsługi inwestora a później od 2006 r. Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, która jest wzorem dla wielu miast jak pracować z inwestorami. Wrocław poszedł jednak dalej i widząc, że najważniejszym wyzwaniem dla firm będzie pozyskanie właściwych pracowników utworzył w 2008 r. Biuro ds. Współpracy z Uczelniami Wyższymi, koordynujące z jednej strony napływające potrzeby inwestorów, a z drugiej plany rozwojowe wrocławskich szkół wyższych.

Oczywiście, w każdym mieście biznes współpracuje z uczelniami, jednak dzieje się to indywidualnie, dzięki zaangażowaniu poszczególnych firm. We Wrocławiu ten poziom wzbogacony został o współpracę idącą o krok dalej i planującą rozwój nie na najbliższe 2-3 lata ale na 5 do 10-ciu. Takie podejście jest w Polsce unikatowe i tym, tylko tym lub aż tym Wrocław różni się od innych miast.

**O&M:** W ostatnich latach polskie miasta prześcigają się w kuszeniu inwestorów BPO. Czy pokusiłby się Pan o ranking najlepszych polskich lokalizacji dla takich inwestycji? A jeśli nie, to które miasta mogą w niedługim czasie dołączyć do listy miast gospodarzy sektora BPO/SSC?

**PP:** Takie rankingi bywają niebezpieczne, bo sytuacja na rynku SSC/BPO zmienia się tak dynamicznie, że

**Profesor Buzek podczas  
wrześniowej konferencji nie  
chciał uwierzyć, że ten sektor jest  
w Polsce tak silny i tak szybko się  
rozwija... że jesteśmy najprężniej  
rozwijającą się częścią polskiej  
gospodarki z 20-to procentowym  
tempem wzrostu w ciągu ostatnich  
kilku lat.**





w ciągu 6 miesięcy może pojawić się nowy lider. Dlatego przyjrzyjmy się, jak to wygląda dziś i zastanówmy nad przyszłością. Niekwestionowanym numerem 1 w Polsce jest Kraków. Nie tylko pod względem tego, co tak się już wydarzyło i ilości istniejących firm ale i tego, że w najnowszych rankingach jest to ciągle pierwsza lokalizacja w Europie rozpatrywana przez największą ilość potencjalnych klientów. Jest oczywiście Wrocław i Warszawa.

Ale największy atut Polski to ten, że my mamy nie kilka, nie nawet kilkanaście, ale kilkadziesiąt lokalizacji, gdzie nowi inwestorzy mogą się rozgościć. Oprócz takich potęg jak Trójmiasto, Łódź, Poznań, mamy świetne lokalizacje zyskujące na znaczeniu: Katowice i Metropolia Śląska oraz Szczecin. Mamy miasta, gdzie po cichu, ale skutecznie działają duże firmy. Tak jest w Olsztynie (Citibank), w Lublinie (Genpact), w Bydgoszczy (Alcatel Lucent). Do tych miast dołączyły ostatnio Opole i Białystok. Oprócz nich są też Piła, Kielce, Zielona Góra, Koszalin, Rzeszów. Ostatnio pojawiła się informacja, że jedna z firm działających w Sandomierzu otwiera tam swój dział SSC! Tak więc, ktokolwiek chciałby tworzyć jakiegokolwiek rankingi planujące przyszłość naraża się na duże ryzyko...

**O&M:** Gdyby miał Pan sobie postawić cel na najbliższe 12 miesięcy – to co by chciał Pan osiągnąć?

**PP:** Obecnie ABSL działa w 6 lokalnych oddziałach. Co dziwne, nie mamy oddziału w Warszawie, choć jest tam największa liczba firm z naszego sektora. Dlatego uruchomienie oddziału warszawskiego jest teraz „na celowniku”. Jednym z głównych zadań jest, jak to już mówiłem wcześniej, zmiana postrzegania naszych firm przez potencjalnych partnerów: rząd, wyższe uczelnie, potencjalni pracownicy. Na działaniach dążących do zmiany wizerunku sektora, ABSL będzie się również

koncentrował w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Kolejny aspekt to rozmowy z rządem na temat zmian w prawie pracy, które nadal posiada zapisy ograniczające możliwość szybkiego rozwoju firm z naszego sektora. I oczywiście rozmowy z potencjalnymi członkami, którym chcemy przedstawić szanse związane z udziałem w pracach związku: warsztaty, szkolenia, dzielenie się doświadczeniem. Wiem, że będę w tym roku dużo jeździł po Polsce, ale jako były pilot wycieczek zagranicznych mam to we krwi...

**O&M:** Życzymy w takim razie spełnienia tego celu, a ze swojej strony dołożymy wyteżonej pracy, aby na bieżąco informować o wszelkich ciekawych, wartościowych, kreatywnych i inspirujących Pańskich działaniach. Dziękujemy za rozmowę. ■

#### Paweł Panczyj

Dyrektor Zarządzający w ABSL Poland.

Doświadczenie w procesach negocjacji z inwestorem dotyczących wyboru lokalizacji projektów, wspieranie inwestorów w realizacji projektów inwestycyjnych po podjęciu decyzji lokalizacyjnej, nadzór nad procesem legislacyjnym w zakresie rejestracji firm i udzielania wsparcia na poziomie krajowym i lokalnym, doradztwo w procesie inwestycyjnym w zakresie udzielania lokalnych pozwoleń związanych z inwestycją, wsparcie w procesie ubiegania się o przywileje specjalnej strefy ekonomicznej. Główni klienci: LG Philips, Heesung, Fagor Mastercook, Volvo, Whirlpool, Koelner.

Filologia angielska, Uniwersytet Wrocławski, Polska. Certyfikowany urzędnik samorządowy. Uczestnik konferencji krajowych i międzynarodowych nt. trendów i zmian zachodzących na rynku pracy. Autor publikacji nt. inwestycji offshoringowych i BPO.

Reklama

**HAYS** Recruiting experts  
worldwide

## POWERING YOUR BUSINESS WITH OUR EXPERTISE

Looking for the right recruitment partner to help you set up a Shared Service Centre in Central and Eastern Europe?

Struggling to find the right calibre of individual for your existing operations?

With over 15 years' experience of the CEE market, we know only too well the ever increasing importance of the Business Services sector across the region and the difficulties organisations such as yours may be facing in recruiting the best talent. That's why we have a specialist Business Services division that can offer you a tailored service designed to fill all your industry specific roles, streamline your processes and provide you with a quick and cost-effective solution. Just as we've done for over 50 successful SSC start-ups in the region.

To discuss the talent pools in CEE and get advice on things that really matter please contact our expert:

**Małgorzata Jasińska, Corporate Accounts Director, CEE**

**T: +48 22 584 56 50 E: jasińska@hays.pl**

**hays.pl**

ACCOUNTANCY & TAX  
CONSTRUCTION  
EDUCATION  
ENGINEERING  
FINANCIAL  
HEALTHCARE  
HUMAN RESOURCES  
INFORMATION TECHNOLOGY  
LEGAL  
MANUFACTURING  
MARKETING  
MEDIA  
OPERATIONS  
PHARMACEUTICALS  
PUBLIC SERVICES  
RETAIL  
TELECOMS  
TRANSPORT  
UTILITY  
VENDOR MANAGEMENT  
WARRANTY  
WORKERS' COMPENSATION  
Zoo







OUTSOURCING  
USŁUG MARKETINGOWYCH

[www.riposta.pl](http://www.riposta.pl)





# O Wrocławiu słów kilka.

Wrocław to jedno z najszybciej rozwijających się miast w Polsce. Dynamiczny napływ inwestycji zagranicznych od roku 2004, a co za tym idzie – zwiększające się wpływy z podatków – umożliwiły dalsze inwestycje w kulturę, infrastrukturę i gospodarkę miasta. Rosnące z roku na rok zainteresowanie Wrocławiem sprawiło, że możliwa była dywersyfikacja branż, które podjęły decyzję o lokalizacji w aglomeracji wrocławskiej.

Ostatnie lata to szczególnie wysoki napływ firm z sektora finansowego oraz usługowego (BPO, KPO, ITO, SSC, R&D). Według raportu przeprowadzonego przez ABSL (Association of Business Service Leaders in Poland) „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce”, stolica Dolnego Śląska jest jedynym miastem w Polsce charakteryzującym się największym skupiskiem centrów R&D.

W innym raporcie przeprowadzonym przez firmę Tholons (2012 Tholons Top 100 Outsourcing Destinations) Wrocław został sklasyfikowany, już po raz drugi, jako miasto o najwyższej dynamice wzrostu zainteresowania wśród inwestorów działających w obszarze offshoringu: na globalnej liście z pozycji 84 w roku 2011 awansował na 78 w roku 2012. Również ABSL w swoim raporcie zauważa, że udział

Europy Środkowo-Wschodniej, w tym właśnie Polski, w globalnym rynku offshoringu usług w ostatnich kilku latach wyraźnie wzrósł; „(...) Polska jest zdecydowanym liderem

**...stolica Dolnego Śląska jest  
jedynym miastem w Polsce  
charakteryzującym się największym  
skupiskiem centrów R&D.**

pod względem wielkości zatrudnienia w omawianym sektorze w Europie Środkowo-Wschodniej”. Wspomniany raport wylicza siedem głównych ośrodków offshoringu usług biznesowych w Polsce, gdzie Wrocław wymieniony jest na trzecim miejscu zaraz za Warszawą i Krakowem.

To nie przypadek, że właśnie firmy oferujące zaawansowane usługi bardzo chętnie lokują się we Wrocławiu. Wśród czynników, które przemawiają za tym, by zagraniczni inwestorzy zainwestowali w aglomeracji wrocławskiej, należy wymienić przede wszystkim wysoko wykwalifikowaną kadrę pracowniczą. Na wrocławskich uczelniach wyższych





kształci się co roku około 150 000 studentów. Liczba ta przekłada się na znaczącą grupę wysoko wykwalifikowanych absolwentów z różnych dziedzin i specjalizacji.

Politechnika Wrocławska zajmuje czołowe miejsce w Polsce w zakresie kształcenia inżynierów. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu kończą poważani na rynku marketingowcy, finansiści, bankowcy. Uniwersytet Wrocławski opuszczają specjaliści z dziedziny filologii, matematyki, fizyki czy chemii. To zaledwie kilka przykładów z całego szacownego grona wrocławskich uczelni.

Ogółem we Wrocławiu informatykę studiuje ponad 7000 osób, a finanse i rachunkowość około 10 000 osób. Dużą wartością dodaną jest otwartość środowiska akademickiego aglomeracji wrocławskiej na biznes. Uczelnie chętnie realizują wspólne projekty z poszczególnymi firmami, umożliwiają inwestorom prezentację na kampusach, wspierają organizację dedykowanych warsztatów czy wykładów.

Korzyści są obopólne, ponieważ studenci mają okazję zapoznać się z danym pracodawcą podczas praktyk czy programów stażowych i często znaleźć zatrudnienie w konkretnej firmie zaraz po skończeniu edukacji. Uczelnie natomiast zyskuje jeszcze większe poważanie przez obecność znanych międzynarodowych czy krajowych marek na kampusie.

Niemalą rolę w promowaniu współpracy nauki i biznesu odgrywa samo miasto, przeznaczając część środków z własnego budżetu na specjalne programy wspierające kooperację tych dwóch środowisk. Koordynacją takich projektów wykorzystujących potencjał uczelni na rzecz rozwoju miasta zajmuje się specjalnie w tym celu powołane Wrocławskie Centrum Akademickie (WCA).

Istotne jest również, by zainteresowanie lokalnymi uczelniami wśród młodych ludzi nie malało, stąd organizowane są liczne akcje promujące wrocławskie uczelnie zarówno w kraju, jak i za granicą. Niektóre uczelnie, jak np. Politechnika Wrocławska, występują z inicjatywą otwarcia swoich sal wykładowych i laboratoryjnych dla uczniów szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych z Dolnego Śląska.

Ważnym aspektem branym pod uwagę przez potencjalnych inwestorów jest kwestia wsparcia przez miasto podczas procesu inwestycyjnego. Wrocław może się w tej kwestii pochwalić bardzo jasnym przesłaniem: firmie, która rozważa uruchomienie swojej działalności w aglomeracji wrocławskiej zapewniana jest kompleksowa opieka nie tylko na każdym etapie procesu inwestycyjnego, ale również

w późniejszym codziennym funkcjonowaniu. Do tego celu, pod koniec 2005 r., powołana została specjalna spółka – Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej SA (ARAW). Jej główną działalnością jest właśnie kompleksowe doradztwo i wsparcie inwestycji zagranicznych (z dużym naciskiem na tzw. one-stop-shop management oraz opiekę poinwestycyjną).

ARAW przygotowuje dla inwestorów dedykowane oferty inwestycyjne, raporty i analizy. Dzięki wypracowanym przez lata kontaktom i współpracy z różnymi instytucjami otoczenia biznesu oraz zgromadzonej wiedzy, zespół specjalistów sprawnie organizuje przegląd ofert najbardziej odpowiadających inwestorowi, a następnie przeprowadza daną firmę przez sam proces rejestracji działalności. Inwestorzy otrzymują również wsparcie w kampaniach rekrutacyjnych i PR.

Kolejnym kluczowym czynnikiem decydującym o atrakcyjności inwestycyjnej Wrocławia jest jakość życia. Jednym z filarów polityki miasta jest stałe dążenie do polepszenia i usprawnienia warunków, zarówno dla stałych mieszkańców, jak i wszystkich innych korzystających z usług miasta, w tym ekspatów. Z myślą o zagranicznych mieszkańcach stolicy Dolnego Śląska, utworzone zostały szkoły międzynarodowe i Międzynarodowy Klub Przyjaciół Wrocławia, który posiada nawet własne czasopismo (The Wrocław International).

We Wrocławiu realizuje się liczne projekty rewitalizacyjne oraz budowlane. Renowacja zabytkowych kamienic, remonty dróg i budowa nowych (w tym autostradowa obwodnica), usprawnienia w miejskim transporcie publicznym (Tramwaj Plus oraz Inteligentny System Transportu), budowa nowych parkingów miejskich i nowoczesny terminal lotniska to tylko niektóre przykłady inwestycji z ostatnich lat.

**Uczelnie chętnie realizują wspólne projekty z poszczególnymi firmami, umożliwiają inwestorom prezentację na kampusach, wspierają organizację dedykowanych warsztatów czy wykładów.**

Idąc dalej w kierunku podnoszenia jakości życia we Wrocławiu, można zaobserwować takie projekty jak budowa Narodowego Forum Muzyki – jednej z największych







Europie sal koncertowych, która umożliwi organizację imprez muzycznych wielkiej rangi, rozbudowę wrocławskiego ZOO – budowa unikatowego w skali kraju kompleksu ekspozycji środowisk wodnych Afryki, czy niedawno budowa Stadionu Miejskiego, na którym odbyło się już kilka ważnych imprez sportowych i kulturalnych. Do Wrocławia na stałe weszło Stowarzyszenie Nowe Horyzonty, które oprócz organizowanego corocznie festiwalu filmowego „T-Mobile Nowe Horyzonty” zdecydowało się na otwarcie w mieście największego kina studyjnego w Europie.

Jest wiele czynników, które decydują o atrakcyjności inwestycyjnej miast. Wrocławowi udało się wypracować strategię, która pozwala sprostać bardzo szerokiemu zapotrzebowaniu inwestorów. Najlepszym świadectwem uznania dla starań władz lokalnych jest obecność takich międzynarodowych firm jak: Google, HP, BNY Mellon, Volvo, Bosch, Nokia Siemens Networks, McKinsey, Atos, REC Global, Tieto, UPS, Siemens, Dolby czy Qatar Airways. ■

Źródło: Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej (ARAW)



# Wrocławska unikalna platforma

## współpracy uczelni wyższych z biznesem

Jednym z najważniejszych czynników przyczyniającym się do spektakularnego sukcesu Polski w ostatnich dwudziestu latach jest wzrastająca mobilność młodych Polaków. Fenomen ten obrazują kluczowe statystyki: wzrost liczby studentów o 500% w latach 1990-2008. Liczba polskich studentów sięga dwóch milionów, jest to wyjątkowo wysoki wskaźnik zważywszy na populację kraju. Ten gwałtowny wzrost pociąga za sobą dodatkowe obciążenia dla systemu szkolnictwa wyższego, stanowi jednak dowód ambicji Polaków, która jest tak istotna dla inwestorów.

System szkolnictwa wyższego, pomimo autonomii uniwersytetów, pozostaje wciąż scentralizowany i silnie uzależniony od krajowych przepisów w kluczowych obszarach polityki kadrowej i zarządzania aktywami. Jednolite regulacje dotyczące zarządzania uczelniami powoduje istotne podobieństwa między instytucjami akademickimi we wszystkich miastach.

Sytuacja ta została zidentyfikowana jako wyzwanie dla polskiego szkolnictwa wyższego, które – według OECD (2007) – charakteryzuje „niedostateczna różnorodność misji” oraz „skrzywienie akademickie”. Wskazano ponadto istnienie luk w systemie szkolnictwa wyższego, które będą trudne do pokonania w obecnym modelu zarządzania szkolnictwem wyższym (w szczególności w obecnym rozumieniu autonomii akademickiej).

Wrocław podjął wyjątkowe wyzwanie wspierania relacji uczelni z biznesem oraz lokalnych inicjatyw szkolnictwa wyższego. W 2008 r. Prezydent Wrocławia powołał Wrocławskie Centrum Akademickie (WCA), innowacyjną platformę, która powstała, aby zajmować się istotnymi wyzwaniami płynącymi z trójstronnej relacji: uczelnie – biznes – władze Miasta.

Centrum inicjuje i wdraża pilotażowe działania integrujące uczelnie, przedsiębiorstwa i samorząd. Począwszy od 2009 r. WCA prowadzi konsultacje z pracodawcami i opracowało plan dotyczący kluczowych umiejętności absolwentów, ich mobilności między środowiskiem akademickim i biznesem, jak również kompetencji z zakresu zarządzania. Działania, realizowane poprzez projekty

...Miasto uruchomiło pierwszą w Polsce, kierowaną przez samorząd platformę partnerstwa szkolnictwa wyższego oraz sektora aktywności gospodarczej.

„Wrocławski Absolwent” i „Zielony Transfer”, wykorzystują bezpośredni wkład biznesu. Bazując na doświadczeniach i sukcesie projektu „Zielony Transferu” w mobilizowaniu akademickich talentów do rozwoju produktów oraz tworzenia wysoce wyspecjalizowanych miejsc pracy, Miasto uruchomiło pierwszą w Polsce, kierowaną przez samorząd platformę partnerstwa szkolnictwa wyższego oraz sektora aktywności gospodarczej. W ramach nowego programu Miasto finansuje partnerstwa wrocławskich przedsiębiorstw z naukowcami, pracujących wspólnie nad nowymi produktami lub usługami.

Miasto przewiduje, że partnerstwa będą działać długoterminowo, w oparciu o staże naukowców w przedsiębiorstwach, rozwijając kluczowe umiejętności absolwentów i tworząc nowe programy badawcze.

Pomimo że WCA jest autonomiczne w swojej polityce rozwoju, pod wieloma względami uzupełnia narzędzia wsparcia oferowane przez ARAW. Wszystkie inicjatywy WCA realizują dwa priorytety: rozwój rynku pracy i wsparcie talentów akademickich. Działania WCA – jako część wachlarza rozwiązań angażujących wszystkie szczeble instytucji państwowych – za punkt wyjścia przyjmują rzeczywistość bilateralnej współpracy między konkretną uczelnią, a konkretnym przedsiębiorstwem. ■



Źródło: Wrocławskie Centrum Akademickie (WCA)



# Wrocław, jako prymus w walce o inwestycje SSC/BPO

— wywiad z Anną Wójt, Menedżerem w Dziale SSC CoE w PwC



**Outsourcing&More:** Jakie główne czynniki decydują o wyborze Wrocławia na miejsce pod inwestycje SSC/BPO?

**Anna Wójt:** Wrocław spełnia wszystkie podstawowe kryteria decydujące o umieszczeniu miasta na liście potencjalnych lokalizacji SSC/BPO w Polsce. Do takich kryteriów najczęściej zaliczamy: zasoby oraz koszty pracy, przestrzeń biurową, a także dostępność danej lokalizacji. Wrocław z dużym powodzeniem konkuruje z największymi ośrodkami SSC/BPO w Europie Środkowo-Wschodniej, jak Praga, Budapeszt czy Kraków.

Przede wszystkim, mocną stroną miasta jest jego lokalizacja w południowo-zachodniej części Polski z doskonałym połączeniem drogowym i lotniczym z Niemcami, Czechami, ale także pozostałymi krajami Europy, dzięki nowo otwartemu terminalowi.

Poza lokalizacją, ogromnym atutem Wrocławia jest łatwy dostęp do kapitału intelektualnego – ponad 32 tys. absolwentów rocznie kończy wrocławskie uczelnie. Nie bez znaczenia jest także wysoki stopień znajomości języków obcych, w tym języka niemieckiego, co przyciąga coraz więcej inwestycji zza Odry i czyni Wrocław ważnym miejscem dla inwestycji niemieckich tej części Europy.

Wrocław od wielu lat rozwija swoją markę jako miasto spotkań „Wrocław the meeting place” oraz inwestuje w działania i programy kulturalne, czyniąc stolicę Dolnego Śląska interesującym miejscem do pracy i życia. Efekty konsekwentnie prowadzonych działań znalazły swoje odzwierciedlenie chociażby w badaniu Antal International z 2012 r., według którego aż 52% ankietowanych managerów w Polsce najchętniej zdecydowałoby się przeprowadzić właśnie do Wrocławia.

Miasto zyskało renomę świetnego miejsca do życia, w którym można łączyć interesujący rozwój zawodowy wraz z balansem życia prywatnego.

**O&M:** Co czyni miasto wyjątkowe pod względem inwestycji tego typu? Jak ocenia Pani współpracę z władzami lokalnymi i uczelniami?

**AW:** Wrocław jest zdecydowanie prymusem pod względem współpracy z władzami lokalnymi oraz działaniami miasta w celu stworzenia przyjaznej atmosfery inwestycyjnej.

Z punktu widzenia inwestora kluczowe jest wsparcie miasta podczas wyboru lokalizacji centrum, a także w pierwszych miesiącach od otwarcia biura. Dedykowany zespół Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławia (ARAW) wspomaga inwestora w takich działaniach jak m.in. przygotowanie i prowadzenie kampanii promującej centrum SSC/BPO, współpraca z lokalnymi ośrodkami akademickimi, czy też znalezienie przestrzeni tymczasowej lub użyczenie pomieszczeń własnych, w przypadku jeśli docelowy budynek nie jest jeszcze gotowy.

Firmy, które zainwestowały we Wrocławiu podkreślają, że ważna jest dla nich otwarta postawa miasta na szereg pomysłów integrujących środowisko SSC/BPO, w tym aktywne wspieranie wydarzeń związanych z promocją sektora.

Realizując strategię rozwoju miasta Wrocław dba o dywersyfikację sektora SSC/BPO, prowadząc analizy lokalnego rynku pracy oraz odpowiadając na





wyzwania sygnalizowane przez istniejące centra. Istotne jest także położenie szczególnego nacisku na inwestycje związane z rozwojem centrów typu R&D (Research&Development), które tworzą stanowiska pracy interesujące dla specjalistycznej kadry o wysokich kwalifikacjach, wpływając jednocześnie na wizerunek pracy w tym sektorze we Wrocławiu.

Warto też docenić wypracowany model współpracy między miastem, reprezentowanym przez ARAW, ośrodkami akademickimi oraz światem biznesu. Wrocław zdecydował się na stworzenie Biura Współpracy z Uczelniami Wyższymi, które odpowiada na potrzeby centrów SSC/BPO w zakresie pozyskiwania specjalistycznej kadry, poprzez dostosowywanie programów nauczania lub prowadzenie dedykowanych programów. Chęć współpracy, jaką wykazują uczelnie, w tym przede wszystkim Politechnika Wrocławska, oraz ich elastyczność również w znacznym stopniu przyczynia się do pozyskiwania nowych inwestycji w mieście.

**O&M:** Jakie obserwowane są bariery wzrostu sektora SSC/BPO we Wrocławiu?

**AW:** Pozytywna ocena miasta nie oznacza, że Wrocław, a w nim lokalne środowisko SSC/BPO, nie borykają się z wyzwaniami, które mają wpływ na dynamikę rozwoju tego sektora w najbliższych latach.

Do najważniejszych barier należy zaliczyć szybkość wzrostu lokalnego rynku pracy oraz możliwość kształcenia wymaganych umiejętności, które w pełni zaspokoją potrzeby sektora SSC/BPO, w tym przede wszystkim języków obcych. Jednym z ważnych czynników pozostaje wzrost kosztów pracy, który wynika z rozwoju sektora SSC/BPO w mieście, konkurencji

między pracodawcami oraz zmieniających się oczekiwań pracowników. Firmy, które zainwestowały we Wrocławiu w ostatnich latach wskazują na nowe wyzwania, które do tej pory charakterystyczne były dla rynku SSC/BPO w Krakowie, związane przede wszystkim z utrzymaniem pracowników oraz spełnieniem ich wzrastających wymagań.

Firmy, które zainwestowały we Wrocławiu w ostatnich latach wskazują na nowe wyzwania, które do tej pory charakterystyczne były dla rynku SSC/BPO w Krakowie, związane przede wszystkim z utrzymaniem pracowników oraz spełnieniem ich wzrastających wymagań.

Wrocław, pozostając największym miastem województwa dolnośląskiego, nie posiada dużych miast satelickich, które stanowiłyby zaplecze kapitału intelektualnego oraz możliwości łatwego pozyskania nowych pracowników. W praktyce coraz częściej inwestorzy posiadający jedno centrum we Wrocławiu poszukują także innych lokalizacji do dalszego wzrostu. Jako przykład można podać ostatnią decyzję firmy HP, od 2005 r. związanej z Wrocławiem, która podjęła decyzję o otwarciu kolejnego centrum w Łodzi.

Nie można zapominać także o coraz prężniej działającej konkurencji dla Wrocławia – zarówno wśród polskich miast, jak i tych położonych w całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Do walki o inwestycje SSC/BPO stają już nie tylko stolice czy największe miasta regionu – jak Budapeszt, Praga czy Kraków, ale także rosnącą aktywność wykazują miasta stosunkowo nowe na mapie inwestycji SSC/BPO – jak Kielce, Radom czy Szczecin. Wrocław, choć pozostaje atrakcyjną lokalizacją SSC/BPO, w najbliższych latach będzie musiał wykazać nową





inicjatywę nie tylko w pozyskiwaniu kolejnych inwestycji, ale także wsparciu dla istniejących centrów SSC/BPO.

**O&M:** Czy Wrocław razem z Opolem mają szansę stworzyć „metropolię” SSC?

**AW:** Koncepcja wydaje się niezwykle interesująca, jednak ze względu na dużą dysproporcję siły oraz znaczenia miast nie uważam, aby Wrocław i Opole zdecydowały się na ścisłą współpracę w ramach budowy południowo-zachodniej metropolii SSC/BPO.

Wrocław, to dojrzała lokalizacja z wieloma znanymi firmami, jak HP, IBM, Credit Suisse czy Nokia-Simens. Dodatkowo miasto rozwija się najszybciej w całej Polsce w usługach R&D oraz przyciąga inwestycje z zakresu KPO (Knowledge Process Outsourcing).

Opole, natomiast jest miastem, które niedawno zostało za-  
uważone na mapie sektora SSC/BPO, dzięki wysokiemu  
poziomowi znajomości języka niemieckiego. Niestety boryka  
się z podstawowym problemem wynikającym z braku bu-  
dynków klasy A, które stanowią jeden z istotnych kryteriów  
wyboru danej lokalizacji. Oczekiwanie zatem, że Wrocław

będzie rozwijał się na miarę Krakowa, a Opole dorówna  
Katowicom jest nieuzasadnione. Nie zmienia to jednak faktu,  
iż ogromną wartością dla obu miast byłaby bliska współ-  
praca w celu zapewnienia rozwoju odpowiednich kwalifikacji,  
wymiany doświadczeń w pozyskiwaniu i utrzymaniu inwestycji.

**O&M:** Dziękujemy za rozmowę. ■

#### Anna Wójt

Menedżer w dziale SSC CoE w PwC.

Anna Wójt posiada ponad 7-letnie doświadczenie na stanowiskach kierowniczych, włączając doświadczenie w zarządzaniu i dostawie procesów finansowych w firmach z sektora finansowego, Centrów Usług Wspólnych oraz środowisku Outsourcingu Procesów Biznesowych. Posiada bogatą wiedzę i znajomość zakresu działań Centrów Usług Wspólnych, jak również procesów związanych z zarządzaniem należnościami. Doświadczenie Anny Wójt dopełnia szeroka wiedza sektora publicznego, administracji i lokalnych samorządów. W 2010 r. obroniła tytuł doktora nauk politycznych na Uniwersytecie Wrocławskim.

Reklama

## Profesjonalny serwis w całości poświęcony tematyce outsourcingu



Państwo  
a Outsourcing



Edukacja  
a Outsourcing



Czym jest  
Outsourcing



Kto jest kim  
w Outsourcingu

[www.outsourcingportal.pl](http://www.outsourcingportal.pl)



outsourcing  
portal



# Wywiad z Agnieszką Orłowską

## — Prezesem Globalnego Centrum Biznesowego Hewlett-Packard we Wrocławiu

**Outsourcing&More:** Kiedy Państwo podjęliście decyzję o utworzeniu centrum operacyjnego w Polsce i dlaczego wybrany został Wrocław?

**Agnieszka Orłowska:** Globalne Centrum Biznesowe HP powstało w 2005 r. we Wrocławiu, jako jedna z pierwszych inwestycji z sektora nowoczesnych usług dla biznesu na Dolnym Śląsku. Dziś jednostka znajduje się w pierwszej piątce największych międzynarodowych centrów outsourcingowych w Polsce i zatrudnia szerokie grono specjalistów i managerów z wyższym wykształceniem i znajomością języków obcych.

Decyzję o ulokowaniu centrum usług we Wrocławiu globalny zarząd HP podjął po szczegółowych analizach zasobów takich jak kadry, infrastruktura, lokalizacja, w tym bliskość europejskich klientów koncernu, klimat inwestycyjny, potencjał rozwojowy miasta oraz jego atrakcyjna oferta dla mieszkańców.

**O&M:** Jaka jest obecna wielkość organizacji we Wrocławiu i jakie są plany rozwoju na najbliższe 5 lat?

**AO:** Firma planuje rozszerzenie zakresu procesów realizowanych w swojej flagowej jednostce w Europie Środkowej i Wschodniej. Na Dolnym Śląsku obsługiwane będą m.in. strategiczne, zaawansowane projekty z obszaru finansów, księgowości i marketingu. To oznacza rozszerzenie profilu i zasięgu prowadzonych kampanii rekrutacyjnych oraz zwiększenie liczby etatów.



**O&M:** Jakie funkcje/zadania/projekty prowadzone są w Państwa organizacji?

**AO:** HP GBC we Wrocławiu obsługuje zarówno międzynarodowe firmy z sektora FMCG, odzieżowego czy farmaceutycznego z Europy i USA, jak i inne oddziały HP, w obszarze

finansów, księgowości, kadr i płac, marketingu i sprzedaży oraz zarządzania łańcuchem dostaw. Wkrótce jednostka rozszerzy swoje portfolio o zaawansowane usługi z zakresu finansów, rachunkowości, analizy biznesowej i marketingu, również z obszaru KPO, czyli usług opartych na eksperckiej wiedzy.







**O&M:** Czy otrzymaliście Państwo pomoc od władz lokalnych lub państwowych, a jeśli tak, to w jakim zakresie?

**AO:** Głównymi czynnikami, dla których zdecydowaliśmy się na inwestycję we Wrocławiu było zaplecze akademickie, klimat inwestycyjny oraz władze miasta otwarte na współpracę z biznesem. Szukaliśmy najlepszej lokalizacji dla centrum usług w Europie i znaleźliśmy ją właśnie na Dolnym Śląsku.

**O&M:** Jakimi kryteriami kierowaliście się Państwo przy wyborze powierzchni biurowych i w którym budynku znajduje się Wasza siedziba?

**AO:** Pierwszą siedzibą Globalnego Centrum Biznesowego była Renoma – słynna ze swojej architektury. Po kilku latach otworzyliśmy drugie biuro, w budynku Globis. Trzecia lokalizacja to biurowiec Grunwaldzki Center. Cechą wspólną wszystkich trzech biur jest położenie w centrum Wrocławia i wiążący się z tym szeroki dostęp do środków komunikacji publicznej. Oprócz lokalizacji, bardzo istotną rolę przy wyborze pełniła wydajność, a także funkcjonalność wybieranych powierzchni oraz możliwość ich dopasowania do potrzeb pracowników i dynamicznie rozwijającej się organizacji.

**O&M:** Czy współpracujecie Państwo z wrocławskimi uczelniami wyższymi, a jeśli tak, to w jakim zakresie?

**AO:** Centrum współpracuje z wrocławskimi uczelniami wyższymi i ich biurami karier. Kilka lat temu uruchomiliśmy autorski program HP Akademia, której celem jest zwiększenie konkurencyjności wrocławskich studentów na rynku pracy poprzez podniesienie ich kompetencji w obszarach kluczowych dla sektora usługowego. Na projekt składają się m.in. bezpłatne kursy z programu Excel, zajęcia z języka angielskiego, spotkania z praktykami biznesu oraz szkolenia z kompetencji miękkich. Od 2008 r. w ramach programu Akademia HP organizowaliśmy również semestralne kursy SAP na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

Nasi specjaliści angażują się w organizację szkoleń z kompetencji miękkich oraz wykładów, na których studenci dowiadują się więcej o wymaganiach pracodawców, specyfice współczesnego rynku pracy, tajnikach rekrutacji etc.

**O&M:** Dziękujemy za rozmowę. ■

## Wywiad z Martinem Ringiem

— Dyrektorem Zarządzającym BNY Mellon (Poland) Sp. z o.o.

**Outsourcing&More:** Kiedy podjęto decyzję o wybudowaniu Centrum we Wrocławiu? Dlaczego wybrali Państwo właśnie to miasto?

**Martin Ring:** Mając na uwadze dalszą optymalizację naszej globalnej infrastruktury usługowej oraz wsparcie bieżącej strategii rozwoju firmy, w marcu 2012 r. BNY Mellon ogłosił decyzję o ustanowieniu Globalnego Centrum Usług (Global Delivery Centre) we Wrocławiu w Polsce.

Decyzja ta podkreśliła nasze zaangażowanie w sprawę konsolidacji usług wysokiej jakości, które oferujemy naszym klientom z całego świata. Tutaj, we Wrocławiu decyzja ta oznaczała wykorzystanie dostępności wykwalifikowanych pracowników w preferencyjnej strefie czasowej oraz atrakcyjnej gospodarczo lokalizacji przy jednoczesnej konsolidacji bardziej powszechnych funkcji, ponieważ zwracamy uwagę na obsługę coraz większej liczby klientów na całym świecie.

**O&M:** Czy mógłby Pan podzielić się kluczowymi informacjami na temat Centrum, tj. rodzaje przeprowadzanych procesów, liczba zatrudnionych pracowników oraz języki, którymi się posługujecie?

**MR:** Personel zatrudniony w nowym Centrum to osoby posiadające wysokie kwalifikacje, zwłaszcza w obszarze rachunkowości usług inwestycyjnych oraz przetwarzania w zakresie transakcji papierami wartościowymi. Język angielski jest językiem, którym się w głównej mierze posługujemy, oczywiście oprócz języka polskiego.

Wrocławskie Globalne Centrum Usług zajmuje się obsługą księgową funduszy oraz operacji inwestycyjnych zarówno w zakresie obsługi aktywów finansowych jak i usług dotyczących alternatywnych inwestycji. Główne czynności biznesowe obejmują pełen zakres usług w obszarze rachunkowości i administracji dla skomplikowanych struktur funduszy,



codzienne uzgadnianie obrotów handlowych i środków pieniężnych, księgowanie transakcji, raporty kasowe, realizacja transakcji oraz zarządzanie zleceniami, przetwarzanie potwierdzeń transakcji, uzgadnianie i rozliczanie transakcji, wycena portfolio, szacowanie wyników finansowych.

Nowe Centrum rozbudowuje się czerpiąc z sukcesów istniejącego oddziału we Wrocławiu, który należał wcześniej do spółki PNC Global Investment Servicing, którą BNY Mellon przejął w lipcu 2010 r. Obecnie wrocławskie biuro zatrudnia niewiele ponad 150 osób zajmujących się wsparciem dla naszych usług inwestycyjnych, a biuro może pomieścić do 350 osób.

Wrocław jest szóstym Globalnym Centrum Usług należącym do BNY Mellon - pozostałe centra są zlokalizowane w Pittsburghu, Nowym Jorku, Manchesterze, Pune oraz w Chennai.

Wybór Wrocławia na Globalne Centrum Usług jest związany z kluczową rolą, jaką Europa ciągle odgrywa w ramach globalnej strategii BNY Mellon oraz stanowi istotną inwestycję Spółki we wspieranie naszego dalszego rozwoju w tym regionie.

**O&M:** Jakie są plany dotyczące rozwoju firmy na najbliższe 5 lat?

**MR:** To będzie zależeć od rozwoju działalności, ale na podstawie naszych doświadczeń z istniejących Globalnych Centrów Usług spodziewamy się szybkiego zwiększenia zatrudnienia. Kiedy przejmowaliśmy wrocławskie biuro, było tam zatrudnionych około 90 pracowników. Obecnie wrocławskie biuro może pomieścić 350 osób i mamy nadzieję, że niebawem uda nam się zwiększyć zatrudnienie do tego poziomu. Zależnie od tempa, w którym będzie zwiększało się zatrudnienie w istniejącym lokalu, oraz na podstawie popytu na nowe usługi, rozważamy plany rozszerzenia naszej działalności we Wrocławiu.

**O&M:** Jakie wsparcie otrzymali Państwo od lokalnych władz? Czy w ogóle było takie wsparcie?

**MR:** Ramy wsparcia biznesowego ustanowione we Wrocławiu przez Prezydenta Rafała Dutkiewicza są wspaniałe. Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej (ARAW) jest bardzo proaktywna i zapewnia nam ciągłe wsparcie. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych także bardzo nam pomaga i wspiera nas.

Prowadzimy rozmowy z rządem polskim w sprawie zabezpieczenia dotacji celowej na zatrudnienie w związku z rozwojem naszego Globalnego Centrum Usług. Oczywiście to ważny czynnik, który należy brać pod uwagę razem z innymi zaletami, jakie ma do zaoferowania Wrocław i Polska.





Niedawno Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych ABSL otworzył lokalny oddział we Wrocławiu, który także stanowi wspaniałe źródło wiedzy i doświadczenia. Zostaliśmy ciepło przywitani przez wszystkie te agencje, organizacje i osoby, i okazało się, że jest to bardzo korzystne ponieważ to właśnie tutaj rozwijamy naszą działalność.

**O&M:** Na jakim poziomie jest Państwa współpraca z lokalnymi uczelniami, szkołami? Jak postrzegają Państwo nasze lokalne zasoby pracownicze?

**MR:** Tutaj we Wrocławiu mamy wspaniały zespół i jesteśmy pod dużym wrażeniem wielkiego zaangażowania i entuzjazmu naszych pracowników. Wrocław jest głównym miastem uniwersyteckim i posiada profil demograficzny, jakiego szukaliśmy. Bliskie sąsiedztwo innych ośrodków akademickich zapewnia także dużą liczbę dobrze wykształconych, utalentowanych i zmotywowanych absolwentów z doskonałą znajomością języka angielskiego i innych języków obcych.

Szukamy absolwentów charakteryzujących się silną docieklivością intelektualną, posiadających dobre umiejętności komunikacyjne, entuzjastycznych i kreatywnych. Szukamy osób wykazujących się inicjatywą i umiejętnością pracy w zespole. Biorąc pod uwagę środowisko techniczne, elementami kluczowymi są umiejętności analityczne i numeryczne. Ponadto, pożądana jest znajomość instrumentów finansowych. Koniecznym warunkiem jest dobra znajomość komunikacyjna języka angielskiego w mowie i piśmie.

Obecnie ściśle współpracujemy z kilkoma uczelniami wyższymi, w tym z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu. Do składania dokumentów aplikacyjnych zapraszamy studentów przedmiotów okołobiznesowych z uczelni w całej Polsce. Jesteśmy pod wrażeniem kwalifikacjami osób, które przychodzą na rozmowę rekrutacyjną – widzimy w nich duży potencjał i chęć rozwoju.

Budujemy z naszymi pracownikami relacje partnerskie, zachęcając ich do brania osobistej odpowiedzialności za własny rozwój i karierę. Zapewniamy transparentne ramy wsparcia rozwoju pracowników poprzez stworzenie równych możliwości, zapewnienie realizacji wewnętrznych programów edukacyjno-rozwojowych, itp.

Oferujemy miejsce pracy, w którym pracownicy są zachęceni do podejmowania kolejnych wyzwań oraz otrzymują wsparcie w tym zakresie. Jesteśmy miło zaskoczeni widząc jak szybko pracownicy osiągają poziom biegłości w mocno technicznych rolach. Nasza firma kładzie ogromny nacisk na zaangażowanie ze strony pracowników, a te wartości

w połączeniu z konkurencyjnym programem wynagradzania przyczyniają się do stworzenia bardzo zaangażowanego i efektywnego zespołu.

Pracownicy są także aktywnie wspierani i zachęceni do odgrywania większej roli w społeczności lokalnej. Budujemy zewnętrzne relacje partnerskie ze społecznością lokalną poprzez zapewnienie każdemu pracownikowi dwóch dni urlopu na dobrowolne prace społeczne, zbieranie funduszy na cele charytatywne, itp. Poprzez nasz program partnerstwa z lokalną społecznością jesteśmy w stanie wnieść znaczący wkład w lokalny dom dziecka opiekujący się dziećmi specjalnej troski.

**O&M:** Czy poleciłby Pan Wrocław jako potencjalną lokalizację SSC/BPO?

**MR:** Wrocław to świetne miejsce na prowadzenie interesów i z pewnością bez wahania poleciłbym to miasto na taką lokalizację. Zakładając firmę w Polsce bardzo ważnym jest to, aby zrozumieć ramy prawne, ustawowe i regulacyjne. Zakładając tu nowy biznes niezwykle ważne są takie kwestie jak dobre zasady opodatkowania, rachunkowości i doradztwo prawne.

Dokonaliśmy bardzo wnikliwej oceny Wrocławia (w tym także w czasie licznych wizyt we Wrocławiu) w celu upewnienia się, że to odpowiednia lokalizacja biorąc pod uwagę nasze konkretne cele rozwojowe. Kluczowymi kryteriami w procesie podejmowania decyzji były takie kwestie jak talent, infrastruktura oraz kwestie prawne, ale również zachęta finansowa ze strony polskiego rządu.

W aspekcie geograficznym Polska jest w samym centrum Europy Środkowej, natomiast w aspekcie stref czasowych jest dokładnie pomiędzy Nowym Jorkiem/Pittsburghiem (minus sześć godzin) a Singapurem (plus sześć godzin). Jest to zgodne z naszą strategią "podążania za słońcem", która ma na celu zapewnienie wsparcia dla naszych klientów z całego świata przez 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu.

Wrocław posiada dobrą infrastrukturę z innymi krajami regionu EMEA (Europa, Bliski Wschód i Afryka), w których prowadzimy działalność operacyjną (zwłaszcza Niemcy) oraz silne powiązania kulturowo-historyczne z tymi krajami, a także ze Stanami Zjednoczonymi.

Jak wcześniej wspomniałem, Wrocław zapisał się już jako miejsce sukcesu dla BNY Mellon.

**O&M:** Dziękujemy za rozmowę. ■



# Zamów bezpłatnie Outsourcing&More do swojej firmy

## Outsourcing&More

www.outsourcingportal.pl

Bezpłatny magazyn

nr 4 (5) lipiec / sierpień 2012 (dwumiesięcznik)

ISSN 2083-8867

## Jak to zrobić?

**Jeśli obecnie otrzymujesz już nasz magazyn, wystarczy że potwierdzisz chęć otrzymywania go w roku 2013.**

- Wejdź na stronę [www.outsourcingandmore.pl/potwierdz](http://www.outsourcingandmore.pl/potwierdz)
- Podaj numer NIP firmy
- Potwierdź lub zaktualizuj dane adresowe firmy
- W przypadku aktualizacji danych, potwierdź je poprzez kliknięcie linku otrzymanego w wysłanym przez nas mailu.

**Jeśli nie otrzymujesz naszego magazynu, zarejestruj się w naszej bazie.**

- Wejdź na stronę [www.outsourcingandmore.pl/zamow](http://www.outsourcingandmore.pl/zamow)
- 2. Wypełnij formularz
- 3. Potwierdź dane klikając link w wysłanym przez nas mailu

Dla firm, które do 31 grudnia 2012 r. potwierdzą chęć otrzymywania magazynu, zapewniamy bezpłatną wysyłkę w roku 2013. Dla firm, które potwierdzą chęć otrzymywania magazynu w 2013 roku po tym terminie oraz osób prywatnych, koszt całorocznej wysyłki, tj. 6 numerów, wynosić będzie 30 zł netto.



# Wrocław na fali outsourcingu

— wywiad z Grzegorzem Paszkiewiczem,  
wiceprezesem Casus Finanse S.A.

Outsourcing i offshoring – jako metody optymalizacji kosztów przedsiębiorstwa oraz większego skupienia się na działalności operacyjnej – cieszą się rosnącym zainteresowaniem. Na fali tego zjawiska tworzą się ośrodki gromadzące firmy sektora business process outsourcing, SSC (centra usług współdzielonych) czy centra R&D (badań i rozwoju) międzynarodowych koncernów. Jednym z najprężniej rozwijających się ośrodków tego typu w Polsce i Europie jest Wrocław, który w ciągu ostatnich trzech lat stał się najchętniej wybieranym miejscem do lokowania centrów R&D w Polsce i całym regionie Europy Środkowej i Wschodniej. Jest on także jednym z trzech najchętniej wybieranych miejsc do lokowania centrów usług współdzielonych. Do tej pory swoje centra umieściły tu m.in. HP, IBM, Capgemini, Nokia Siemens Networks, Tieto.

O tym, co sprawia, że Wrocław jest tak chętnie wybierany przez inwestorów sektora nowoczesnych usług dla biznesu rozmawiamy z Grzegorzem Paszkiewiczem – wiceprezesem ds. rozwoju Zarządu Casus Finanse S.A., mającej swoją siedzibę we Wrocławiu – od 15 lat na rynku.

**Outsourcing&More:** Dlaczego właśnie Wrocław?

**Grzegorz Paszkiewicz:** Pochodzę z Wrocławia, tutaj też skończyłem studia i tutaj też chciałem zawsze wracać. Szczęśliwie złożyło się tak, że nie musiałem rezygnować z sentymentu, ponieważ miasto dostarczyło



mi i moim współpracownikom odpowiedniego gruntu pod budowę stabilnego i nowoczesnego biznesu. Coraz szybszy rozwój samego miasta, napływ przede wszystkim zagranicznych

inwestorów, ułatwił nam nawiązanie kontaktu z całkowicie nowymi ideami biznesowymi, nowymi rozwiązaniami i zupełnie nowym myśleniem. Wtedy też „poculiśmy” outsourcing, jako



zjawisko, które szybko może stać się jednym z naczelnych „towarów eksportowych” naszego regionu. Nasze przypuszczenia się sprawdziły i Wrocław stał się jednym z najatrakcyjniejszych miast w Polsce dla sektora BPO/SSC. Warto tutaj podkreślić, że pod względem wzrostu zatrudnienia w tym sektorze stolica Dolnego Śląska jest liderem – w ciągu dwóch ostatnich lat odnotowaliśmy wzrost zatrudnienia na poziomie 85% – do ok. 9000 zatrudnionych na koniec 2011 r. Procentowy udział Wrocławia w zatrudnieniu w sektorze sięgał 15% na koniec 2011 r. Jednocześnie, jako jedyne miasto ze ścisłej czołówki, zwiększyliśmy w latach 2010-2011 swój udział w zatrudnieniu w skali całego kraju (o prawie 3%). Udział Krakowa i Warszawy w zatrudnieniu w sektorze w skali kraju w tym czasie spadł (o odpowiednio 1,8% i 0,7%).

**O&M:** Co w takim razie powoduje tak dynamiczny rozwój sektora BPO/SSC we Wrocławiu?

**GP:** Myślę, że największy wpływ na rozwój tego sektora właśnie we Wrocławiu ma ogromne zaplecze akademickie o bardzo szerokiej specjalizacji. Mamy wspaniałych programistów, świetnych analityków, ekonomistów, HR-owców. Ich ogromnym plusem, poza wiedzą nabytą w ramach swoich dziedzin, jest znajomość języków obcych. Aż 90% studentów deklaruje znajomość języka angielskiego, a 43% – niemieckiego. Podkreślić tutaj trzeba również praktyczną i wieloobszarową znajomość tych języków – nie mają oni problemów z komunikowaniem się w wielonarodowych środowiskach, co jest często jednym z kluczowych „miękkich” aspektów powodujących wzrost efektywności w międzynarodowych koncernach.

Kolejnym istotnym aspektem, który zwiększa atrakcyjność Wrocławia jest bardzo aktywna postawa władz miejskich. Ma to szczególne znaczenie w procesie przedinwestycyjnym dla zagranicznych firm. Dzięki takim inicjatywom, jak ARAW (Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej), miasto nie tylko stwarza wrażenie otwartego dla kapitału napływowego, ale również czynnie wspiera lokowany tu biznes poprzez rzetelną informację dla inwestorów, ułatwienie komunikacji z organami administracji, a nawet pomoc w zatrudnieniu – choćby poprzez program Mozart. Same ośrodki akademickie czynnie starają się uczestniczyć w procesie wsparcia biznesu (jak choćby ścisła współpraca Politechniki Wrocławskiej, z jednym z globalnych koncernów, mających swoje centrum we Wrocławiu). Sądzę także, że położenie Wrocławia i dostępność infrastruktury ma duże znaczenie dla przyszłych inwestycji.

Ogromna praca wykonana przez władze miasta spowodowała, że obecnie można łatwo do Wrocławia dojechać z każdego większego miasta w Polsce i Europie. Wart

**Zawirowania ekonomiczne w zasadzie ominęły sektor nowoczesnych usług biznesowych, a wręcz postawiły przed nim szanse generowania nowych biznesów: w dobie kryzysu każdy szuka oszczędności, co przecież jest głównym założeniem outsourcingu procesów.**

odnotowania jest także rozwój międzynarodowego portu lotniczego we Wrocławiu i infrastruktury dojazdowej do niego. Dzięki temu w ciągu jednego dnia możemy udać się do większości miast w naszej części Europy i wrócić na noc do własnego domu, co osobiście bardzo sobie cenię.

Przypuszczam również, że dla niektórych magnesem mogą być walory naszego miasta cieszącego się wieloma atrakcjami, bogatą ofertą kulturalną i intensywnym życiem nocnym. Wrocław nie zasypia, a mnogość miejsc pozwalających się zrelaksować po trudnych negocjacjach czy długich naradach powoduje, że możemy bez problemu złapać drugi oddech.

**O&M:** BPO to stosunkowo młody trend w biznesie, choć coraz więcej firm na całym świecie dostrzega szanse, jakie daje outsourcing. Jak na tle świata wypada Wrocław?

**GP:** Uważam, że wrocławskie firmy z tej branży już od wielu lat funkcjonują w obszarach BPO. Tyle, że nie potrafiliśmy tego do niedawna jeszcze nazwać. Odkąd ten rynek zaczął być świadomie nazywany rynkiem nowoczesnych usług dla biznesu zaczęliśmy też dokładniej się jemu przyglądać, ponieważ możliwa była konsolidacja mocno rozproszonych dotąd informacji. Z obserwacji tej mogę stwierdzić, że niewiele ustępujemy innym ośrodkom na całym świecie. Z racji rozmiaru nie dorównamy miastom takim, jak Bangalore, ale innowacyjnością, elastycznością i aktywnością wiele nadrabiamy.

To my – Polacy, edukujemy nasz region w Europie w kwestii korzyści z outsourcingu. Dla porównania USA są obecnie reedukowane offshoringowo przez Indie, które oferują niższe koszty pracy przy podobnej jakości. Reasumując – biorąc pod uwagę skalę sektora w Indiach (będących outsourcingowym numerem jeden na świecie) wraz ze skalą jego oddziaływania na świat, a wielkość naszej rodzimej podaży usług tego sektora przy wielkości regionu,







na który wpływamy uważam, że mamy czym pochwalić się na arenie międzynarodowej. Dodatkowo to właśnie nasza elastyczność jest naszą największą siłą. Dzięki niej tak szybko potrafimy reagować – nie tylko w sektorze BPO/SSC. Warto tu nadmienić jak dobrze poradziłyśmy sobie po upadku Lehman Brothers, gdzie tak naprawdę większość krajów musiało na nowo nauczyć się ekonomii.

**O&M:** Skoro elastyczność jest tak ważna, to czy istnieją granice procesów, których outsourcerem mogą stać się wrocławskie firmy?

**GP:** Osobiście uważam, że nie ma takiej granicy, jeśli rozpatrujemy problem od strony know-how. Wiemy, jak wiele procesów można usprawnić, robimy to w różnym zakresie na co dzień. Na obecną chwilę nie dysponujemy jeszcze może takimi możliwościami inwestycyjnymi, jak globalni gracze typu HP czy Infosys BPO, ale uważam, że jesteśmy na dobrej drodze, aby w niedalekiej przyszłości wychodzić do rynku z propozycjami niemniej zaskakującymi, jak niedawna informacja o przejęciu w outsourcing procesu dostarczania ładunków poza granicę atmosfery przez firmę SpaceX, i tym samym pokazanie, że każdy proces da się usprawnić i obniżyć jego koszty. W tym przypadku beneficjentem stała się amerykańska agencja NASA, co również wskazuje pewien powstający trend – po outsourcing zaczynają sięgać już nawet instytucje rządowe.

**O&M:** Czym obecnie zajmują się wrocławskie firmy z sektora BPO/SSC?

**GP:** Wspieraniem biznesu. Biorąc pod uwagę tylko firmy wrocławskie, niepowiązane z globalnymi koncernami, mogą stwierdzić, że naszą lokalną specjalnością stały się usługi związane z centrami telefonicznymi (call centers/ contact centers) oraz zarządzaniem wierzytelnościami. We Wrocławiu swoje siedziby ma kilka firm będących w ścisłej czołówce obydwu dziedzin.

Sądzę, że szczególnie w tych dwóch obszarach, z racji reprezentowania najwyższego poziomu usług, mamy wiedzę, którą możemy się dzielić eksportując nasze know-how do innych regionów. W tym dopatruję się kolejnej naszej specjalności w niedalekiej przyszłości. Kilka wrocławskich firm, w tym także my, zaczęło już to robić – zarówno w Polsce, jak i poza jej granicami. Efekty przychodzą bardzo szybko, co jeszcze bardziej utwierdza mnie w przekonaniu, że naprawdę znamy się na tym świetnie.

**O&M:** W jaki sposób Grupa Casus Finance reprezentuje sektor BPO?

**GP:** Reprezentujemy między innymi wspomniane wcześniej wrocławskie specjalności. Kompleksowo i wieloobszarowo

zarządzamy wszystkimi procesami związanymi z wierzytelnościami, gdzie kładziemy nacisk na prewencję oraz dostarczanie wiedzy (Knowledge Process Outsourcing). Pod naszym szyldem działa kilka spółek zajmujących się różnymi obszarami w zarządzaniu wierzytelnościami: Casus Finance, Casus Kancelaria i Casus Detektyw.

Obecnie wspieramy także biznes poprzez kompleksowe usługi lokowane na ultranowoczesnych centrach telefonicznych (call centers) działających pod młodą marką BPO Management.

Od kilku miesięcy jesteśmy także członkiem ABSL (Stowarzyszenia Liderów Sektora Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce).

**O&M:** Jak wygląda Wasza współpraca z klientami w praktyce? Jak Wrocław na nią oddziałuje?

**GP:** W naszej działalności kierujemy się zasadą WIN-WIN. Naszym zadaniem jest wspieranie biznesu i dlatego dążymy do tego, aby wypracować z każdym Partnerem formułę współpracy pozwalającą na obopólne i klarowne korzyści. W praktyce jest to przede wszystkim wzajemny szacunek ale i otwartość i transparentność. Ważne jest zrozumienie celu Partnera. Do tego celu dobiera się odpowiednie procesy i narzędzia w myśl zasady – „Działamy w Twoim interesie”. To właśnie pozwala nam wykorzystywać w pełni potencjał, jaki daje Wrocław i jego największą wartość – zaangażowanych i świetnych ludzi.

Nasi Partnerzy wielokrotnie podkreślali, że bardzo lubią do Wrocławia przyjeżdżać, co wielce nam ułatwia budowanie szczerych relacji, ponieważ sami świetnie się tu czujemy i łatwiej nam emanować entuzjazmem, czując się gospodarzem w takim mieście.

**O&M:** Obecnie gospodarka boryka się ze spowolnieniem, firmy redukują zatrudnienie. Jak kryzys, z którym na co dzień się spotykamy wpłynął na branżę? Jak wpłynął na Grupę Casus Finance?

**GP:** Na własnym przykładzie uważam, że branża, ma się świetnie, a przy tym dynamicznie się rozwija i ma szerokie perspektywy. Zawirowania ekonomiczne w zasadzie ominęły sektor nowoczesnych usług biznesowych, a wręcz postawiły przed nim szanse generowania nowych biznesów: w dobie kryzysu każdy szuka oszczędności, co przecież jest głównym założeniem outsourcingu procesów. Dzięki temu rynek może się bardzo szybko rozwijać. Dysponujemy świetnym know-how, bardzo dobrym zapleczem technologicznym i potrafiąmy wiele procesów poprowadzić taniej, szybciej, a często lepiej. W ciągu ostatnich lat nie tylko nie redukowaliśmy



zatrudnienia, a wręcz zwiększyliśmy je – o ponad 30% tylko w ciągu ostatnich dwóch lat, a do końca tego roku planujemy osiągnąć liczbę ponad 400 zatrudnionych. Dodatkowo powołaliśmy do życia kolejną spółkę w Grupie Casus Finance – BPO Management sp. z o.o., która również ma bardzo ambitne plany w kwestii zwiększania zatrudnienia. Jest to możliwe dzięki wspomnianej już wcześniej elastyczności, a także dzięki bardzo dobremu zapleczu profesjonalistów. Wraz z nimi zrozumieliśmy nową mechanikę oraz potrzeby rynku i wychodzimy im na przeciw.

**O&M:** Jakie Wrocław ma perspektywy w najbliższym czasie? Jakie są plany Grupy Casus Finance na najbliższe miesiące?

**GP:** Myślę, że Wrocław śmiało może konkurować o miano najlepszego miejsca dla lokowania nowoczesnego biznesu i uważam, że w tę stronę powinniśmy pójść. Niedługo sektor BPO/SSC w Polsce przekroczy 100.000 zatrudnionych i uważam, że dużą rolę w tym fakcie odegrał i odegra Wrocław. Mając wszystko to, o czym mówiłem wcześniej, czyli zaplecze kadrowe, komunikacyjne, władze otwarte na inwestycje i inwestorów, możemy bardzo wiele zyskać powodując, że Wrocław

będzie miał swoją specjalizację – na najwyższym światowym poziomie. My, jako Grupa Casus Finance natomiast planujemy w niedługim czasie zaproponować nową formułę współpracy, która jak myślę może być małą rewolucją w postrzeganiu świata biznesu przez mieszkańców naszego regionu. Myślę, że kolejne wrocławskie firmy będą mogły jeszcze lepiej wykorzystać wszystko to, co nasz region może im zaoferować. W ten sposób my również możemy przyczynić się do rozwoju regionu, który stworzył nam warunki, dzięki którym udało nam się osiągnąć obecną pozycję.

**O&M:** Dziękujemy za rozmowę. ■

#### Grzegorz Paszkiewicz

Wiceprezes ds. Rozwoju Casus Finance

Twórca i założyciel Casus Finance (1997). Odpowiedzialny za rozwój biznesu w obszarze leasingu, factoringu, car fleet management oraz w sektorze Business Process Outsourcing. Najnowszym realizowanym przez niego przedsięwzięciem jest spółka BPO Management.

Reklama



**GoldenLine**  
Rekrutuj skutecznie

### Otrzymujesz:

- Dostęp do **ponad miliona kandydatów**
- Kontaktujesz się wyłącznie z osobami, które **spełniają wymagania rekrutacji**
- Skracasz czas rekrutacji o **50%**



\*oferta ważna do 15.12.2012 r.



# Wywiad z Małgorzatą Jasińską,

## CEE Corporate Accounts Director w Hays Specialist Recruitment

**Outsourcing&More:** Jak Pani postrzega Polskę na mapie outsourcingu?

**Małgorzata Jasińska:** Polskę można śmiało określić jako jednego ze światowych liderów na rynku nowoczesnych usług biznesowych, które obejmują zarówno usługi SSC/BPO jak i R&D. Firma konsultingowa Everest Group uznała Polskę za jedną z 5 dojrzałych lokalizacji outsourcingowych na świecie. Pozostałe to Chiny, Brazylia, Indie i Filipiny. Można więc powiedzieć, że Polska dołączyła do grupy krajów, które z outsourcingiem kojarzone były od zawsze. Na dodatek, ma wśród nich pozycję kraju o lepszej jakości oferowanych usług, zwłaszcza w przypadku zaawansowanych procesów.

Należy również przytoczyć najnowszy ranking Banku Światowego, Doing Business 2013, w którym w porównaniu z zeszłym rokiem awansowaliśmy aż o 7 miejsc w górę. Szczególnie cieszy fakt, że nasz kraj jest zwycięzcą podrankingu wskazującego kraje, które zrobiły największe postępy od czasu zeszłorocznego badania. Ułatwienia inwestycyjne z pewnością przełożą się na kolejne projekty, również w branży SSC/BPO.

**O&M:** W Hays odpowiada Pani nie tylko za rynek polski, ale również za Czechy i Węgry. Jak plasuje się Polska w porównaniu z tymi rynkami?

**MJ:** Europa Środkowo-Wschodnia, czyli Polska, Czechy, Słowacja, Węgry







## Ponad 1/3 z 225 tysięcy osób zatrudnionych w branży w Europie Środkowo-Wschodniej pracuje w Polsce.

oraz Rumunia i Bułgaria stały się w ostatnich latach niezwykle ważnym miejscem na mapie nowoczesnych usług biznesowych. Międzynarodowe korporacje odkryły, że aby obniżyć swoje koszty nie muszą przenosić procesów do Azji. Mogą zamiast tego zlokalizować działalność w Europie Środkowo-Wschodniej, gdzie jakość obsługi jest na tym samym, jeśli nie lepszym poziomie, a dodatkowo można pozyskać specjalistów mówiących w językach europejskich innych niż angielski.

Co do Polski, to na tle innych krajów regionu wyróżniamy się przede wszystkim skalą rozwoju sektora. Ponad 1/3 z 225 tysięcy osób zatrudnionych w branży w Europie Środkowo-Wschodniej pracuje w Polsce. Tym, co dodatkowo wyróżnia nasz rynek jest liczba ośrodków, w których lokalizowane są centra usług. W pozostałych krajach regionu biznes oparty na wiedzy jest skoncentrowany głównie w stolicy państwa i jednym lub dwóch większych ośrodkach.

W Polsce natomiast wyróżniamy obecnie aż osiem wiodących ośrodków wyspecjalizowanych w nowoczesnych usługach dla biznesu, z Krakowem, Warszawą oraz Wrocławiem na czele. Należą do nich również Katowice, Łódź, Poznań, Szczecin czy Trójmiasto. Ponadto prężnie rozwijają się mniejsze miasta, stanowiąc alternatywę oraz rynki satelickie dla prostszych procesów.

**O&M:** Wymieniła Pani Wrocław. Jakie miejsce na mapie polskiego outsourcingu zajmuje to miasto?

**MJ:** Wrocław stanowi dla sektora wyjątkowe miejsce na mapie. Przede wszystkim obecnie rozwija się on najszybciej spośród polskich miast. Według danych ABSL pomiędzy rokiem 2009 a 2011 w mieście przybyło 5,9 tysięcy miejsc pracy w sektorze SSC/BPO.

Firma badawcza fDi Intelligence podała niedawno, że przez ostatnie pół roku, od stycznia do czerwca 2012, Wrocław był na trzecim miejscu na świecie jeśli chodzi o liczbę miejsc pracy stworzonych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Oprócz tego Wrocław posiada największy udział zatrudnienia w centrach badawczo-rozwojowych oraz KPO. Aż 1/3 wszystkich pracowników sektora zajmuje się tam zaawansowanymi procesami.

W całej Polsce widać trend rozwoju coraz bardziej zaawansowanych usług: od prostego rozliczania należności, przez pełną księgowość przeszliśmy do prowadzenia analiz finansowych dla klientów z całego świata. Od prostego helpdesku, przez administrację serwerami po tworzenie oprogramowania dla największych klientów na świecie.

We Wrocławiu ten trend jest szczególnie wyraźny. Spośród centrów realizujących zaawansowane procesy wymienić można Nokia Siemens Networks, Hewlett Packard, IBM, Crisil Irevna czy niedawno otwarte centrum Dolby.

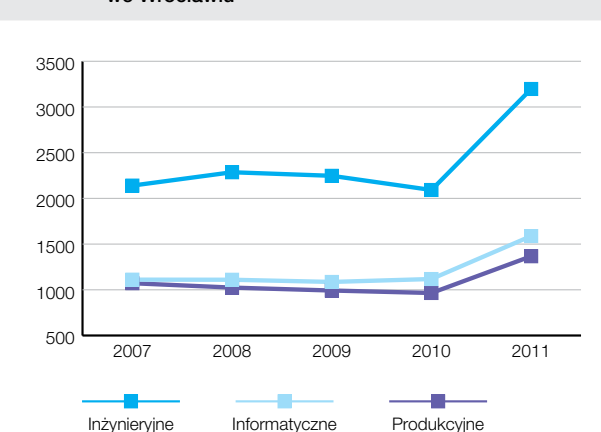
**O&M:** Jak Pani myśli, czemu Wrocław zawdzięcza tak wysokie osiągnięcia?

**MJ:** Powodów jest z pewnością kilka. Jednym z nich jest świadoma strategia miasta: spójne promowanie wizerunku Wrocławia jako ośrodka otwartego na naukę i chcącego pozyskać tego typu inwestycje. Warto zwrócić uwagę, że na tego typu promocję mogą sobie pozwolić tylko ośrodki już rozwinięte, które są w stanie sprostać wymaganiom oraz potrzebom wyspecjalizowanych inwestorów.

Rzadko możliwe jest pozyskiwanie od razu zaawansowanych procesów, gdyż takie inwestycje wiążą się zazwyczaj ze znacznie większymi nakładami finansowymi ze strony inwestora, a co za tym idzie, większą stratą w przypadku złego wyboru.

Dlatego niezwykle istotne jest pozyskanie inwestycji oraz zdobycie zaufania koncernów zagranicznych bez względu na rodzaj usług czy branżę. Inwestor ma wtedy możliwość poznać daną lokalizację i przekonać się o jej

**Wykres 1. Liczba absolwentów wybranych kierunków studiów we Wrocławiu**



Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS





potencjałe. Jeżeli będzie zadowolony to może wtedy wrócić z kolejnymi, bardziej zaawansowanymi procesami. Tak było między innymi w przypadku wrocławskich fabryk LG oraz Whirlpool. W pierwszym rzędzie na terenie Aglomeracji Wrocławskiej ulokowano produkcję, a po pewnym czasie otworzono tutaj również centra badawczo-rozwojowe.

Podobnie wyglądało to w przypadku firmy Hewlett-Packard. Początkowo wrocławskie centrum obsługiwało jedynie proste procesy, takie jak rozliczanie należności i regulowanie zobowiązań, obecnie pracownicy wrocławskiego centrum zarządzają finansami, księgowością i płacami. A także wspierają klientów z całego świata (m.in. Procter & Gamble) w działaniach marketingowych oraz planowaniu strategicznym.

**O&M:** Czyli wystarczy odpowiednia strategia promocyjna i już możemy liczyć na miejsca pracy, które stworzą u nas inwestorzy?

**MJ:** Oczywiście, że nie!

Poza odpowiednią strategią Wrocław może się pochwalić świetnie przygotowaną kadrą. Politechnika Wrocławska, największa uczelnia techniczna w regionie, jest według rankingu Perspektyw, drugą najlepszą uczelnią techniczną w Polsce. W roku 2011 w jej murach studiowały 32 tys. młodych ludzi, z tego prawie połowa na kierunkach inżynieryjno-technicznych, takich jak mechanika i budowa maszyn czy automatyka i robotyka. Kolejne 5,7 tys. osób studiowało na kierunkach związanych z produkcją i przetwórstwem, czyli np. na inżynierii materiałowej.

Razem w roku 2011 kierunki inżynieryjne ukończyło we Wrocławiu 3200 osób, w porównaniu z rokiem 2010 jest to wzrost aż o 50%. Należy również wspomnieć liczbę studentów kierunków IT, na których odnotowujemy szczególne zapotrzebowanie. Wrocław zajmuje obecnie 2. miejsce w Polsce, biorąc pod uwagę liczbę osób rokrocznie kończących informatykę, jest to ok. 1600 absolwentów.

Widać zatem, że miasto rozwija się w kierunku zaawansowanych usług i buduje solidne podstawy, stawiając na współpracę między nauką a biznesem. Przykładowo miasto ułatwia proces pozyskiwania odpowiednich pracowników wchodzących na rynek pracy. W 2008 r. stworzono Wrocławskie Centrum Akademickie, które pozwala

**Wrocław stanowi dla sektora  
wyjątkowe miejsce na mapie...  
Według danych ABSL pomiędzy  
rokiem 2009 a 2011 w mieście  
przybyło 5,9 tysięcy miejsc pracy  
w sektorze SSC/BPO.**

skoordynować politykę kształcenia z potrzebami rynku i wyjść naprzeciw zarówno oczekiwaniom absolwentów, jak i pracodawców.

**O&M:** W jaki jeszcze sposób miasto może dodatkowo wspierać działalność inwestycyjną firm?

**MJ:** Nie bez znaczenia jest proaktywna postawa oraz budowanie jak najszerzej sieci współpracy. Na pozyskaniu nowego inwestora zależy bardzo wielu organizacjom, które mogą, poprzez dostarczanie informacji lub usług, w znaczący sposób wspomóc proces inwestycyjny. Nie bez znaczenia jest zatem otoczenie biznesowe, jak również współpraca podmiotów z sektora.

Warto zatem zaznaczyć obecność na rynku wrocławskim organizacji zrzeszających firmy należące do sektora, które wspierają zrzeszonych członków, ale również dostarczają informacji potencjalnym inwestorom z branży. Inwestor może również liczyć na wsparcie oraz dane dostarczane przez lokalne firmy pośredniczące w obrocie nieruchomości, a także agencje rekrutacyjne, takie jak np. Hays Poland. Tylko obecność na danym rynku i bezpośredni kontakt z kandydatami zapewnia ekspercką wiedzę a zatem rzetelne wsparcie merytoryczne.



Jesteśmy w stanie dostarczyć dane dotyczące dostępności kandydatów z wybranymi umiejętnościami, metod oraz ram czasowych pozyskania takich kandydatów oraz oczekiwań płacowych potencjalnych pracowników.

**O&M:** No właśnie, jak kształtują się zarobki we Wrocławiu?

**MJ:** Tym, co przede wszystkim determinuje poziom wynagrodzeń w sektorze jest profil stanowiska oraz wymagane umiejętności, np. znajomość określonych technologii lub systemów czy też języków obcych. Dostępność tych umiejętności na lokalnym rynku jest również bardzo istotna, gdyż określa trudność w pozyskaniu kandydata z wymaganymi umiejętnościami.

**Tabela 1. Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w PLN na wybranych stanowiskach we Wrocławiu**

Stanowisko (wymagana znajomość tylko języka angielskiego)	Wynagrodzenie	
	Min	Max
Młodszy księgowy	2800	3500
Księgowy	3300	4500
Team Leader w zespole księgowym	6500	10000
Administrator IT	3500	6000
Starszy Administrator IT	4000	8000
(Starszy) programista Java	6000	10000

Źródło: Hays Poland, Listopad 2012

We Wrocławiu np. funkcjonuje jedna z dwóch w Polsce filologii niderlandzkich, co oznacza, że dostępność kandydatów władających językiem holenderskim jest większa, a zatem koszt pozyskania umiejętności traktowanych jako niszowe jest niższy.

Istotne znaczenie ma również marka pracodawcy. Często kandydaci są w stanie zgodzić się na niższe wynagrodzenie w zamian za możliwość zdobycia doświadczenia w znanej i prestiżowej organizacji.

Z badania przeprowadzonego przez Hays Poland wśród 4000 pracowników centrów usług wynika również, że preferują oni pracodawców zapewniających pracę nad ciekawymi projektami oraz możliwość rozwoju. Jest to często dużo bardziej doceniane niż wyższe wynagrodzenie podstawowe. Biorąc pod uwagę specjalizację ośrodka, te czynniki wskazują na przewagę konkurencyjną Wrocławia, również pod względem kosztowym.

**O&M:** I ostatnie pytanie: co Pani doradzi firmie, która chciałaby zlokalizować swoją działalność we Wrocławiu?

**MJ:** Nigdy nie opierać decyzji na podstawie analiz „na papierze”. Oprócz wstępnych szacunków, w tym szczególnie istotnych szacunków dostępności oraz kosztów zasobów ludzkich, należy również poczuć klimat danego ośrodka. Należy spojrzeć na miasto czy region oczami jego mieszkańców.

Przykładowo uczestniczyłam w kilku projektach inwestycyjnych, kiedy we wstępnych analizach i zestawieniach dane miasto nie pasowało się wysoko albo było rozważane jako dodatkowa lokalizacja. Natomiast, podczas wizyty szacunki były weryfikowane i niekiedy całkowicie zmieniane. Wrocław jest modelowym przykładem, takiego ośrodka. Zdarzały się bowiem sytuacje, kiedy podczas wizyty przedstawiciele koncernów zagranicznych zakochiwali się w mieście i tym samym kończyli poszukiwania idealnego miejsca na lokalizację inwestycji.

**O&M:** Dziękujemy za rozmowę. ■







## Rynek biurowy we Wrocławiu

Rosnąca rola Wrocławia jako centrum technologii informatycznych i finansowych gwarantuje stabilny rozwój sektora usług w mieście i jednocześnie rynku nieruchomości biurowych. Wrocław to obecnie drugie, tuż po Krakowie, najbardziej atrakcyjne miasto pod względem liczby inwestycji typu BPO. Wrocław został wybrany przez takie firmy jak IBM, Credit Agricole, Siemens, Hewlett Packard, Credit Suisse i Google, jako lokalizacja centrów outsourcingu procesów biznesowych.

Jako stolica województwa dolnośląskiego miasto jest dogodnie zlokalizowane w niedalekiej odległości od niemieckiej i czeskiej granicy. Jest to czwarte co do wielkości miasto w Polsce, z dużą populacją studentów (ponad 140 tys. w 39 szkołach wyższych). Lokalne władze kontynuują strategię rozwojową, koncentrując się na stworzeniu środowiska przyjaznego dla mieszkańców, biznesu i życia kulturalnego miasta.

Stopa bezrobocia jest jedną z najniższych w kraju (5,3% w maju 2012 r.). Poziom ten jest porównywalny do innych

dużych miast Polski, ale znacznie niższy niż średnia krajowa (12,4%). Niska stopa bezrobocia to wynik napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do miasta i regionu wraz z gwałtownym rozwojem specjalnej podstrefy ekonomicznej.

Najważniejsze inwestycje infrastrukturalne w mieście dotyczą modernizacji i rozwoju systemu dróg. Wrocław, jako miasto goszczące mistrzostwa EURO 2012, stanął przed wyzwaniem rozwoju infrastruktury komunikacyjnej oraz budowy stadionu. Autostradowa obwodnica miasta łącząca się z autostradą A4 została ukończona w połowie 2011 r., w znaczący sposób poprawiając komunikację w mieście. W marcu 2012 r. zakończyła się z kolei rozbudowa wrocławskiego portu lotniczego, który powiększył się o dodatkowy terminal.

Podsumowując, polepszająca się infrastruktura drogowa, zasoby wysoko wykwalifikowanej siły roboczej oraz wysoka jakość środowiska biznesowego działają intensywnie na korzyść miasta i przekładają się na wzrost rynku biurowego.



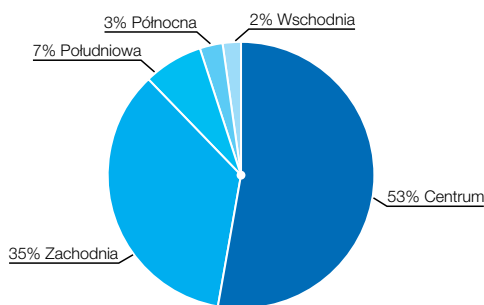
## Podaż powierzchni biurowej

W połowie 2012 r. zasoby nowoczesnej powierzchni biurowej we Wrocławiu szacowano na 425 000 m<sup>2</sup>. Najbardziej popularne lokalizacje biznesowe w mieście to:

- Obrzeża Centrum wraz z budynkami biurowymi takimi jak Grunwaldzki Center, Bema Plaza czy Globis. Obecnie ponad 50% powierzchni biurowej znajduje się w tej lokalizacji.
- Zachodnia część miasta, wzdłuż ulic Legnickiej i Strzegomskiej, aż do zachodniej obwodnicy miasta, z najnowszymi budynkami, takimi jak Green Towers czy Wojdyła Business Park.
- Wzdłuż ul. Powstańców Śląskich, w południowej części miasta.

Nowe lokalizacje biurowe dopiero się rozwijają. Są to okolice ulicy Wołoskiej, Promenady Wrocławskie czy Psie Pole.

Wykres 1. Podaż powierzchni biurowej według stref wrocławskich

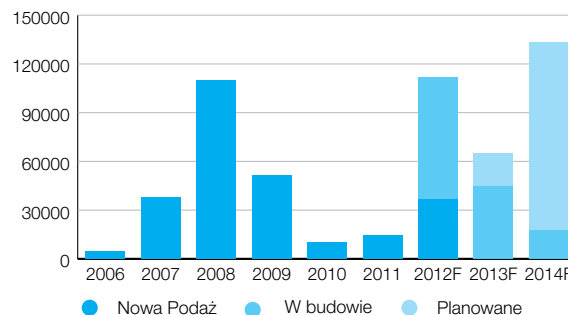


Źródło: CBRE

Większość budynków to nowe, wolnostojące obiekty lub wyremontowane kamienice w okolicach rynku. Od dłuższego czasu na rynku wrocławskim dominują lokalni deweloperzy (Archicom, Descont, Devco, FIG, LC Corp). Wraz z rosnącą popularnością miasta, na rynek wchodzi nowi gracze, głównie w postaci międzynarodowych deweloperów takich jak Skanska, Ghelamco, GTC lub Echo Investment.

Spowolnienie gospodarcze w roku 2009 przyniosło ograniczenie aktywności deweloperskiej w sektorze nowoczesnych biur. Rynek wrocławski okazał się jednak najbardziej elastyczny i szybko dostosował swoją ofertę do oczekiwań i zachowań inwestorów i najemców. W rezultacie, w latach 2010-2011 oddano do użytku zaledwie 40 000 m<sup>2</sup> powierzchni biurowej. Jednak, wraz z poprawiającymi się nastrojami na rynku, deweloperzy ponownie zaangażowali się w budowę

Wykres 2. Podaż nowoczesnej powierzchni biurowej we Wrocławiu (m<sup>2</sup>)



Źródło: CBRE / WRF

nowych obiektów. Niektóre z nich rozpoczęto spekulacyjnie (m.in. Green Towers oraz Promenady Wrocławskie).

We Wrocławiu budowane jest obecnie prawie 95 000 m<sup>2</sup> nowoczesnych biur, natomiast ponad 700 000 m<sup>2</sup> jest planowane, na różnym poziomie zaawansowania.

## Popyt na powierzchnie biurowe

Wraz z napływem inwestycji typu BPO/SSC, czyli szeroko rozumianego outsourcingu usług biznesowych, popyt na powierzchnię biurową zarejestrowany w ostatnich latach wykazuje tendencję wzrostową. Wrocław ponownie stał się popularną lokalizacją dla międzynarodowych korporacji. Popyt na powierzchnie biurowe jest generowany nie tylko przez centra usług, ale również przez lokalne firmy, takie jak banki, agencje ubezpieczeniowe, firmy z sektora usługowego, finansów itp.

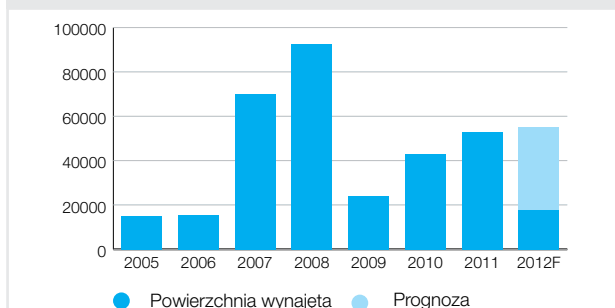
Szacuje się, że na rynku wrocławskim w 2011 r. wynajęto łącznie około 53 000 m<sup>2</sup> powierzchni biurowej. W pierwszej połowie 2012 r. popyt osiągnął 17 000 m<sup>2</sup>. Do największych umów na rynku wrocławskim w 2012 r. należało powiększenie przedajni Tieto Poland w budynku Aquarius Business House (3800 m<sup>2</sup>.) oraz nowa umowa BD Europe w Green Towers (1100 m<sup>2</sup>.). W ciągu ostatnich dwóch lat przeciętna powierzchnia wynajmowana we Wrocławiu wyniosła ok. 800 m<sup>2</sup>. Przewidujemy, iż popyt na biura we Wrocławiu będzie nadal stosunkowo wysoki w najbliższych kwartałach.

Na koniec pierwszej połowy 2012 r. wskaźnik powierzchni niewynajętej wyniósł około 5%, co było jednym z najniższych wyników wśród największych miast regionalnych w Polsce. W większości przypadków, dla najemców dostępne są tylko małe biura w różnych typach budynków. Pod koniec 2 kwartału 2012 r., dla najemcy szukającego ponad 3000 m<sup>2</sup> dostępne były od zaraz zaledwie dwie opcje.





Wykres 3. Popyt na nowoczesną powierzchnię biurową we Wrocławiu (m<sup>2</sup>)



Źródło: CBRE / WRF

W obliczu silnego zainteresowania ze strony najemców, istniejąca powierzchnia biurowa we Wrocławiu powinna zostać szybko wchłonięta przez rynek.

#### Stawki czynszowe

Ze względu na niski poziom pustostanów oraz wysokie zainteresowanie ze strony najemców, najlepsze wyjściowe stawki czynszowe we Wrocławiu utrzymują się na stosunkowo wysokim

poziomie 15-16 EUR/m<sup>2</sup>/miesiąc, średnie stawki szacowane są na poziomie 13-14 EUR/m<sup>2</sup>/miesięcznie.

#### Rynek inwestycyjny

Aktywność inwestorów na rynkach regionalnych zawsze była stosunkowo ograniczona ze względu na brak wysokiej jakości produktów inwestycyjnych. Roczny wolumen transakcji we Wrocławiu nigdy nie przekroczył 200 mln EUR.

Ostatnią istotną transakcją na biurowym rynku inwestycyjnym we Wrocławiu była sprzedaż obiektu Grunwaldzki Centre przez Skanska do funduszu RREEF Grundbesitz-Global. Transakcja miała miejsce w 2010 r. i zamknęła się kwotą ponad 70 milionów euro przy stopie kapitalizacji na poziomie 7,3%. ■

# CBRE



Autor:  
**Konrad Heidinger**  
Konsultant w dziale Doradztwa i Badań Rynku  
CBRE

Reklama

## Szukasz magazynu? Zamów BEZPŁATNY album

Warehouses in Poland 2012

# magazyny W POLSCE

4. edycja, jesień 2012

tel.: 0 795 550 440, [www.wydawnictwa.nowyadres.pl](http://www.wydawnictwa.nowyadres.pl)





# Human Resources Outsourcing

- 52 Wywiad z Piotrem Palikowskim, Prezesem Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami
- 56 Biznes z edukacją lekarstwem na problemy rynku pracy
- 57 Rozwój outsourcingu usług personalnych w Polsce
- 62 Outsourcing procesów – nowoczesna alternatywa dla tradycyjnych rozwiązań?
- 66 Praca tymczasowa rozwiązaniem nie tylko na trudne czasy
- 68 Outsourcing usług kadrowo-płacowych a ochrona danych osobowych
- 69 Prywatna opieka medyczna w Polsce
- 70 Warto oceniać pracowników w czasach elastycznych form zatrudnienia
- 72 Partnerstwo w co-sourcingu
- 76 Szkolić, czy nie szkolić? Oto jest pytanie! Czy polskie firmy korzystają z usług zewnętrznych firm szkoleniowych?
- 78 Outsourcing funkcji rozwojowych HR? – wywiad z Aleksandrem Drzewieckim, Prezesem House of Skills
- 80 Szkoleniowe „zrób to sam” na licencji





# Wywiad z Piotrem Palikowskim,

Prezesem Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami



Wzrost sektora nowoczesnych usług biznesowych i branży outsourcingowej będzie w dużym stopniu zależeć od inwestycji w zasoby ludzkie. Istotną kwestią jest rozszerzanie współpracy z uczelniami wyższymi, kształcenie praktyczne, popularyzowanie kierunków kształcących specjalistów, na których jest duże zapotrzebowanie na rynku pracy – przekonuje prezes Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami – Piotr Palikowski.

**Outsourcing&More:** W 2011 r. wartość sektora outsourcingowego w Polsce przekroczyła 13 mld zł. To zasługa napływu nowych inwestorów zagranicznych oraz kolejnych wielomilionowych kontraktów, realizowanych przez międzynarodowe centra usług biznesowych obecne w kraju. Polska jest bowiem wiodącą lokalizacją offshoringową na globalnej mapie usług biznesowych. Czy outsourcing usług HRowych również przeżywa rozkwit?

**Piotr Palikowski:** Polska nieustannie przyciąga nowe inwestycje z obszaru outsourcingu. Ma na to wpływ wysoka dostępność odpowiedniego personelu, stosunkowo niskie

Działając na wielu rynkach, firmy przede wszystkim chcą się skupić na kluczowej dla nich działalności. Ten trend będzie się umacniać, szczególnie w zakresie najpopularniejszych zlecanych do Polski usług, jakimi są procesy finansowe, kadrowe oraz IT. Bez dwóch zdań możemy mówić o rozkwicie outsourcingu usług haerowych, w szczególności jego twardych elementów, którymi głównie są kadry i płace.



koszty pracy, a także stabilny wzrost gospodarczy, wciąż nieco wyższy niż w innych krajach europejskich. Centra usług biznesowych w Polsce coraz częściej pełnią funkcję ośrodków centralizacji procesów nie tylko dla firm z sąsiednich krajów, ale nawet z różnych kontynentów. Globalny rozwój wpływa bowiem na coraz częściej podejmowane decyzje o przekazaniu zewnętrznym dostawcom określonych funkcji. Działając na wielu rynkach, firmy przede wszystkim chcą się skupić na kluczowej dla nich działalności. Ten trend będzie się umacniać, szczególnie w zakresie najpopularniejszych zleczanych do Polski usług, którymi są procesy finansowe, kadrowe oraz IT. Bez dwóch zdań możemy zatem mówić o rozkwicie outsourcingu usług haerowych, w szczególności jego twardych elementów, jakimi głównie są kadry i płace.

**O&M:** Czy zatem przez outsourcing usług HR powinniśmy rozumieć wyłącznie obszar kadrowo-płacowy?

**PP:** Najważniejszymi graczami na globalnym rynku outsourcingu haerowego są duże firmy, których podstawową działalnością rzeczywiście są wyspecjalizowane usługi kadrowo-płacowe. Jednak poza nimi funkcjonują też przedsiębiorstwa, których podstawową działalnością jest doradztwo w obszarze HR, a obsługa kadrowo-płacowa jest jedną z dodatkowych gałęzi.

**O&M:** Dlaczego przedsiębiorstwa decydują się na outsourcing tak ważnych usług?

**PP:** Odpowiedź jest prosta – chodzi o optymalizację kosztów. Zlecanie na zewnątrz istotnych elementów funkcjonowania spółki, które jednak

nie są podstawą jej działalności, jest bardziej efektywne. W przypadku korzystania np. z usług agencji pracy czasowej, pracodawca pozbywa się problemów rekrutacyjnych, dodatkowych kosztów i ewentualnych kłopotów związanych ze zmieniającymi się regulacjami i przepisami prawa pracy. Outsourcing kadrowy umożliwia skupienie się na strategicznych działaniach w obszarze HR, szczególnie administracją wszelkich procesów zajmuje się natomiast zewnętrzny dostawca, którego firma

jako odrębnego obszaru w firmie. Tak wysoka decentralizacja pozwala na lepsze zarządzanie zasobami ludzkimi, efektywniejsze dotarcie do pracowników, a co za tym idzie wyższą skuteczność działania haerowców. Zamiast tworzyć kilka działów w organizacji, z których jednym ma być właśnie dział HR, lepiej jest dedykować do każdego z nich jednego specjalistę HR, który dzięki funkcjonowaniu wewnątrz danej struktury, lepiej będzie rozumiał potrzeby jej pracowników.

**Kryzys nie wpłynął w negatywny sposób na sytuację w branży, ponieważ rozwiązania outsourcingowe służą przede wszystkim optymalizacji procesów i redukcji kosztów. W sytuacji spowolnienia gospodarczego firmy często rezygnują z rozbudowanych projektów haerowych, ale jednocześnie poszukują rozwiązań bardziej elastycznych.**

rozlicza z wykonanych usług.

**O&M:** Jaką rolę pełnią zatem haerowcy w firmach, które na zewnątrz zlecają realizację procesów kadrowo-płacowych?

**PP:** Obecnie mamy do czynienia z tendencją do odchudzania struktur haerowych i jednocześnie ich przebudową w kierunku hybrydowych konstrukcji organizacyjnych. Popularna jest idea HR Business Partnera, dedykowanego konkretnemu działowi – sprzedaży, logistyce, czy marketingowi. Jest to idea zbliżania haeru do biznesowej działalności spółki, a nie jak było dotychczas, wydzielania zarządzania personelem

**O&M:** Czy ma to na celu przybliżenie HRowców do pozostałych pracowników?

**PP:** Również. Niestety w Polsce wciąż rola i znaczenie zarządzania personelem nie są doceniane przez pozostałych pracowników. Aby zatem zmienić ten stan rzeczy, należy przede wszystkim umożliwić haerowcom bezpośredni kontakt z pozostałymi pracownikami i zaangażować ich w specyfikę pracy danego działu. Pozwoli im to lepiej zrozumieć daną strukturę, a także efektywniej zarządzać kapitałem ludzkim.

**O&M:** Czy istnieją jakieś elementy haeru, których outsourcować nie wolno?

**PP:** Tak, zdecydowanie nie można outsourcować strategii zarządzania kapitałem ludzkim. Mimo wielu zalet zlecania procesów kadrowo-płacowych i innych funkcji na zewnątrz, w organizacji musi być ktoś, kto pełni strategiczną rolę i wyznacza cele w obszarze polityki HR danej firmy.

**O&M:** Jak zatem według Pana wygląda idealny model struktury haerowej?







**PP:** W biznesie chyba nie ma idealnych rozwiązań, ponieważ każdy rynek i każda organizacja jest inna. Osobiście jestem zwolennikiem outsourcingu, ponieważ utrzymywanie rozbudowanych struktur wewnętrznych, które nie są związane z podstawową działalnością biznesową jest prawie zawsze mniej efektywne. Uważam również, że w średnich, a już na pewno w dużych firmach, dyrektor HR powinien odpowiadać za strategię rozwoju kapitału ludzkiego z pozycji członka zarządu.

W mojej opinii w organizacji powinni się znajdować HR Business Partnerzy, oddelegowani do konkretnych działów i zarządzający zasobami ludzkimi w każdym z nich. Cała reszta powinna być wyoutsourcowana na zewnątrz. Poza tym, w organizacji powinien być dyrektor HR w randze członka zarządu, czuwający nad pełnym wykonaniem całej strategii.

**O&M:** Czy uważa Pan, że kryzys dotknął branżę usług haerowych w Polsce?

**PP:** Uważam, że kryzys nie wpłynął w negatywny sposób na sytuację w branży, ponieważ rozwiązania outsourcingowe służą przede wszystkim optymalizacji procesów i redukcji kosztów. Oczywiście w sytuacji spowolnienia gospodarczego firmy często rezygnują z rozbudowanych projektów haerowych, ale jednocześnie poszukują rozwiązań bardziej elastycznych. Wysoka specjalizacja jest zresztą wyraźną domeną naszych czasów.

**O&M:** Czy i jak możemy wspomagać rozwój branży outsourcingowej?

**PP:** Wzrost sektora nowoczesnych usług biznesowych i branży outsourcingowej będzie w dużym stopniu zależeć od inwestycji w zasoby ludzkie. Istotną kwestią jest rozszerzanie współpracy z uczelniami wyższymi, kształcenie praktyczne, popularyzowanie kierunków kształcących specjalistów, na których jest duże zapotrzebowanie

na rynku pracy. Sektor centrów usług wspólnych i BPO zaczyna borykać się z problemem dostępności wyspecjalizowanej kadry, tym bardziej, że wskaźniki rotacji w tej branży zawsze były dosyć wysokie. To jest największa bariera rozwoju tego sektora w Polsce.

**O&M:** To chyba problem natury systemowej, który dotyka wielu firm. W jaki sposób pracodawcy z branży outsourcingowej radzą sobie z tym problemem?

**PP:** Współpraca biznesu z edukacją jest tu kluczowym elementem, zarówno w kontekście wymiany informacji, jak i w formie praktycznej obecności pracodawców w szkołach i na uczelniach. Pracodawcy wiedzą, kto jest im potrzebny, jakich pracowników poszukują i jacy będą im potrzebni w przyszłości. Ta wiedza powinna być podstawowym źródłem informacji dla uczelni, uczniów i studentów. Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami dostrzega ten problem, widzi także zagrożenia, które brak przeciwdziałania tej sytuacji ze sobą niesie. Dlatego wspólnie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości zaangażowaliśmy się w projekt Biznes dla Edukacji.

Przez najbliższe dwa lata będziemy prowadzić szereg działań skierowanych do pracodawców, menedżerów i haerowców, mających na celu popularyzację współpracy biznesu z edukacją. System edukacyjny nie przygotowuje kandydatów pod potrzeby rynku pracy. Dlatego wspólnie z pracodawcami chcemy przyczynić się do rozwiązania tego problemu, wesprzeć firmy w przygotowaniu wykwalifikowanych pracowników, a studentom i uczniom pomóc w aktywnym przygotowywaniu się do pracy.

**O&M:** Nie bądźmy dla siebie zbyt surowi. Czy w Polsce biznes w ogóle nie współpracuje z edukacją? Mamy przecież szereg działań employer brandingowych i dobrych praktyk skierowanych właśnie na taką współpracę...

**PP:** Owszem, zgadzam się. Problem w tym, że jest ich wciąż za mało, chociaż akurat centra usług wspólnych i BPO są na tym polu bardzo aktywne. Aby pokazać i nagrodzić te firmy, które rzeczywiście wychodzą do szkół i uczelni, zorganizowaliśmy konkurs Pracodawca Jutra. Jego ideą jest podkreślenie znaczenia współpracy firm ze szkołami i uczelniami wyższymi w celu lepszego przygotowania zawodowego przyszłych pracowników, a także propagowanie kooperacji biznesu z edukacją i wynikających z niej korzyści. Do udziału w konkursie zapraszamy wszystkie firmy, które prowadzą przemysłowe działania nakierowane na pozyskanie do pracy młodych ludzi. Budowa wizerunku dobrego pracodawcy to jedno z najważniejszych zadań dla haerowców pracujących w firmach outsourcingowych.





**O&M:** Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami działa na rzecz rozwoju branży HR w Polsce. Jaką formę współpracy PSZK może zaproponować pracodawcom z sektora usług outsourcingowych?

**PP:** Naszą misję staramy się realizować przede wszystkim poprzez propagowanie i nagradzanie dobrych praktyk w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Wszystkich pracodawców świadomych roli i znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi zapraszamy do członkostwa w PSZK. Zrzeszamy firmy, które zarządzanie personelem traktują jako kluczowy element w budowie przewagi konkurencyjnej na rynku. Członkostwo w PSZK daje również możliwość korzystania z wielu bezpłatnych narzędzi budowy wizerunku firmy, jako dobrego pracodawcy.

Nasi Członkowie mogą bezpłatnie przystąpić do badania certyfikacyjnego HR Najwyższej Jakości, które potwierdza realizację polityki HR na światowym poziomie. Taki certyfikat może być bardzo cenny dla firm, które poszukują narzędzi budowy wizerunku dobrego pracodawcy.

**O&M:** Dziękuję za rozmowę. ■



#### Piotr Palikowski

Prezes Zarządu Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami.

Absolwent Wydziału Filozofii Uniwersytetu Śląskiego. Od początku swojej aktywności zawodowej pracuje na rzecz integracji i rozwoju środowiska HR w Polsce. Od 2002 r. Dyrektor Biura Zarządu Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, od 2005 r. Członek Zarządu PSZK. Współautor i Przewodniczący Komitetu Sterującego jednego z pierwszych w Polsce projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego (projekt IW Equal realizowany w partnerstwie przez PSZK). Członek Podkomitetu Monitorującego PO KL w województwie mazowieckim oraz Przewodniczący Krajowej Sieci Tematycznej ds. Adaptacyjności w PO KL. Autor wielu publikacji z obszaru HR, raportów i badań. Szczególnie interesuje się zagadnieniami związanymi z dostosowaniem systemu edukacji do potrzeb rynku pracy. Żeglarz.

Reklama



## Pracodawca Jutra

konkurs dla firm na najlepiej ułożone programy współpracy z edukacją



Więcej informacji na stronie: [www.biznesdlaedukacji.parp.gov.pl](http://www.biznesdlaedukacji.parp.gov.pl)

Firmy zainteresowane konkursem zapraszamy do zapoznania się z regulaminem i wypełnienia zgłoszenia do 31 stycznia 2013 r.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Patroni medialni





# Biznes z edukacją lekarstwem na problemy rynku pracy

**Prawie 80% pracodawców poszukujących pracowników ma trudności z rekrutacją osób o odpowiednich kwalifikacjach. Jednocześnie wśród młodych ludzi nieustannie wzrasta stopa bezrobocia. To niedopasowanie kompetencyjne jest jednym z kluczowych problemów rynku pracy. W czołówce peletonu problemów rynku pracy plasują się też niż demograficzny, niedostosowanie kierunków edukacji do potrzeb pracodawców i spowolnienie gospodarcze. Czy istnieje dobra terapia, którą można zastosować?**

Fala niżu demograficznego zbliża się do firm. GUS prognozuje, że liczba osób w wieku produkcyjnym do 2035 r. zmniejszy się z poziomu 24,6 mln w 2008 r. do 20,7 mln w 2035 r., z czego o ponad 1,2 mln skurczy się w pięciolecie 2015-2020. Problemy demograficzne nie są jednak jedyną bolączką rynku pracy. Równie groźne jest narastające niedopasowanie kompetencyjne, które przez niż demograficzny będzie się sukcesywnie nasilać.

– *Większość pracodawców ma problemy ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników na różnych poziomach zatrudnienia: robotników, specjalistów, kadry kierowniczej* – komentuje Robert Żelewski, dyrektor HR i przewodniczący Rady Programowej PSZK.

– *W mojej ocenie, głównym problemem sektora edukacji są programy nauczania kształcące absolwentów z za szeroką wiedzą ogólną, a powinno być więcej specjalistycznej i praktycznej. Brakuje też zajęć pozwalających młodym ludziom na ćwiczenie tzw. kompetencji miękkich, takich jak komunikacja, umiejętność współpracy, zarządzanie projektami, czy radzenie sobie ze stresem i wyzwaniami* – dodaje Żelewski. Pogląd ten potwierdzają badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, z których wynika, iż prawie 80% pracodawców poszukujących pracowników ma trudności z rekrutacją osób o odpowiednich kwalifikacjach.

Paradoksalnie, bezrobocie wśród młodych ludzi utrzymuje się na poziomie 24,9% i wcale nie zanosi się na poprawę. Jakie jest zatem wyjście z tej, mogłoby się wydawać, patowej sytuacji?

– *Współpraca biznesu z edukacją jest jednym z warunków koniecznych dla rozwoju polskich przedsiębiorstw, zmniejszenia problemu niedopasowania kompetencji na rynku pracy, a także zapewnienia młodym ludziom lepszego startu w karierę* – udziela odpowiedzi Anna Świebocka-Nerkowska, dyrektor Departamentu Rozwoju Kapitału Ludzkiego w PARP.

– *Dlatego też, zdecydowaliśmy się na uruchomienie projektu Biznes dla Edukacji, który poprzez praktyczne przykłady prezentuje, w jaki sposób przedsiębiorstwa, niezależnie od swojej wielkości, mogą zaangażować się w edukację na poziomie średnim i wyższym* – dodaje Świebocka-Nerkowska.

W ramach projektu, we wszystkich regionach Polski odbędą się seminaria poświęcone modelom współpracy biznesu z edukacją, programy mentoringowe, praktyki w firmach, konferencje pracodawców w ośrodkach edukacyjnych oraz działania promujące typy kwalifikacji poszukiwane przez pracodawców.

– *Chcemy nie tylko informować pracodawców, iż bez ich zaangażowania w sektor edukacji sytuacja na rynku pracy nie poprawi się, ale również pokazywać im, jak wychodzić z inicjatywą i poniekąd samemu szkolić sobie przyszłą kadrę* – komentuje Piotr Palikowski, prezes Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, współorganizatora projektu.

– *To właśnie pracodawcy wiedzą najlepiej jakich pracowników potrzebują, a jacy specjaliści niezbędni będą za kilka lat. Tą wiedzą musimy umieć dzielić się ze szkołami, uczniami oraz ich rodzicami. W przeciwnym razie problemy społeczno-demograficzne będą się nasilać, co wkrótce odbije się nam wszystkim czkawką* – dorzuca Palikowski. ■



**Źródło:** Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami





# Rozwój outsourcingu usług personalnych w Polsce



Rynek pracy podlega częstym transformacjom. Duża konkurencyjność oraz zmienność rynku pracy specjalistów i menedżerów sprawia, że firmy w Polsce szukają wsparcia realizowanych procesów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Czynniki te wpływają również na wzrost zainteresowania elastycznymi formami zatrudnienia. Praca tymczasowa, zatrudnienie zewnętrzne, korzystanie z usług profesjonalnych firm rekrutacyjnych stało się dla wielu firm naturalnym stałym elementem polityki HR.

Duża konkurencja o kandydata i związane z tym trudności w rekrutacji najlepszych specjalistów i menedżerów zachęca firmy do korzystania z zewnętrznych agencji wyspecjalizowanych w pozyskiwaniu wykwalifikowanej kadry. Na polskim rynku działa kilka tysięcy firm rekrutacyjnych, które specjalizują się w realizacji projektów rekrutacyjnych do różnych branż, na różne poziomy stanowisk, zarówno w międzynarodowych, jak i polskich organizacjach. W chwili obecnej większość agencji rekrutacyjnych oferuje szeroki wachlarz usług związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

## Usługi rekrutacyjne

Konsultanci profesjonalnych firm rekrutacyjnych to najczęściej osoby wyspecjalizowane w prowadzeniu projektów dla danej branży lub w danej dyscyplinie, którzy w krótkim czasie są w stanie pozyskać odpowiednich kandydatów z nietypowymi umiejętnościami. Posiłkują się dużymi bazami kandydatów, własną rozbudowaną siecią networkingową, prowadzą też bezpośrednie poszukiwania. Dzięki temu docierają do kandydatów, którzy nie szukają aktywnie pracy i nie odpowiadają na ogłoszenia pracodawcy.

Powyższe aspekty sprawiają, że firmy coraz częściej korzystają z usługi zewnętrznej rekrutacji. Podejmując współpracę z agencją rekrutacyjną liczą na szybki efekt jej działania w postaci rekomendacji najlepszych kandydatów spełniających kryteria firmy.

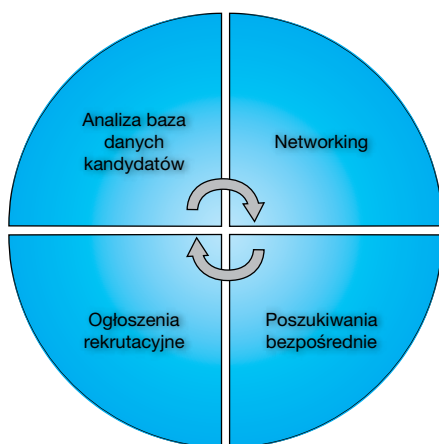
Współpraca z ekspertami gwarantuje szybką odpowiedź na potrzeby rekrutacyjne firmy. Znajomość branży,





zidentyfikowany rynek kandydatów oraz znajomość ich oczekiwań wobec pracodawcy to najważniejsza wartość każdej agencji. Konsultanci pełnią rolę doradców, którzy mając styczność z kandydatami oraz pracodawcami mają pełny obraz aktualnej sytuacji i trendów na rynku.

Rys. 1. Metodologia firmy rekrutacyjnej



Źródło: Antal International

## RPO

Agencje rekrutacyjne są w stanie coraz częściej zapewnić klientom kompleksowe wsparcie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Firmy, które mają duże potrzeby rekrutacyjne, są na etapie budowy firmy bądź rozbudowują swoje struktury, są zainteresowane podjęciem zaawansowanej współpracy z agencją i oddelegowaniem wszystkich procesów rekrutacyjnych. Recruitment Process Outsourcing (RPO) to zaawansowana forma współpracy, której celem jest kompleksowe i profesjonalne zarządzanie procesem pozyskiwania i zatrudniania pracowników przez wyspecjalizowanego dostawcę.

W zależności od potrzeb firmy wyróżniamy różne modele współpracy. Równoległe rekrutowanie dużej grupy pracowników średniego i wyższego szczebla różnych specjalizacji realizowane przez konsultantów specjalizujących się w prowadzeniu projektów w danej dyscyplinie to idealne rozwiązanie w okresie szybkiego wzrostu firmy, m. in. tworzenia nowych oddziałów. Pozwala odpowiedzieć na wzmożone potrzeby rekrutacyjne w krótkim czasie.

Jeśli dana firma ma potrzeby rekrutacyjne w jednym departamencie współpraca może obejmować

**Przejęcie dodatkowych procesów przez agencję i tym samym kompleksowość współpracy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi to pełny outsourcing, jakim jest HRO.**

rekrutację pracowników z jednego obszaru. Firma rekrutacyjna w sposób ciągły wspiera wewnętrzny dział HR w rekrutacjach do konkretnego działu lub na stanowiska charakteryzujące się dużą rotacją.

Najbardziej zaawansowana forma współpracy firmy z agencją obejmuje całkowite oddelegowanie procesu rekrutacji na wszystkich szczeblach. Konsultanci agencji zapewniają wsparcie planowania kierunku rozwoju firmy, doradztwo w zakresie kluczowych umiejętności dla rozwoju firmy i profilu poszukiwanego kandydata. RPO obejmuje zarówno wzmożone rekrutacje przekrojowe jak i wsparcie rekrutacyjne w konkretnym obszarze specjalizacji i gwarantuje obsadzenie ustalonej liczby stanowisk wskazanych przez firmę.

Firmy decydujące się na kompleksowy model współpracy mogą liczyć na następujące korzyści wynikające z współpracy: szybkość realizacji, optymalizacja kosztów, łatwiejszy dostęp do talentów oraz elastyczność rozwiązań w obszarze HR.

Agencje rekrutacyjne są w stanie również zapewnić usługi związane z przejęciem odpowiedzialności za dodatkowe procesy z obszaru HR takich jak: employer branding firmy, on boarding pracowników czy np. oceny pracownicze. Przejęcie dodatkowych procesów przez agencję i tym samym kompleksowość współpracy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi to pełny outsourcing, jakim jest HRO.

## Praca tymczasowa

Oddelegowanie procesu rekrutacji jest jednak tylko jednym z elementów związanym z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Firmy, których charakter działalności jest sezonowy chętnie korzystają z usług pracy tymczasowej. Na polskim rynku działa wiele agencji pracy tymczasowej oferujących prace dorywcze, poszukujące kandydatów na stanowiska fizyczne lub wymagające kwalifikacji zawodowych. Część z tych firm poszukuje również pracowników do pracy za granicą. Agencja pracy tymczasowej jest w stanie



ŚWIADCZYMY USŁUGI **BUSINESS PROCESS OUTSOURCING**  
W ZAKRESIE OBSŁUGI KLIENTA I SPRZEDAŻY PRZEZ TELEFON.



ZA POMOCĄ NARZĘDZI CALL/CONTACT CENTER OFERUJEMY KOMPLEKSOWE  
ROZWIĄZANIA POLEGAJĄCE NA OUTSOURCINGU CAŁEGO PROCESU BIZNESOWEGO  
ZWIĄZANEGO Z OBSŁUGĄ KLIENTÓW, MARKETINGIEM I SPRZEDAŻĄ.

W NASZEJ OFERCIE ZNAJDUJE SIĘ SZEROKI ZAKRES USŁUG Z OBSZARÓW:  
POZYSKANIA KLIENTA, OBSŁUGI KLIENTA, UTRZYMANIA KLIENTA, KOMPLEKSOWEGO  
WSPARCIA DZIAŁÓW SPRZEDAŻY, MARKETINGU I FINANSÓW.

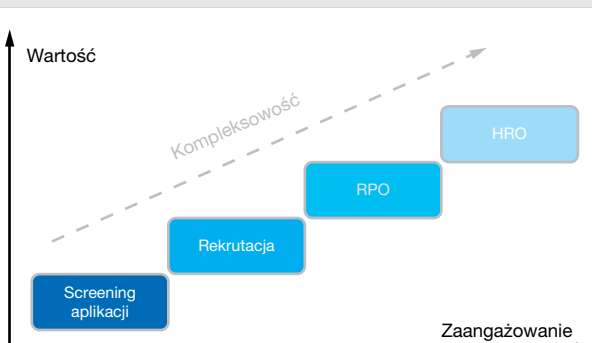
**NASZA SKUTECZNOŚĆ TWOIM SUKCESEM !!**

[www.europecalling.pl](http://www.europecalling.pl)





Rys. 2. Kompleksowość usług firmy rekrutacyjnej



Źródło: Antal International

zapewnić potrzebnych pracowników w ciągu kilku dni od zgłoszenia zapotrzebowania na daną liczbę pracowników. Agencja jest odpowiedzialna za pozyskanie odpowiednich zasobów, jak również za obsługę kadrowo-płacową oraz szkolenia bhp. Usługa pracy tymczasowej jest jednak rozwiązaniem dla firm, w których nie miały miejsca w ostatnich miesiącach zwolnienia grupowe. Pracodawca użytkownik będzie musiał również zapewnić pracownikowi tymczasowemu warunki pracy, które są gwarantowane innym pracownikom jego firmy oraz urlop w wymiarze 2 dni roboczych za każdy przepracowany miesiąc.

Pracownika tymczasowego nie można również zatrudnić do prac szczególnie niebezpiecznych. Zatrudnienie pracownika tymczasowego w jednej firmie nie może przekroczyć 18 miesięcy w ciągu 36 miesięcy. Przed podjęciem współpracy z agencją pracy tymczasowej warto przestudiować Ustawę o pracy tymczasowej, która reguluje zatrudnianie w ramach elastycznych form zatrudnienia.

## Contracting

Zewnętrzna forma zatrudnienia może również dotyczyć rozpoczęcia współpracy z kontraktorem, czyli osobą, która najczęściej prowadzi własną działalność gospodarczą. Agencja podejmuje współpracę z kandydatem odpowiadając na pilną potrzebę nawiązania współpracy ze specjalistą bądź menedżerem dysponującym wiedzą ekspercką. Czas trwania współpracy firmy z kontraktorem jest z góry określony – kontraktor, jest zatrudniony na czas zrealizowania danego zadania.

Tabela 1. Współpraca kontraktowa - korzyści

Dla kontraktora	Dla zleceniodawcy
Dostęp do szerokiej gamy projektów	Szybkość znalezienia kontraktora
Propozycje nowych projektów zgodnie z zapotrzebowaniem na nie w danym czasie	Kontraktor spełniający potrzeby firmy
Propozycje nowych projektów zgodnie z preferencjami kontraktora	Oszczędność czasu
Zmniejszenie ryzyka gospodarczego	Zmniejszenie ryzyka zatrudnienia
Firma rekrutacyjna agentem kontraktora	Firma rekrutacyjna partnerem zleceniodawcy

Źródło: Antal International

## Wykorzystanie outsourcingu HR w sektorze SSC/BPO

Dynamika zmian na polskim rynku pracy będzie skłaniała firmy z różnych branż do coraz częstszego korzystania z usług firm rekrutacyjnych bądź pracy tymczasowej w różnych obszarach HR. Szeroki wachlarz usług i dywersyfikacja rozwiązań, często szytych na miarę klienta, pozwoli firmom na optymalizację





procesów biznesowych w obszarze HR. Szczególnie ułatwi to procesy rekrutacyjne w centrach usług wspólnych, sektorze który cały czas się rozwija, a nowi pracownicy wciąż są poszukiwani. Polska już kilka lat temu stała się zagłębiem firm z sektora SSC/BPO. Powodów do wyboru Polski, jako miejsca dla rozwoju centrum usług wspólnych jest wiele.

Z obserwacji konsultantów Antal International wynika, że firmy, które zdecydowały się na redukcję kosztów i outsourcing procesów biznesowych szybko zauważyły korzyści płynące z ulokowania centrów usług wspólnych w Polsce i decydują się na outsourcing coraz większej liczby, coraz bardziej zróżnicowanych procesów biznesowych. Do niedawna, najczęściej outsorcowane procesy należały do obszarów: księgowo-finansowego, kadrowo-płacowego, obsługi klienta, zarządzania łańcuchem dostaw, wyboru dostawców, oraz IT.

W chwili obecnej na rynku usług outsourcingowych obserwujemy transformację związaną z migracjami do Polski coraz bardziej zaawansowanych procesów biznesowych. Polska, będąca jednym z najbardziej konkurencyjnych rynków dla firm z sektora SSC/BPO, gwarantuje dostęp do wykwalifikowanej kadry, która jest w stanie przejąć, prowadzić i doskonalić różnego rodzaju prace

badawczo-rozwojowe. Tym samym możemy zaobserwować przemianę na rynku. Firmy z sektora BPO przeobrażają się w firmy o profilu KPO.

Duże zapotrzebowanie na coraz bardziej wykwalifikowanych pracowników w sektorze SSC/BPO powoduje, że firmy z tego sektora coraz chętniej korzystają z kompleksowych usług firm rekrutacyjnych. Dynamiczne zmiany w tym sektorze, szybko zmieniające się trendy, dostępność kandydatów, jak również zaawansowane systemy ocen rozwoju talentów to obszary, na które konsultanci oddelegowani na rzecz jednego klienta są w stanie szybko i efektywnie odpowiedzieć. Dla firmy to przede wszystkim optymalizacja kosztów, identyfikacja kandydatów w krótkim czasie oraz szereg elastycznych rozwiązań. ■



Autor:  
**Daria Stefańska**  
menadżer  
Antal SSC/BPO  
Antal International jest członkiem Stowarzyszenia Agencji Zatrudnienia

Reklama



**Tworząc rozwiązania bazujemy na aktualnej wiedzy o:**

- zmieniającym się otoczeniu gospodarczym
- formach nowoczesnej komunikacji
- trendach i badaniach dotyczących procesów jakości i efektywności zarządzania, sprzedaży i obsługi klienta

**ZAPLANUJ  
Z NAMI  
EFEKTYWNE  
DZIAŁANIA  
SZKOLENIOWE  
NA 2013 ROK!**

**ROZWIJAJ FIRME  
ROZWIJAJ LUDZI!**

**WWW.HILLWAY.PL**



# Outsourcing procesów

— nowoczesna alternatywa dla tradycyjnych rozwiązań?



Korzystanie z zaawansowanych usług outsourcingowych zyskuje w ostatnim czasie na polskim rynku status bardzo istotnego instrumentu strategicznego przy planowaniu i zarządzaniu przedsiębiorstwem. Coraz częściej dotyczy to również zarządzania procesami personalnymi – co jest bardzo istotne w dobie utrzymującego się problemu niedoboru talentów. W obliczu zmian zachodzących w gospodarce zarówno krajowej, jak i globalnej, rozwiązanie to staje się skuteczną alternatywą tradycyjnych działań, pozwalając przedsiębiorstwom osiągnąć sukces w sposób efektywny.

Świat pracy staje się bardziej wymagający, nieprzewidywalny i nastawiony na komplementarność usług. Obecnie sukces nie opiera się jedynie na rozwoju technologii, infrastruktury oraz przepływów kapitałowych, ale nabiera nowego znaczenia: jest napędzany ludzką determinacją, poświęceniem i wyobraźnią.

Każda firma, bez względu na skalę i zakres prowadzenia działalności, powinna uwzględnić stosowanie rozwiązań outsourcingu w przyszłości. To konieczność wynikająca

z funkcjonującego w Polsce już od 2 dekad wolnego rynku, wzrostu gospodarczego i dobrych doświadczeń zaczerpniętych z gospodarek Europy Zachodniej oraz Stanów Zjednoczonych.

Bez wątpienia, różne będą sposoby działania. W dużych podmiotach działy HR odpowiadają za realizację podstawowych funkcji personalnych, takich jak rekrutacja i selekcja, systemy motywacyjne, payroll-wynagrodzenia, szkolenia i rozwój, marketing personalny, prowadzenie dokumentacji kadrowej. Z kolei w małych firmach takiej formy organizacyjnej nie da się implementować – jest zazwyczaj po prostu zbyt kosztowna. W tej sytuacji dobrym rozwiązaniem jest outsourcing.

W dzisiejszych czasach, by być konkurencyjnym na rynku coraz częściej należy skupiać się na tzw. obszarach core-owych, czyli na kluczowych kompetencjach firmy. Oznacza to zdecydowaną redukcję stopnia zaangażowania się w aktywności okołoprodukcyjne, czyli pomocnicze i wspierające. Najlepiej wiedzą to przedsiębiorcy zarządzający



## Każda firma, bez względu na skalę i zakres prowadzenia działalności, powinna uwzględnić stosowanie rozwiązań outsourcingu w przyszłości. To konieczność wynikająca z funkcjonującego w Polsce już od 2 dekad wolnego rynku, wzrostu gospodarczego i dobrych doświadczeń zaczerpniętych z gospodarek Europy Zachodniej oraz Stanów Zjednoczonych.

mniejszymi organizacjami, którzy z racji skali skupiają się głównie na jednym kluczowym obszarze działalności, produkcji.

Wśród tej grupy powszechne staje się wydzielanie części swoich procesów, takich jak np. księgowość czy płace, działy informatyczne, sprząatanie biura czy też ochrona obiektów. Jest to rozwiązanie tańsze, bardziej wygodne i efektywniejsze. Dodatkowo pozwala na całkowite skupienie się na podstawowej działalności i profilu firmy.

Ponadto przyjęty przez większość polskich firm model zarządzania procesami jest mocno rozproszony. W praktyce oznacza to, że różne osoby odpowiadają za poszczególne procesy, co często skutkuje widocznym brakiem całościowej kontroli, niewykorzystywaną synergią działań oraz niską przejrzystością struktury kosztowej.

Natomiast, w sytuacji stosowania outsourcingu wszystkie etapy procesu podlegają centralizacji. Zachowujemy zatem pełną kontrolę i synergię działań, a także, co istotne, uzyskujemy oszczędność i przejrzystość ponoszonych kosztów.

Usługi outsourcingu procesów i funkcji, które spotykamy najczęściej na polskim rynku, mają swoje zastosowanie w pracochłonnej lub niemieszczącej się w definicji przedsiębiorstw

działalności podstawowej. Procesy te zazwyczaj wymagają dużych nakładów siły roboczej, rekrutacji masowych, czy też obsadzania stanowisk wymagających rzadkich kompetencji, co w praktyce nie jest osiągalne dla firm niewyspecjalizowanych w poszukiwaniu talentów na polskim rynku pracy.

Obejmują one głównie takie sektory, jak call center, energetyczny, telekomunikacyjny czy też rozwijające się w Polsce centra usług wspólnych. Zastosowanie outsourcingu w takich konkretnych przypadkach usprawnia pracę w tych branżach. Odpowiedzialność za zarządzanie oraz realizację zadań i celów biznesowych przerzucana jest bowiem na firmę zewnętrzną.

### Outsourcing: dla kogo i po co?

Dużą zaletą outsourcingu jest koncentrowanie się działań na projektowaniu indywidualnych rozwiązań, dopasowanych do potrzeb danej firmy. Narzędzie to jest zorientowane na wynik finalny poprzez dzielenie się ryzykiem i korzyściami pomiędzy usługodawcą oraz usługobiorcą. Wachlarz oferowanych rozwiązań może obejmować szereg usług dopasowanych do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa.

Podjęcie decyzji o wykorzystaniu outsourcingu w firmie wynika najczęściej z dwóch powodów. Z jednej strony



Studio Gambit przekształca **tłumaczenie i lokalizację** w kontrolowany proces biznesowy, eliminujący ryzyko związane z jakością i optymalizujący wartość otrzymywaną przez klienta.

### Szczególne korzyści oferujemy w przypadku długoterminowej współpracy, zapewniając:

- skalowalność zespołów w dużych projektach
- kompetencje w różnych obszarach tematycznych
- konsolidację obsługi wielu języków
- szeroki zakres towarzyszących usług technicznych
- konkurencyjne ceny

Nasze usługi pomagają firmom szybko i skutecznie ograniczyć wydatki niezbędne, by **działać globalnie, komunikując się lokalnie.**



Reklama





jest to chęć zachowania lub odzyskania płynności produkcyjnej oraz skupienie się na sprawach kluczowych dla firmy, przy jednoczesnym zcentralizowaniu i zintegrowaniu zarządzania usługą z gwarancją jej niskich kosztów. Zwykle bowiem wynagrodzenie zależne jest od skuteczności i efektywności danego projektu.

Z drugiej strony przyczyną decydowania się na outsourcing jest mocne ograniczenie ryzyka ekonomicznego i przerzucenie go na podmiot świadczący usługę. To szczególnie popularne w obszarach wymagających inwestycji, takich jak utrzymywanie własnych działów administracyjnych wymagających zatrudnienia zespołu, oszczędność kosztów oraz uzyskania pełnej kontroli i przejrzystości.

### Jak najlepiej przygotować się do Outsourcingu?

Polski rynek outsourcingu rozwija się nieprzerwanie od kilku lat. Niewątpliwie obecne otoczenie rynkowe i biznesowe oraz wszechobecne widmo kryzysu gospodarczego sprzyja i jednocześnie wymusza na przedsiębiorcach podejmowanie bardziej racjonalnych decyzji. Zachowują oni większą ostrożność w obszarze gospodarowania własnymi kosztami przy jednoczesnym utrzymaniu ciągłości produkcji oraz usług na możliwie jak najwyższym poziomie jakościowym.

W takim okresie outsourcing zyskuje w polskich realiach bardziej strategiczny wymiar i wymusza poszukiwania przez firmy skuteczniejszych rozwiązań, np.: w obsłudze swoich klientów i w bardziej skutecznym, bezpośrednim dotarciu do nich. Coraz częściej zatem przedsiębiorcy decydują się na korzystanie z outsourcingu firm wyspecjalizowanych w wybranych obszarach, które dysponują wiedzą, zasobami ludzkimi i odpowiednimi kompetencjami, są zatem gotowe do skutecznego wsparcia wytypowanych obszarów od razu. Ich doświadczenie, metodologia i najlepsze praktyki, wykorzystywane w różnych sektorach, okazują się być niezbędne przy maksymalizacji kapitału ludzkiego.

Wdrożenie usługi outsourcingu przez ManpowerGroup zaczynamy zawsze od stworzenia wraz z partnerem wspólnej wizji biznesowej, ustalenia ciągłości procesu, jego stabilności i jakości, a także zaplanowania zarządzania kosztami na każdym etapie działań. Skuteczne przyjęcie założeń optymalizuje bowiem proces i standaryzuje cykl życia projektu.

Firmy korzystające z outsourcingu niewątpliwie w istotny sposób zwiększają możliwość swojego dalszego rozwoju, Osiągają wyższą efektywność wykonanej usługi, uskuteczniają proces optymalizacji, skracają też czas rozwiązywania

## ...przyczyną decydowania się na outsourcing jest mocne ograniczenie ryzyka ekonomicznego i przerzucenie go na podmiot świadczący usługę.

problemów poprzez przejście na zupełnie nowy, korzystniejszy model usług.

W krajach zachodnich model współpracy tego typu jest bardzo popularny. W polskich realiach to wciąż wschodzące i rozwijające się „zjawisko”; należy przy tym pamiętać, że głównie dzięki pojawiającym się cały czas w Polsce inwestycjom zagranicznym. Jestem jednak spokojny o rozwój Outsourcingu w Polsce – coraz sprawniejsze zarządzanie procesami i zwiększanie jakości świadczonych usług outsourcingowych, konkurencyjność firm oraz gwarancja zachowania przez polskich dostawców ciągłości procesów obsługi i wysokiego bezpieczeństwa danych sprawia, że podmioty w Polsce coraz częściej będą się decydować na tego typu współpracę, przenosząc odpowiedzialność i ryzyko na dostawcę.

### Korzyści i szanse Outsourcingu

Główne benefity to przede wszystkim:

- Zarządzanie zespołem realizującym usługi.
- Odpowiedzialność za efekt pracy.
- Elastyczność zatrudnienia dostosowana do zmiennych potrzeb i szybkość reakcji.
- Zmniejszenie kosztów personelu stałego w firmie i ryzyk z tym związanych.
- Zmiana kategorii kosztów z kosztów stałych na zmienne.
- Przeniesienie na firmę zewnętrzną odpowiedzialności, ryzyk i zobowiązań prawnych związanych z zatrudnieniem personelu i wykonywanymi procesami.
- Pełna obsługa administracyjna oraz kadrowo-płacowa.
- Zachowanie procedur, bezpieczeństwo danych. ■



Autor:  
**Artur Wawrzyniak**  
Ekspert agencji doradztwa personalnego  
ManpowerGroup  
[artur.wawrzyniak@manpower.pl](mailto:artur.wawrzyniak@manpower.pl)



- Zależy Ci na budowaniu wizerunku dobrego pracodawcy?
- Wierysz, że konkurencję na rynku wygrywa się przede wszystkim dzięki pracownikom?
- Chcesz być stale obecny w debatach, raportach i wydarzeniach poświęconych zagadnieniom związanym z HR?
- Jesteś profesjonalistą i chcesz aby Twoja firma należała do prestiżowego grona wyznaczającego trendy w HRM?



**Dołącz do prestiżowego grona  
Członków Strategicznych i Firmowych PSZK  
Weź udział w bezpłatnym badaniu certyfikacyjnym  
HR Najwyższej Jakości**





# Praca tymczasowa rozwiązaniem nie tylko na trudne czasy

Historia korzystania z usług zewnętrznych w naszym kraju jest stosunkowo krótka. Na próżno szukać w polskiej legislacji definicji takich pojęć jak outsourcing czy leasing pracowniczy. Zdania na temat outsourcingu pracowniczego w Polsce są podzielone. Z jednej strony mamy dwa wyroki Sądu Najwyższego, które mówią o tym, iż:

- „W ramach stosunku pracy pracodawca może powierzyć pracownikowi wykonywanie czynności określonych w umowie o pracę na rzecz innego podmiotu, co nie oznacza, że wskutek tego pracownik staje się pracownikiem owego podmiotu i że od niego należy mu się wynagrodzenie za pracę” (wyrok SN z 7 maja 1998 r., PKN 71/98, OSNP 1999/8/282),
- „Wykonywanie pracy w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę, znajdującym się w zakładzie pracy innego podmiotu i pod jego kierownictwem, nie powoduje nawiązania stosunku pracy z tym podmiotem” (wyrok SN z dnia 5 listopada 1999 r., I PKN 337/99, OSNP 2001/6/186).

Wyroki te pozwalają na stosowanie outsourcingu pracowniczego opartego na umowach kodeksowych. Z drugiej strony mamy ustawę z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnieniu pracowników tymczasowych, która zdaniem części ekspertów jest odpowiedzią na potrzebę stosowania elastycznego zatrudnienia przez przedsiębiorców.

**Poza głównym powodem, jakim jest zachowanie większej elastyczności, pracodawcy traktują pracę tymczasową jako rodzaj okresu próbnego, poprzedzającego zatrudnienie na stałe.**

Polskie Forum HR, jako organizacja zrzeszająca agencje zatrudnienia, koncentruje się głównie na promowaniu dwóch usług HR: pracy tymczasowej i rekrutacji. Szczególnie duże znaczenie dla funkcjonowania rynku pracy ma właśnie praca tymczasowa, która nie tylko pozwala pracodawcom na większą elastyczność, a kandydatom oferuje szanse na zatrudnienie, ale przede wszystkim kreuje miejsca pracy.

Jak wynika z badania przeprowadzonego przez Boston Consulting i Eurociett (Raport „Adapting to Change”) – 74% pracodawców nie stworzyłoby możliwości pracy gdyby nie dostęp do usług dostarczanych przez agencje



zatrudnienia. Większość z nich skorzystałaby z nadgodzin lub w ogóle zrezygnowała z dodatkowego zlecenia. Tylko 26% utworzyłoby stały etat w swojej strukturze organizacyjnej.

Praca tymczasowa nie wypiera zatem stałego zatrudnienia. Jest jego uzupełnieniem w momencie chwilowego zwiększenia zapotrzebowania na realizację nowego projektu czy dodatkowej usługi. Dyskusja, którą obserwujemy również w Polsce, w dużej mierze dotyczy definicji sezonowości, która zmienia się wraz ze wzrostem niestabilności gospodarki światowej.

Obecnie, za sezonowe uznaje się nie tylko letnie prace w rolnictwie, ale również realizację nowych projektów, które często trwają nawet kilka lat. Sezonowość stała się zatem integralną częścią niestabilnego rozwoju gospodarczego i wymusza na pracodawcach coraz częstsze stosowanie elastycznych form zatrudnienia.

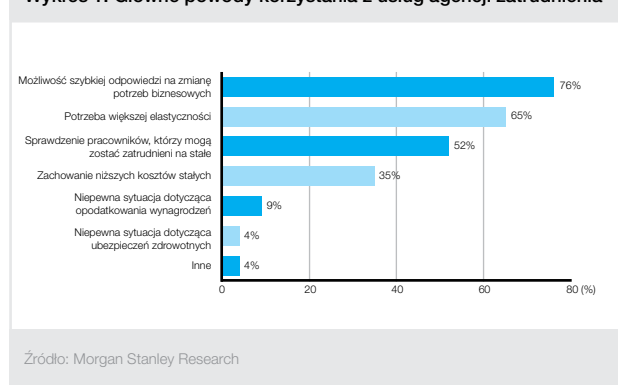
Poza głównym powodem, jakim jest zachowanie większej elastyczności, pracodawcy traktują pracę tymczasową jako rodzaj okresu próbnego, poprzedzającego zatrudnienie na stałe.



Praca tymczasowa pozwala przedsiębiorstwom przede wszystkim na szybkie dostosowanie wielkości zatrudnienia do zmieniających się zapotrzebowań rynku. Daje możliwość zatrudnienia pracowników na krótkie okresy czasu, co pozwala na realizację dodatkowych zadań bez konieczności zwiększania liczby etatów. Jest to również doskonały sposób na sprawdzenie umiejętności pracownika przed zaproponowaniem stałego zatrudnienia, co czyni obecnie około 20% pracodawców użytkowników współpracujących z agencjami Polskiego Forum HR.

Dodatkowo, dzięki pracy tymczasowej pracodawcy obniżają koszty stałe i w znacznym stopniu odciążają wewnętrzne działy HR. Wszystkie kwestie związane z zatrudnieniem pracowników, przechowywaniem teczek osobowych, wyliczaniem wynagrodzenia i innymi obowiązkami wynikającymi z roli pracodawcy stoją po stronie agencji zatrudnienia.

**Wykres 1. Główne powody korzystania z usług agencji zatrudnienia**

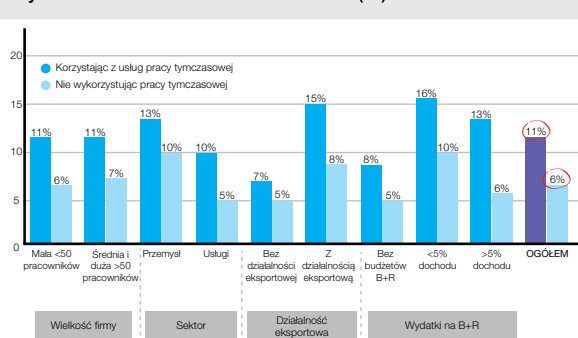


Coraz częściej agencje idą jeszcze dalej, biorąc na siebie odpowiedzialność za realizację określonych zadań np. w branży logistycznej spotykamy się z sytuacją, kiedy to agencja nie tylko zatrudnia pracowników tymczasowych, ale również sprawuje pieczę nad terminową realizacją zleconego im zadania.

Zdolność do reagowania na szybko rosnące zapotrzebowanie przekłada się na szybszy wzrost dochodów.

Firmy, które korzystają z pracy tymczasowej dużo lepiej radzą sobie z kryzysem. Raport IW Consult „Zeitarbeit in Deutschland” zajął się analizą niemieckiego rynku w okresie 2009-2011. Porównał sytuację firm korzystających i nie korzystających z usług agencji zatrudnienia w aspekcie ich dostosowania się do trudnej sytuacji gospodarczej. Wzrost obrotów firm korzystających z pracy tymczasowej był o 5 punktów procentowych wyższy w stosunku do tych, które z takich usług nie korzystały.

**Wykres 2. Wzrost dochodów 2009-2010 (%)**



W Polsce coraz więcej pracodawców sięga po tę formę zatrudnienia. W 2006 r. było ich blisko 7 tys. a na koniec 2011 r. już ponad 12 tys. Zwiększone zainteresowanie pracą tymczasową jest konsekwencją coraz bardziej niestabilnej sytuacji gospodarczej. Nie oznacza to jednak, że praca tymczasowa stanie się konkurencją dla stałego zatrudnienia. Dobrzy i sprawdzeni pracownicy są największą wartością firmy i dla nich zawsze znajdzie się miejsce w strukturach danej organizacji.

Pracodawcy, aby móc działać efektywnie i tworzyć nowe miejsca pracy, muszą zachować pewną elastyczność. Coraz większą popularnością cieszy się model 80/20, kiedy to 80% załogi to pracownicy stali, a 20% to pracownicy tymczasowi.

### Zdolność do reagowania na szybko rosnące zapotrzebowanie przekłada się na szybszy wzrost dochodów

Praca tymczasowa jest coraz bardziej popularna nie tylko na stanowiskach produkcyjnych (jej historia w Polsce jest ściśle związana z rozwojem rynku motoryzacyjnego), ale również na stanowiskach nieprodukcyjnych – tu szczególnie silnie rozwija się rynek usług call center. Prognozy rozwoju rynku agencji zatrudnienia w nadchodzącym roku są bardzo ostrożne – zdaniem ekspertów Polskiego Forum HR wartość tego rynku w 2013 r. wzrośnie co najwyżej o 10%. ■



POLSKIE FORUM HR

Źródło:  
Polskie Forum HR  
[www.polskieforumhr.pl](http://www.polskieforumhr.pl)



# Outsourcing usług kadrowo-płacowych a ochrona danych osobowych

Coraz częściej przedsiębiorcy decydują się na zlecenie podmiotowi zewnętrznemu prowadzenia spraw kadrowo-płacowych. Oprócz korzyści związanych choćby z obniżeniem kosztów niesie to za sobą szereg zagrożeń, w tym w szczególności tych związanych z ochroną danych osobowych.

Każda firma jest bowiem administratorem danych zatrudnionych w niej osób. Zgodnie z art. 40 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (zwana dalej ustawą), administrator danych obowiązany jest zgłosić zbiór danych do rejestracji Generalnemu Inspektorowi. Zgłoszenie zbioru danych do rejestracji stanowi więc regułę, jednak z obowiązku rejestracji zwolnieni są niektórzy administratorzy danych wymienionych w art. 43 ust. 1 ustawy, w tym m. in. administratorzy danych przetwarzanych w związku z zatrudnieniem u nich.

Administrator może sam przetwarzać te dane, bądź też powierzyć to innemu podmiotowi, przy czym w umowie takiej musi określić cel, w jakim podmiot, któremu powierzono przetwarzanie danych, może je przetwarzać oraz zakres powierzonych do przetwarzania danych. Przepisy ustawy nie nakładają na strony umów cywilnoprawnych obowiązku wprowadzania do ich treści innych zapisów dotyczących ochrony danych osobowych. Powierzenie przetwarzanych danych nie wymaga także zgody osoby, której dane dotyczą. Jednakże w interesie podmiotu zlecającego wykonywanie usług kadrowo-płacowych jest szczególne uregulowanie tych kwestii. Pomimo bowiem przekazania firmie zewnętrznej obowiązków związanych z obsługą spraw pracowniczych administratorem danych nadal pozostaje pracodawca. Wynika to z faktu, iż administratorem danych jest podmiot decydujący o celach i środkach przetwarzania danych osobowych. Administratorem danych nie będzie więc firma, która przetwarza dane osobowe uzyskane od innego podmiotu w związku ze świadczeniem usług na jego rzecz.

Skoro zaś pracodawca pozostaje administratorem danych, to on nadal ponosi odpowiedzialność za ich wykorzystanie i ewentualną utratę w stosunku do pracownika. Art. 26 ust. 1 ustawy zobowiązuje administratora danych do dołożenia szczególnej staranności w celu ochrony interesów osób, których dane dotyczą. Administrator jest w szczególności zobowiązany zapewnić, aby dane były merytorycznie poprawne i adekwatne w stosunku do celów, w jakich są przetwarzane oraz zbierane dla oznaczonych, zgodnych z prawem celów i nie poddawane dalszemu przetwarzaniu niezgodnemu z tymi celami. Ponadto administrator jak i przetwarzający dane mają

obowiązek zastosowania środków technicznych i organizacyjnych zapewniających ochronę przetwarzanych danych odpowiednią do zagrożeń oraz kategorii danych objętych ochroną, a w szczególności powinni zabezpieczyć dane przed ich udostępnieniem osobom nieupoważnionym, zabranieniem przez osobę nieuprawnioną, przetwarzaniem z naruszeniem ustawy oraz zmianą, utratą, uszkodzeniem lub zniszczeniem. Zgodnie ze stanowiskiem Generalnego Inspektora Danych Osobowych pracodawca powinien także uniemożliwiać innym pracownikom zapoznanie się z wynagrodzeniami innych pracowników.

Obowiązki powyższe ciążyące na pracodawcy jako administratorze danych powinny być w umowie outsourcingu kadrowo-płacowego nałożone także na usługobiorcę, ze wskazaniem, iż w razie poniesienia przez pracodawcę jakichkolwiek szkód związanych z ich niewykonywaniem bądź nienależytym wykonywaniem, usługobiorca zobowiązany będzie do naprawy szkody w pełnej wysokości oraz zwrotu kosztów postępowania.

Nie można zapominać, że wobec zachowania przez pracodawcę statusu administratora, konieczne jest udzielenie osobom zatrudnionym przez podmiot, któremu zlecono obsługę kadrowo-płacową odpowiednich upoważnień do przetwarzania danych osobowych. Art. 39 ust. 1 ustawy przewiduje bowiem obowiązek prowadzenia przez administratora danych ewidencji konkretnych osób upoważnionych do przetwarzania danych osobowych, w której powinny być zawarte takie informacje, jak: imię i nazwisko osoby upoważnionej, data nadania i ustania oraz zakres upoważnienia do przetwarzania danych osobowych oraz identyfikator, jeżeli dane są przetwarzane w systemie informatycznym. Ewidencja powyższa powinna być prowadzona w formie pisemnej. Zlecenie obsługi kadrowo-płacowej podmiotowi zewnętrznemu nie zwalnia pracodawcy od prowadzenia takiej ewidencji.

Uregulowanie powyższych kwestii w umowie z firmą przejmującą obsługę kadrowo-płacową pozwoli pracodawcy zabezpieczyć się przed ewentualnymi roszczeniami pracowników a także uniknąć kary w przypadku kontroli Generalnego Inspektora Danych Osobowych. ■

Autor:

**Noemi Chudzik, LL.M.**

radca prawny

Partner w Chudzik i Wspólnicy Radcowie  
Prawni Sp. p. specjalizującej się w obsłudze  
przedsiębiorców związanych z outsourcingiem



**Chudzik i Wspólnicy**  
KANCELARIA PRAWNA





# Prywatna opieka medyczna w Polsce

Rynek usług medycznych w Polsce należy do jednego z najszybciej rozwijających się rynków w całej UE. Dynamikę jego wzrostu na najbliższe lata szacuje się na 5-7% rocznie, co przy wzroście zamożności naszego społeczeństwa i zmianach demograficznych gwarantuje jeszcze większą atrakcyjność inwestycyjną tego sektora.

Trendy rynkowe i standardy europejskie w nieunikniony sposób wymuszą zmiany systemowe w naszym prawodawstwie. Ulgi podatkowe dla przedsiębiorców i osób fizycznych, możliwość wyboru gdzie chcemy opłacać składki zdrowotne, czy w systemie publicznym czy prywatnym, a co za tym idzie określenie warunków finansowania publicznej służby zdrowia przez prywatnych ubezpieczycieli będą istotnym bodźcem do rozwoju rynku abonamentów medycznych i ubezpieczeń zdrowotnych.

Stale rosnąca wysokość wydatków medycznych z prywatnej kieszeni pacjentów i pogłębiająca się zapaść publicznej służby zdrowia, potęgują zainteresowanie rozwiązaniami z zakresu prywatnej opieki medycznej w coraz to liczniejszych kręgach społeczeństwa. Z tego miejsca warto przyrzeć się jak dziś wygląda rynek prywatnych świadczeniodawców medycznych. W Polsce sektor ten spolaryzował się pomiędzy firmami ubezpieczeniowymi, a korporacyjnymi dostawcami tych usług. Pierwsi wykorzystując zaplecze drugich dawno już wyczerpali możliwości swobodnego dostępu do badań i specjalistów w ich własnych placówkach.

Doświadczenie pokazuje, że stosunek liczby pacjentów do posiadanego zaplecza mocno został tam zachwiany, co skutkuje znacznym wydłużeniem czasu oczekiwania na pomoc medyczną – mocno zbliżonym do standardów publicznej służby zdrowia.

Obserwując takie zależności AF Medica postanowiła wykorzystać potencjał prywatnych, lokalnych placówek medycznych integrując je ze sobą jednym systemem informatycznym, co w efekcie daje klientom dostęp do kilkuset przychodni w całej Polsce z możliwością umówienia wizyty na konkretną godzinę do dowolnie wybranej placówki.

Jest to pierwsze tego typu rozwiązanie w Polsce, a wdrożenie tego systemu w starannie wybranych placówkach gwarantuje dostęp do nowoczesnych, dobrze zorganizowanych i zarządzanych NZOZ-ów.

Połączyliśmy podaż i dystrybucję, by wypełnić lukę na mapie polskiego rynku medycznego, zachowując jednocześnie unikatowy charakter usług i jakość obsługi, jaka wyróżnia mniejsze, prywatne przychodnie. Przewaga tych placówek nad dużymi wieloprofilowymi klinikami to przede wszystkim personel i wyposażenie placówki. Uznani specjaliści i nowoczesny sprzęt to ich kapitał, na którym budują swoją lokalną pozycję i renomę wśród pacjentów. Atmosfera mniejszych placówek stwarza również możliwość nawiązania bliższej relacji z pacjentem, co istotnie podnosi komfort leczenia.

Zwiększająca się rok rocznie wartość rynku medycznego w Polsce, dziś szacowana na ponad 30 mld zł wywołała falę konsolidacji podmiotów z tego sektora. Dążenie do zwiększenia udziałów w rynku, poprzez akwizycję kolejnych sieci medycznych, skutkuje koncentracją placówek w największych aglomeracjach Polski. Nakładający się na to wzrost popularności pakietów medycznych, jako formy pozapłacowego wynagradzania pracowników, mocno nadwyrężył potencjał dostępności u największych dostawców tych usług.

Optymalizacja kosztów zarządzania dużą siecią placówek spowodowała zniknięcie z rynku, podmiotów medycznych jednoznacznie kojarzonych z wysoką jakością świadczeń. Atrakcyjność biznesowa branży i postrzeganie zachodzących w niej procesów głównie w wymiarze ekonomicznych wartości, spowodowała że jakość wyrażana jest rosnącą liczbą klientów i procedur medycznych, a w mniejszym stopniu istotnymi potrzebami pacjentów. Nasuwa się tutaj pytanie, czy dynamiczny przyrost klientów, bez zrównoważonej rozbudowy infrastruktury, nie powoduje ryzyka utraty kontroli nad popytem i podażą usług medycznych. Podobnie jak ma to miejsce w publicznym sektorze służby zdrowia.

Wydaje się, że kluczem do satysfakcji wszystkich uczestników tego rynku, zarówno w sektorze prywatnym jak i publicznym, może być zrównoważone podejście do zdrowia, jako procesu utrzymywania równowagi na każdej płaszczyźnie naszego funkcjonowania. ■



Autor:  
**Katarzyna Marques**  
Kierownik Sprzedaży  
AF Medica Sp. z o.o.





# Warto oceniać pracowników w czasach elastycznych form zatrudnienia

**Prawie 30% dzisiejszych pracujących to osoby nie będące pracownikami w rozumieniu polskiego prawa. Według definicji, pracownikami są tylko osoby świadczące pracę odpłatnie na podstawie umowy o pracę, a nie np. na podstawie umowy o dzieło lub umowy zlecenia. W 2007 r. z takiej formy zatrudnienia korzystało 2% przedsiębiorców, obecnie już 5 razy więcej. Wciąż powiększa się również liczba osób, które współpracują na zasadzie czasowych kontraktów czy outsourcingu. Ta sytuacja postawiła nowe wyzwania przed działami HR.**

Zanim na polskim rynku pojawiły się elastyczne formy pracy, standardem było zatrudnianie etatowych pracowników. Osoby zarządzające zasobami ludzkimi mogły bezpośrednio obserwować ich pracę, by poznać profil osobowości i monitorować ich ewentualne błędy. Pracownicy często przywiązani byli

do jednego miejsca pracy, dzięki czemu łatwiej było oceniać postępy i kierować ścieżką rozwoju osobistego.

Obecnie, ze względu na zmiany na rynku pracy, spowodowane m.in. powstawaniem nowych zawodów, pojawiły się nowe formy zatrudnienia – telepraca, zlecenie czy outsourcing. Według badań już blisko 10% polskich pracodawców zleca pracę swoim pracownikom zdalnie.

Poza tym pracę na etacie zastępują umowy czasowe i o dzieło. Dynamika zmian powoduje, że proces oceny pracowników może wydać się sprawą niepotrzebną, a nawet bezcelową.

Ludzie z natury są ciekawi, jak postrzegają ich inni i oczekują informacji zwrotnej. Nieważne, czy mamy do czynienia z pracownikiem etatowym o długim stażu pracy, czy z tymczasowym, który połowę zadań wykonuje

zdalnie. Odpowiednie dostosowanie metod oceny pozwala na ewaluację i jednych, i drugih.

W ostatnich latach wiele przedsiębiorstw postanowiło zmienić swoją strukturę z departamentowej na projektową. To system, który znany jest z działania firm konsultingowych, które działając w zespołach projektowych nastawione są na elastyczność zatrudnienia. Do zespołu dobierani są odpowiedni eksperci oraz konsultanci, a po zakończeniu projektu zespół ulega rozwiązaniu.

Jako przykład może posłużyć projekt wdrażania systemu ocen okresowych połączonych z systemem premiowym w ogólnopolskiej firmie z branży usługowej zatrudniającej prawie 200 osób. W firmie pracowały zarówno osoby zatrudnione na umowę o pracę, umowę o współpracę, jak i na zlecenie. Punktem wyjścia do wdrożenia była analiza systemów ocen pracowników w czołowych firmach o światowym zasięgu o podobnym profilu działalności.

Biorąc pod uwagę sposoby działania takich systemów w zagranicznych przedsiębiorstwach, utworzono schemat, w którym dla każdego ze stanowisk przypisano obszary kompetencji, specyficzne ze względu na wykonywane projekty i działania. Tak więc dyrektorzy (umowa o pracę) oceniani byli przez Zarząd, menadżerowie (umowa o współpracę) przez dyrektorów odpowiednich departamentów, pozostali pracownicy (umowy o pracę i zlecenie) przez odpowiednich menadżerów. Dzięki kaskadowej metodzie dokonywania oceny każdy pracownik firmy,





bez względu na formę świadczenia pracy, został objęty systemem oceny.

Aktualnie wdrożony system działa w wersji online, dzięki czemu ocenianie i oceniani mają stały dostęp do narzędzia. Wyniki ankiety pracowniczej potwierdziły zasadność wprowadzonego systemu. Osoby pracujące zdalnie lub na zlecenie, podkreślają, że oceny pracownicze pozwoliły im utwierdzić się w przekonaniu, że są pełnoprawnymi członkami zespołu firmy i nie są traktowani w gorszy sposób.

Współczesne formy zatrudnienia, a także zlecanie wielu zadań na zewnątrz firmy rodzi liczne pytania dotyczące samych działów personalnych, które dotychczas mogły obserwować pracowników, którzy są blisko i na stałym miejscu.

Pojawiają się opinie, że w dobie tak dużych zmian na rynku pracy praca HRowca traci na znaczeniu. Na pewno nie jest to prawdą. Działy HR są obecnie potrzebne jak nigdy wcześniej. Im bardziej skomplikowana

struktura i zależności wewnątrz firmy, tym bardziej świadomi swojej roli muszą być kadrowcy. ■

**HR<sup>24</sup>**  
Wiecej niż Rekrutacja

Autor:  
**Bartosz Makles**  
Twórca portalu HR24



Reklama

**HR<sup>24</sup>**  
Wiecej niż Rekrutacja

## Kompleksowe narzędzie HR

e-Rekrutacja • Testy psychologiczne • Ocena okresowa • Ocena 360

## Uwaga konkurs!

Jakie narzędzia HR przydałyby Ci się w Twojej pracy?

Odpowiedzi prosimy przestać na adres: [konkurs@outsourcingandmore.pl](mailto:konkurs@outsourcingandmore.pl)

Trzy najciekawsze i najbardziej kreatywne odpowiedzi zostaną nagrodzone odpowiednio rocznym, półrocznym i kwartalnym bezpłatnym dostępem do narzędzi HR24: e-rekrutacji, ocen okresowych, oceny 360.







# Partnerstwo w co-sourcingu



Doświadczenie i wiedza partnerów biznesowych oraz możliwość wykorzystania unikalnych kompetencji płynących z obu przedsiębiorstw, pozwala na stworzenie specyficznej synergii, której wynikiem jest wzrost niemożliwy do osiągnięcia przez firmy działające niezależnie.

Wspólne podejście do rozwiązań biznesowych oraz wykorzystanie kompetencji oferowanych przez tak zwanego „Talent Partnera” pozwala firmom na zwiększenie ogólnej wartości świadczonych usług. Kontrahenci danych organizacji mogą czerpać duże korzyści z takiej formy oferowanych im usług, stając się odbiorcami udoskonalonych i atrakcyjnych kosztowo rozwiązań.

Fundamentalne zasady outsourcingu sięgają początkowych lat XIX wieku do teorii przewagi komparatywnej (przewagi kosztów komparatywnych) Davida Ricarda. Firmy, podobnie jak narody, są zainteresowane bogaceniem się. Według prostego poglądu, najlepszym sposobem na bogacenie się jest sprzedawanie większej ilości produktów i usług niż ich kupowanie po cenie wyższej niż koszty krańcowe.

David Ricardo poszerzył ten obraz za pomocą teorii przewagi komparatywnej sugerując, że jeżeli firma lub naród handluje dobrami lub usługami, których koszty krańcowe są niższe, a importuje (otrzymuje) dobra lub usługi, których koszty krańcowe są wysokie, wtedy możliwe jest powiększenie rozmiaru dóbr własnych, czy to w odniesieniu do obrotu między firmami czy narodami.

Nie różni się to od outsourcingu. Nawet zewnętrzny dostawca czy centrum usług biznesowych, nie ma przewagi komparatywnej we wszystkim czym się zajmuje. Stąd pojawia się bardzo realna i ekonomiczna potrzeba rozwiązania oferowanego poprzez tak zwany model „co-sourcingu”.

IBM, HP i Microsoft są globalnymi dostawcami usług i rozwiązań biznesowych w sektorze IT i co-sourcowały wybrane aspekty ich podstawowych usług od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Co-sourcing różni się od outsourcingu tym, że jego celem jest poszerzanie i wzmacnianie kompetencji w zakresie oferowanych usług firm, a nie zlecanie ich na zewnątrz.



Ich starania w doborze partnerów do współpracy nad projektami „wspólnymi” zakończyły się sukcesem głównie dlatego, że starannie wybrały projekty, które nadawały się do co-sourcingu. Tym samym, wybór usługodawców musiał odpowiadać kulturze organizacyjnej firmy – tak wyraźnie jak to tylko możliwe. Niezbędna w tej ocenie była i jest analiza umiejętności i możliwości partnera do dostarczania pożądanych rezultatów.

W CPL Integrated Services, jako dostawca usług co-sourcingowych, nauczyliśmy się, że zintegrowanie co-sourcingu w ramach wewnętrznych dostaw usług, opiera się głównie o dokładne dopasowanie dedykowanego zespołu ekspertów do kultury korporacyjnej naszego Klienta. Kluczem do sukcesu jest prawidłowe zarządzanie i organizacja każdego elementu danego procesu, tak aby całe rozwiązanie modelu co-sourcing stanowiło wartość dodaną dla każdej organizacji.

### Dlaczego niepełny outsourcing?

Niepewne, potencjalnie ożywienie gospodarcze połączone z rosnącym zaostrzaniem procesów kontrolnych i transparentnością, wywiera presję na firmy na całym świecie. Z jednej strony firmy redukują zatrudnienie w obliczu spowolnienia ekonomicznego, a z drugiej strony stają wobec konieczności wzmocnienia kadr specjalistami wyższego szczebla. Dzieje się tak nie tylko przy ograniczonych budżetach ale również w sytuacji wymagających celów biznesowych i zwiększaniu konkurencyjności świadczonych usług.

Ten rodzaj wymagań z pewnością może zmniejszyć atrakcyjność outsourcingu, z którym wiąże się ryzyko trudne do identyfikacji i redukcji. Biorąc pod uwagę szeroki zasięg outsourcingu, logicznym jest to, że należy także zwrócić uwagę na jego mocne i słabe strony. Z zebranych wyników analiz i raportów wynika, że duża część klientów uważa rozwiązania outsourcingowe za korzystne, ale obciążone również bieżącymi problemami i obawami.

Tabela 1. Sześć wyzwań outsourcingu

Retencja	1
Brak wiedzy biznesowej	2
Brak wiedzy organizacyjnej	3
Czas na zarządzanie zespołem	4
Wiedza wewnętrzna	5
Koszty kontroli	6

Źródło: Outsourcing Challenges Survey, Occipital Ltd, 2012

## Co-sourcing różni się od outsourcingu tym, że jego celem jest poszerzanie i wzmacnianie kompetencji w zakresie oferowanych usług firm, a nie zlecanie ich na zewnątrz.

To zupełnie normalne — w rzeczywistości nic nie jest idealne i posiada swoje wady i zalety.

Rozwiązaniem tego problemu jest: co-sourcing. „Co-sourcing” został opracowany aby zapewnić przedsiębiorstwu elastyczny dostęp do optymalnych i najlepszych rozwiązań biznesowo-procesowych (w HR – do talentów i usprawnień procesowych) w atrakcyjnym przedziale kosztowym.

Poza tym, wydajny i kolektywny model co-sourcingu pomoże zredukować koszty zatrudnienia nowych pracowników, zapewni standardy szkoleniowe kadry, wprowadzi procesy zmierzające do zmniejszenia lub utrzymania retencji personelu, zagwarantuje poprawę jakości usług i zmniejszenie kosztów outsourcingu.

Tym samym pozwoli także pracownikom wyższego szczebla na podejmowanie strategicznych wyzwań, które stoją przed organizacją.

### Identyfikacja projektów i partnerzy

Wybór właściwego dostawcy usług w modelu co-sourcingu i ustanowienie właściwych realcji biznesowych stanowią klucz do sukcesu obu stron tego partnerstwa. Do podstawowych pytań, które muszą zostać skierowane do potencjalnego vendora na etapie jego wyboru, należy zaliczyć:

- Czy korzystaliśmy z usług partnera wcześniej?
- Jakich partnerów biznesowych posiada vendor, z którymi współpracuje się w opisanym modelu?
- Czy partner posiada umiejętności, które są potrzebne do co-sourcingu?
- Czy są one wiarygodne i uczciwe?
- Czy będzie zaufanym doradcą?
- Czy posiada zdolności adaptacyjne, niezbędne do prawidłowego zintegrowania się z naszą kulturą organizacyjną?
- Czy posiada „pasję” wymaganą w świadczeniu takich usług?
- Czy dostawca zna naszą branżę?





## Rozwiązanie modelu co-sourcingu pozwala obu partnerom skupić swoje działania wokół tych obszarów, w których wykorzystują wyróżniające ich kompetencje.

Posiadanie właściwego partnera w układzie co-sourcingu jest niezmiernie ważne, jednakże jeszcze ważniejsze jest właściwe zakwalifikowanie usługi pod projekt co-sourcingowy. Odnosząc się ponownie do teorii przewagi kooperatywnej Davida Ricardo, podstawowymi pytaniami w kwalifikowaniu usług do alokacji modelu co-sourcingu są: W jakim obszarze usług/produkcji jesteśmy wyjątkowo silni rynkowo? Jakie czynniki wpływają na stały rozwój naszego biznesu?

Z naszego doświadczenia możemy śmiało powiedzieć, iż bardzo rzadko zdarza się, że rdzeń kompetencyjny znajduje się w codziennym zarządzaniu samą usługą. W centrach usług wspólnych, centrach oferujących rozwiązania BPO, call center, zakładach produkcyjnych czy firmach logistycznych bardzo rzadko zdarza się aby efektywne zarządzanie personelem w aspekcie wytwarzania danej usługi należało do głównej kompetencji tej organizacji.

Najprawdopodobniej te obszary, w których organizacja jest absolutnie liderem rynkowym i wykorzystuje swoje unikalne kompetencje, to zdolności do zaoferowania konkretnej usługi, rozwiązania technologiczne czy proceduralne w oparciu o skalę i zasięg działania.

„Front line grind” jest kluczowym obszarem gdzie partner/co-sourcer mobilizuje swoje główne i unikalne kompetencje, które wypływają na zwiększenie konkurencyjności i jakości świadczonych usług. Rozwiązanie modelu co-sourcingu pozwala obu partnerom skupić swoje działania wokół tych obszarów, w których wykorzystują wyróżniające ich kompetencje. Takie właśnie rozwiązanie jest definiowane przez nas jako innowacyjne podjęcie do biznesu.

### Zalety co-sourcingu

Zalet co-sourcingu jest wiele:

- Wiedza praktyczna może być dostarczona przez dosłowne „pożyczenie” talentu od partnera, gdy istnieją obszary wymagające poziomu wiedzy, którego pozyskanie mogłoby stać się nieopłacalne w dłuższym przedziale czasowym.
- Co-sourcing nie wymaga transferu zasobów ludzkich i bazuje na modelu współpracy, który pozostawia klien-

towi kontrolę nad działaniami operacyjnymi, a w tym kontrolę nad priorytetami, którymi firma kieruje się przy redukcji kosztów.

- Co-sourcing pozwala na korzystanie z elastycznych rozwiązań konsultingowych wykorzystywanych do identyfikacji i implementacji innowacyjnych rozwiązań biznesowych.
- Co-sourcing i outsourcing skupiają się na redukcji zatrudnienia, tworzeniu standardów usług, efektywności technologicznej i strategicznych rozwiązaniach. To cztery główne metody generowania oszczędności. Co-sourcing może być jednak łatwiej dostosowany do konkretnych potrzeb klienta, brać pod uwagę unikalne czynniki lokalizacyjne oraz specyfikę samej usługi, co w odróżnieniu od liniowego podejścia firm outsourcingowych jest trudne do wykonania.
- Co-sourcing jest mniej ryzykowny dzięki faktowi, że nie bazuje na transferze zasobów ludzkich i połączonym z nim negatywnym wpływem na morale. Przy tym pozwala zachować elastyczność i możliwość dostosowania redukcji kosztów i czasu potrzebnego na wdrożenie.

### Zarządzanie zaangażowaniem

W celu utrzymania właściwego zaangażowania stron we współpracy co-sourcingowej, zasady partnerstwa muszą być ustalone z góry i bacznie monitorowane (zarządzane) przez cały okres obowiązywania umowy. Bez jasno wytyczonych granic odpowiedzialności stron kontraktu, zaangażowanie może bardzo szybko przynieść efekt przeciwny do zamierzonego. Zwrot z poczynionych inwestycji może być marginalny lub wręcz ujemny.

Niezbędny w skutecznym zarządzaniu zaangażowaniem jest sposób w jaki zostaje ono rozpoczęte. Nasz zbiór wskazówek dotyczących tego aspektu obejmuje:

1. Upewnij się, że Twój partner rozumie Twoją misję korporacyjną, wizję i wartości. Przedyskutuj je z partnerem. Porusz też kwestię zasad, procedur, metodologii i standardów wydajności.
2. Upewnij się, że obie strony rozumieją zakres świadczonych usług. Potwierdź znajomość obowiązujących standardów świadczonych usług oraz głównych założeń przekazywanego projektu.
3. Upewnij się, że Twój partner spotka się z Twoim zespołem. Przedstaw swoją kadrę zarządzającą, szczególnie te osoby, które będą odpowiedzialne za dostarczenie określonych w umowie rezultatów biznesowych.
4. Opracuj jasne wytyczne dotyczące komunikacji, raportów i list realizacji zadań. Jasno określaj role i obowiązki.





5. Wybrany przez Ciebie Partner będzie wymagał szkolenia z zakresu struktury organizacyjnej, łańcucha dostaw oraz tzw. ładu organizacyjnego. Bez tej podstawowej wiedzy Partner nie będzie w stanie efektywnie realizować nałożonych na niego zadań.

Twój partner powinien wiedzieć, czy spełnia Twoje oczekiwania, dlatego dawanie i otrzymywanie informacji o wydajności pracy partnera jest niezbędne dla sukcesu projektu. Jeśli po którejkolwiek stronie pojawia się problem musi być on niezwłocznie zidentyfikowany i zaadresowany. To sprawi, że dostarczane usługi będą odpowiadały oczekiwanym rezultatom postawionym w dniu podjęcia decyzji o współpracy.

### Urzeczywistnić wartości

W raporcie Gartnera można znaleźć informację: „Przedsiębiorstwa błędnie zakładają, jeśli w ogóle, iż niewielkie, wewnętrzne zasoby będą potrzebne do zarządzania całością relacji z zewnętrznym dostawcą usług i nie alokują tych zasobów w ramach swoich planów outsourcingu.”

Nasze doświadczenia potwierdzają tę tezę. Maksymalizacja efektywności wszelkich zewnętrznych relacji zależy zazwyczaj od odpowiedniej ilości zasobów i odpowiedniej metodologii

używanej do zarządzania takim partnerstwem. Zasadniczo każde partnerstwo powinno być zarządzane jak relacja co-sourcingowa.

Zrozumienie wartości, które mogą być pozyskane z modelu co-sourcing, zatrudnianie odpowiednich ludzi i korzystanie z najlepszych praktyk przyniosą bezwzględny zwrot z poczynionych inwestycji. Przyjęcie takiego podejścia do współpracy pozwoli wyeliminować pytania o zasadność przyjęcia takiego rozwiązania biznesowego. Otwarty, szczerzy dialog pomoże umocnić partnerstwo i pomoże zrealizować zyski, których oczekujesz. To nowe, orzeźwiające podejście. ■



Autor:  
**Ryan Williams**  
EMEA Client Director  
Cpl Integrated Services  
[ryan.williams@cpl.ie](mailto:ryan.williams@cpl.ie)

Reklama

# Wszystko o Outsourcingu

## w jednym miejscu



[www.outsourcingportal.pl](http://www.outsourcingportal.pl)



# Szkolić, czy nie szkolić? Oto jest pytanie!

## Czy polskie firmy korzystają z usług zewnętrznych firm szkoleniowych?

Na temat szkoleń spojrzeć można z dwóch punktów widzenia. Z jednej strony popyt w postaci firm i osób korzystających ze szkoleń, z drugiej firmy świadczące szeroko pojęte usługi szkoleniowe reprezentujące podaż. Idealnie byłoby, gdyby zapotrzebowanie było równoważne ofercie rynkowej. Tak jednak nie jest. Rynek szkoleń w ostatnich latach został zdominowany przez wyrastające jak grzyby po deszczu firmy bazujące na funduszach unijnych. Spowolnienie gospodarcze z kolei przyczyniło się do zmniejszenia budżetów przeznaczanych na dokształcanie pracowników, ale również spowodowało znacznie rozważniejsze wydatkowanie tych właśnie pieniędzy.

### Szkolenie – koszt czy inwestycja?

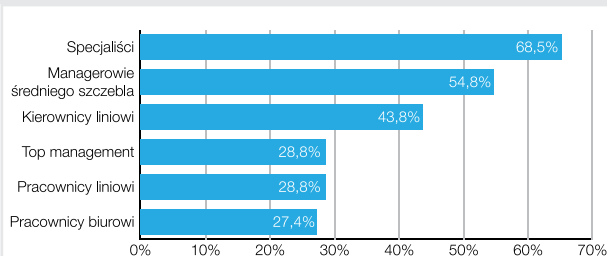
Firmy, a może dokładniej decydentów odpowiadających za szkolenie pracowników, podzielić można na dwie podstawowe grupy. Na tych, którzy uważają, że szkolenie pracowników to przede wszystkim koszt. Wydatki na kształcenie w wielu firmach to pierwsza pozycja w budżecie, gdzie szuka się oszczędności lub którą całkowicie wykreśla się. Oczywiście istnieje świadomość potrzeby rozwoju i dokształcania zatrudnionych w firmie osób, ale nie jest to konieczność, szczególnie w sytuacji, gdy przyszłość jest niepewna. Czasem budżet szkoleniowy jest po prostu „zamrażany” aż do momentu poprawy sytuacji finansowej. Ostrożni i sceptycy poddają w wątpliwość znaczenie rozwoju i inwestycji w kapitał ludzki, dosyć często myślą krótkofalowo.

Jest też druga grupa, która nawet w czasie spowolnienia gospodarczego korzysta i korzystać będzie z różnego rodzaju szkoleń, nawet, jeśli budżet będzie ograniczony w stosunku do poprzedniego. Jednak te firmy najczęściej zmieniają swoje podejście do wyboru pracowników, którzy będą przeszkoleni, tematyki i trenerów lub zewnętrznych firm szkoleniowych. Rozwój pracowników jest tu zdecydowanie inwestycją i długofalowym budowaniem przewagi konkurencyjnej.

### Kto się szkoli i po co?

Na szkolenia decydują się przede wszystkim firmy, które w swoją strategię wpisały rozwój kapitału ludzkiego. W ten sposób nie tylko można motywować ludzi, wynagradzać ich i premiovować, ale przede wszystkim skutecznie budować przewagę konkurencyjną i rozwijać się. Według raportu „End of Financial Support – Przyszłość rynku szkoleń w Polsce” przygotowanego przez HRP Group do grup pracowników, którzy z pewnością będą szkoleni w najbliższych latach należą specjaliści (68,5%), managerowie średniego szczebla (54,8%), kierownicy liniowi (43,8%), top management (28,8%), pracownicy liniowi (28,8%), pracownicy biurowi (27,4%).

Wykres 1. Grupy pracowników, które będą szkolone w kolejnych latach



Źródło: „End of Financial Support – Przyszłość rynku szkoleń w Polsce” raport przygotowany przez HRP Group

Powodów, dla których ludzie szkolą się jest wiele, tak samo jak powodów, dla których decydenci kierują swoich pracowników na szkolenia. W związku z obecną sytuacją gospodarczą i ograniczeniem budżetów do najważniejszych powodów należą m.in. rozwój kompetencji potrzebnych do pracy, awansu, rozwoju procesów, procedur czy produktów, poznanie najważniejszych zmian prawnych, proceduralnych, ustawowych, umożliwienie rozwoju trenerom i coachom wewnętrznym, którzy następnie szkolą



swoich współpracowników. Wzrost świadomości potrzeb szkoleniowych jest bardzo widoczny, niesie ze sobą jednak wzrost świadomości oczekiwań wobec firmy szkoleniowej, z usług której organizacje korzystają kształcąc swoich pracowników.

### Outsourcing czy...

Dylematem dla wielu jest decyzja: kto ma szkolić? Czy firmy korzystają z usług firm oferujących treningi biznesowe? Czy może stawiają na swoich trenerów? I w końcu, jaką formę kształcenia wybierają?

Obserwuje się spadek Klientów w firmach świadczących szeroko rozumiany outsourcing usług szkoleniowych. Są to nie tylko szkolenia otwarte, ale również szkolenia szyte na miarę, całkowicie dostosowane do potrzeb klientów. Z jednej strony wynika to ze znacznego ograniczenia budżetów szkoleniowych, ale również z coraz częstszego korzystania z usług trenerów wewnętrznych. Tych ostatnich dosyć często szkoli się „na zewnątrz”, a później korzysta z tej wiedzy w firmie. Podobnie jest z pracownikami wyspecjalizowanymi w konkretnej dziedzinie, którzy swoją wiedzę przekazują innym.

Istnieje jednak stałe zapotrzebowanie na usługi zewnętrznych firm szkoleniowych. Specyficzne tematy, wysoko wykwalifikowani trenerzy, czy bardzo niewielka grupa do przeszkolenia powodują, że w zakresie kształcenia firmy będą korzystały z oferty outsourcerów.

Oferta zewnętrznych firm szkoleniowych jest bardzo bogata – przynajmniej w teorii. Niezwykle istotne jest, by właściwie wybrać kontrahenta. Mając do dyspozycji ograniczone środki finansowe, szanując czas pracownika kierowanego na szkolenie, czy choćby dbając o rozwój własnej organizacji należy wybrać właściwie. Ani kolorowa broszura, ani bogata oferta tematyczna nie są gwarantem. Na co więc zwrócić uwagę? Przede wszystkim firmy szukają znakomitych trenerów – duże doświadczenie i wiedza trenera prowadzącego zajęcia są pierwszym krokiem do sukcesu. Warto poprosić firmę szkoleniową o referencje wystawione przez Klientów – wystarczą opinie uczestników innych szkoleń oferowanych przez wybranego usługodawcę. Przyjrzeć należy się również metodyce prowadzenia szkoleń. Na ogół sam wykład nie wystarcza, ważna jest forma warsztatowa, sesja Q&A, czy choćby sesja follow-up.

Korzystając z usług outsourcera w zakresie szkoleń zastanowić należałoby się nad formą zajęć. Oczywiście, szkolenia e-learningowe są znacznie tańsze, jednak w większości nie są jedyną wystarczającą formą zdobywania nowych kompetencji. Mogą jak najbardziej stanowić wstęp lub uzupełnienie oferty.

Doświadczeni eksperci świadczący usługi szkoleniowe skupiają się na dostarczeniu wiedzy poprzez różne kanały, sposoby, techniki. Mając bogate doświadczenie na rynku mogą zagwarantować dostęp do najlepszych Ekspertów na rynku.

Co, jeśli firma potrzebuje szkolenia dla większej grupy pracowników? Często korzysta z kompetencji i wiedzy trenera wewnętrznego. Zauważa się jednak trend rozwoju usług outsourcingowych w zakresie szkoleń szytych na miarę i szeroko rozumianych projektów doradczych. Doświadczona firma oferująca usługi szkoleniowe może tak naprawdę przynieść wiele korzyści. Posiada bogate doświadczenie w przygotowaniu właściwej formy szkolenia, zagwarantuje wiedzę najwyższej jakości, ale również ograniczy czas pracowników swojego klienta w zakresie organizacji szkolenia.

### Kryzys i co dalej?

Czy kryzys, o którym mówi się od długiego czasu i który według ekspertów jeszcze trochę będzie krzyżował plany przedsiębiorców, wpłynie na rynek szkoleń i korzystanie z usług firm szkoleniowych? Sceptycy twierdzą, że po zakończeniu bezpłatnych i dofinansowanych ze środków unijnych szkoleń pracodawcom trudno będzie przyzwyczaić się do cen na komercyjnym rynku usług szkoleniowych, inni twierdzą, że ich potrzeby szkoleniowe zostały już zaspokojone. Są też tacy, którzy uważają, że potrzeb szkoleniowych nie da się zaspokoić w długim okresie, gdyż nabór nowych pracowników, zmieniające się potrzeby klientów, ewoluujące otoczenie rynkowe wymuszają ciągle doksztalcenie się. Przede wszystkim, firmy będą kładły szczególny nacisk na te tematy, które będą konieczne do ich rozwoju i osiągania konkurencyjności. Druga ważna kwestia to przywiązywanie bardzo dużego znaczenia do jakości usługi i obsługi również posprzedażowej.

Co z kolei z firmami szkoleniowymi? Te będą musiały umiejętnie i szybko reagować na potrzeby rynku. Aby przetrwać, będzie trzeba wpisać w swoją strategię elastyczność – dostosowywanie się do możliwości klientów przy zapewnieniu najwyższej jakości usług. Dostawca usług szkoleniowych nie będzie już jedynie instytucją szkolącą, ale swojego rodzaju konsultantem, trenerem – zamówione szkolenia będą miały, jako najważniejszy cel, rozwiązanie konkretnego problemu. Jeśli uda się to zadanie i dodatkowo firma zewnętrzna przeprowadzi badanie efektywności szkolenia z ważnymi dla Klienta wnioskami – zyska usługobiorcę na długi czas. ■



Autor:  
**Rafał Szary**  
Project Manager: szkolenia i konferencje  
tel. 696 442 465



# Outsourcing funkcji rozwojowych HR?

— wywiad z Aleksandrem Drzewieckim, Prezesem House of Skills

**Outsourcing&More:** Czy w Polsce firmy decydują się na outsourcing rozwojowych funkcji HR? Jakiego typu są to funkcje?

**Aleksander Drzewiecki:** W odróżnieniu od administracyjnej funkcji kadrowej, która jest dość powszechnie wyodrębniana, outsourcing funkcji rozwojowych HR jest stosunkowo rzadki. Wynika to z faktu, że takie funkcje jak rekrutacja, selekcja, ocena pracownicza, rozwój, motywacja czy zarządzanie talentami są w większości przedsiębiorstw funkcjami kluczowymi lub bezpośrednio wpływającymi na najważniejsze czynniki konkurencyjności firmy. Oczywiście firmy zlecają różnego rodzaju usługi HR dostawcom zewnętrznym, jednak pełen outsourcing zdarza się niezwykle rzadko. Do House of Skills, jako firmy doradczo-szkoleniowej, trafiają zapytania ofertowe o projekty dotyczące outsourcingu całego systemu zarządzania talentami w firmie, na który składają się działania związane ze zorganizowaniem selekcji talentów (ocena), planowaniem rozwoju, realizacją działań rozwojowych, w tym zakupem szkoleń od firm trzecich, przygotowywaniem przełożonych, komunikacją wewnętrzną w firmie, oceną rezultatów. Tego typu działania mają charakter ciągły lub projektowy, przy czym projekty rozwoju talentów są długookresowe, zwykle trwają kilka lat.

W ciągu ostatnich kilku lat trafiają do nas także klienci, którzy chcą outsourcować wewnętrzne centrum szkoleniowe, zespoły szkoleniowe (kilkunastu lub kilkudziesięciu trenerów zatrudnionych w firmie), a nawet cały dział szkoleń i rozwoju. W mniejszych organizacjach outsourcing może dotyczyć także funkcji samego dyrektora HR, a w większych firmach HR biznes partnerów.

**O&M:** Co jest głównym powodem podejmowania takich decyzji?

**AD:** Outsourcing jest rozważany, kiedy firma dochodzi do wniosku, że zewnętrzny dostawca może wypełniać daną funkcję taniej czy lepiej niż wewnętrzny dział (lub taniej i lepiej jednocześnie). Takie rozwiązanie wiąże się także z większą elastycznością i pozwala firmie skoncentrować się



na kluczowych działaniach biznesowych, pracując ręką w rękę z wyspecjalizowanym partnerem.

Posłużę się przykładem dwóch firm, z którymi mieliśmy okazję współpracować – z sektora finansowego i telekomunikacyjnego. Ich przedstawiciele zwrócili się do nas, gdyż firmy te zdecydowały się wyłączyć i pozbyć ze swoich struktur działów szkoleń. W jednym przypadku mieliśmy do czynienia z funkcjonującym ośrodkiem szkoleniowym (fizycznym budynkiem z obsługą) oraz grupą kilkunastu trenerów wewnętrznych, w drugim zaś działanie outsourcingowe dotyczyło działu szkoleń wraz z kilkudziesięcioma trenerami. Trudno oprzeć się wrażeniu, że przedsiębiorstwa te prowadziły wewnątrz swoich struktur firmy szkoleniowe. Zmniejszenie zapotrzebowania na usługi tych działów spowodowało konieczność outsourcingu.

**O&M:** Jakich korzyści mogą spodziewać się firmy korzystając z tego typu outsourcingu i jak można je zmierzyć?

**AD:** Sądzę, że korzyści są identyczne jak w przypadku outsourcingu w innych obszarach biznesowych. Są to – w zależności od szczegółowego rozwiązania:





- Wyspecjalizowana usługa wysokiej jakości.
- Niższy koszt.
- Większa elastyczność.
- Zmniejszenie obciążeń zarządczych (co wiąże się oczywiście z kosztem, ale także z wszelkimi wyzwaniami związanymi z zarządzaniem działem, ludźmi).

Bez względu na to, czy jest to wewnętrzny dział, czy firma zewnętrzna, HR pełni funkcję usługodawcy wobec biznesu, więc jego efektywność mierzyć należy poziomem satysfakcji z jakości usług świadczonych wobec biznesu. Podstawowym miernikiem efektywności działania funkcji rozwojowej jest więc moim zdaniem zadowolenie menedżerów biznesowych z efektywności kapitału ludzkiego w organizacji. W ocenie tej liczą się głównie takie czynniki, jak: czas rekrutacji i wdrożenia do firmy, dopasowanie kandydatów do potrzeb, rotacja personelu, efektywność prowadzonych szkoleń (rozwój kompetencji, zmiana zachowań, większe efekty), a w rezultacie efektywność pracownika mierzona wskaźnikami na stanowisku.

**O&M:** Jakiego rodzaju modele współpracy oraz rozliczeń występują przy outsourcingu rozwojowych funkcji HR?

**AD:** Najczęściej jest to model oparty na opłacie stałej za obsługę bieżącą oraz opłatach dodatkowych za konkretne usługi i zakupy zewnętrzne.

**O&M:** Jaki wpływ na ukształtowanie relacji ma długość kontraktu?

**AD:** Ze względu na konieczność dobrego poznania firmy przez zewnętrznego usługodawcę, jej potrzeb biznesowych i kultury organizacyjnej, outsourcing rozwojowych funkcji HR należy rozpatrywać, jako działanie długookresowe, więc korzyści trzeba planować i mierzyć w takiej właśnie perspektywie. Outsourcing tak ważnej funkcji, jaką jest HR, wymaga bardzo dobrych relacji pomiędzy firmą a usługodawcą oraz wysokiego poziomu zaufania. Zewnętrzny usługodawca ma dostęp do wielu informacji poufnych, dotyczących zarówno strategii działania firmy, jak delikatnych spraw ludzkich. Nie sądzę, że jakakolwiek firma zdecydowałaby się na outsourcing na zasadzie otwartego przetargu rynkowego. Raczej zwraca się z zapytaniem o rozszerzenie zakresu usług do wybranych, znanych i godnych zaufania partnerów biznesowych, z którymi współpracuje od lat. Z tych samych powodów kontrakty na zewnętrzne usługi HR są długookresowe.

**O&M:** Co wydzielać na zewnątrz, a co pozostawić wewnątrz z organizacji?

**AD:** To oczywiście zależy od potrzeb firmy i jej modelu biznesowego. Są firmy, które gotowe są wydzielić cały HR, zachodząc od funkcji Dyrektora Personalnego. Są takie, które

działają wręcz odwrotnie, stosują insourcing, czyli włączają do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa zadania realizowane dotychczas poza nim, np. zamiast kupować szkolenia na zewnątrz, zatrudniają trenerów, szkolą ich, kupują różnego rodzaju kursy i licencje od zewnętrznych dostawców, zarządzają nimi. Jak widać każdy wariant jest możliwy.

**O&M:** W jakim zakresie działalność działu miękkiego HR jest opisana na poziomie zoptymalizowanych procesów biznesowych?

**AD:** W dużych firmach spotykamy się często z bardzo dokładnie opisanymi procedurami dotyczącymi rekrutacji i selekcji (wewnętrznej i zewnętrznej), wdrażania do firmy, szkoleń i rozwoju, planowania ścieżki kariery i awansów, oceny pracowniczej, zwalniania, itd. Firmy te mają swój, wypracowany przez lata model działania, który uważają za optymalny dla siebie. W korporacjach międzynarodowych model ten przychodzi czasem z centrali. Precyzyjnie opisane procesy miękkiego HR'u ułatwiają outsourcing, umożliwiają precyzyjną wycenę usług, określenie parametrów jakościowych i ocenę efektywności działań partnera zewnętrznego. W przypadku, gdy działalność miękkiego HRu nie jest precyzyjnie określona i opisana, audyt funkcji HR, zmapowanie i optymalizacja procesów zachodzących w tej funkcji, to zadania konieczne do wykonania przed przystąpieniem do decyzji o outsourcingu.

**O&M:** Dziękujemy za rozmowę. ■

#### Aleksander Drzewiecki

Prezes Zarządu i akcjonariusz House of Skills od początku istnienia firmy.

Doradca dużego i średniego biznesu. Specjalizuje się w doradztwie strategicznym, strategicznych procesach zmian, przywództwie i zarządzaniu, a także wystąpieniach publicznych i oddziaływaniu.

Jest Wiceprezesem Zarządu Polskiego Związku Pracodawców Konsultingu przy Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, członkiem Rady Rynku Pracy przy PKPP Lewiatan, Wiceprzewodniczącym Rady Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, członkiem American Society for Training and Development oraz Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami.

Współautor książki „Dobre Przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu”. Jeden z 10 najwyższych ocenionych Doradców biznesu w rankingu platformy THINKTANK „Kogo słuchają polscy liderzy?”, 2012.



# Szkoleniowe „zrób to sam” na licencji

Jak wynika z badań firmy doradczej Boston Consulting Group, w poprzednim kryzysie cięcia wydatków na szkolenia były najmniej skuteczne spośród ponad 20 działań mających na celu ograniczenie kosztów (nie przyniosły znaczących oszczędności), poza tym negatywnie odbiły się na zaangażowaniu zespołu. Tymczasem, dzięki certyfikowaniu menedżerów do prowadzenia licencjonowanych szkoleń firmy potrafią nawet o 50 % zmniejszyć koszty programów rozwojowych, równocześnie zwiększając ich wpływ na przedsiębiorstwa.

W USA z takiego rozwiązania korzysta już ponad 70 % korporacji, w których:

- poprawiła się koordynacja, skuteczność i jakość zmian. Lepsza jest kontrola nad wdrażaniem kompetencji i nowych zachowań, kiedy funkcję trenera wewnętrznego przejmuje menedżer, który najpierw uczy swoich podwładnych dopasowując przykłady do rzeczywistych sytuacji, a następnie egzekwuje nowe zachowania w codziennej pracy, jednocześnie samemu dając dobry przykład;
- rozwiązania prezentowane na szkoleniach stały się elementem kultury organizacyjnej. Odpowiedzialność za przekazywanie treści i egzekwowanie odpowiednich zachowań od pracowników ponoszą menedżerowie;
- zwiększyła się liczba pracowników, którzy mogli wziąć udział w szkoleniu i równocześnie wzrosła liczba sesji szkoleniowych. Jest to możliwe dzięki temu, że trenerzy wewnętrzni są bardziej elastyczni, jeśli chodzi o możliwość zorganizowania szkoleń w dowolnym czasie. Poza tym, mogą powtarzać określone moduły czy też prowadzić dodatkowe warsztaty;
- spadły, w sposób znaczący, koszty organizacji szkoleń. W Polsce, w organizacjach liczących około 400 pracowników, oszczędności mogą sięgnąć blisko 40 %. Dodatkowo odliczyć należy koszty związane z logistyką projektu.

## Lepsze wyniki

Jeszcze w latach 90-tych, w jednej z dużych amerykańskich firm produkcyjnych przeprowadzono badania porównawcze szkoleń prowadzonych przez zewnętrznych konsultantów i menedżerów. *Okazało się, że o ile pracownikom bardziej podobały się szkolenia zewnętrzne, o tyle te wewnętrzne*



*były skuteczniejsze, wszelkie zmiany wdrażano szybciej* – opowiada Kerry Patterson, amerykański wykładowca i badacz, współzałożyciel międzynarodowej sieci VitalSmarts. Obecnie, spośród 8,5 tys. certyfikowanych trenerów VitalSmarts, aż 92 % to trenerzy wewnętrzni, w Europie stanowią oni tylko 70 %, ale liczba ta rośnie. Trend jest taki, że to menedżer rozwija swoje kompetencje trenerskie aby jego zespół osiągał lepsze wyniki.

*Na dojrzałych rynkach i w dużych korporacjach regułą jest wysokie poszanowanie dla własności intelektualnej i praw autorskich do programów rozwojowych. Przynosi to korzyści zarówno korporacjom jak i firmom szkoleniowym* – zauważa Piotr Sobczak, wiceprezes DOOR Group.

Menedżerowie zajmujący się szkoleniami wewnętrznymi, znają specyfikę firmy, otoczenie rynkowe i potrzeby pracowników – wykorzystują sprawdzone metody i korzystają z zaplecza licencjodawców (dostarczających metodologię, filmy i materiały szkoleniowe, a także porady master trenerów), by sprawniej niż dotychczas pomagać pracownikom w zdobywaniu nowych kompetencji. I choć nierzadko łączą nowe obowiązki trenerskie z dotychczas wykonywaną pracą, to na swoich kontach mają niemałe sukcesy. Dzięki certyfikowaniu trenerów wewnętrznych sieć hipermarketów Walmart, największy prywatny pracodawca na świecie, uważany jest za jedną z najsprawniejszych firm we wdrażaniu zmian. Podobne osiągnięcia mają również telekomy, firmy z branży energetycznej i farmaceutycznej np. Pfizer i GlaxoSmithKline.



Szkolenia prowadzone przez konsultantów zewnętrznych zamawiane są właściwie tylko w dwóch sytuacjach, kiedy organizacje są zbyt małe, by certyfikacja trenerów wewnętrznych była opłacalna lub kiedy obejmują one menedżerów na najwyższym szczeblu organizacji – potwierdza Paula Asher, wiceprezes Implementation Management Associates.

## A w Polsce?

Wiele firm działających w Polsce ma liczne grono trenerów wewnętrznych, jednak przypadki ich certyfikowania do prowadzenia licencjonowanych szkoleń należą jeszcze do rzadkości. Zazwyczaj – inaczej niż na dojrzałych rynkach – tworzone są stanowiska „trenerów wewnętrznych”, co często pozbawia organizacje największego atutu, jaki mogą mieć certyfikowani menedżerowie szkolący swoich własnych pracowników – czyli możliwości dawania przykładu, egzekwowania właściwych zachowań.

Real w zeszłym roku utworzył m.in. zespół wewnętrznych trenerów, który liczy aż 800 osób i jest podzielony na 54 grupy szkoleniowe, przyporządkowane poszczególnym sklepom. Ich zadaniem jest szkolenie pracowników sieci z obsługi klienta, co pozwala objąć zasięgiem kilka tysięcy pracowników.

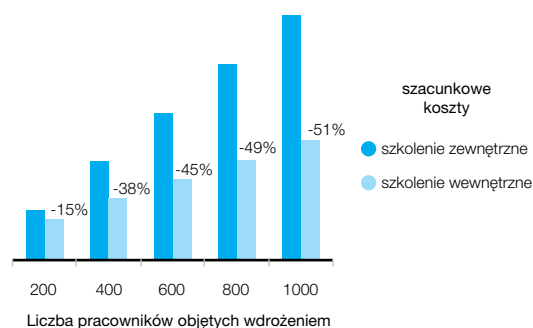
*Trener wewnętrzny ma możliwość zarządzania procesem szkoleniowym nie tylko bezpośrednio w czasie szkolenia, ale także poza nim. Dzięki bieżącej obserwacji pracowników, może natychmiast reagować na sygnały. Ale, co nie mniej istotne, może również budować koalicję, która wspiera szkolonego w procesie jego rozwoju, dzięki czemu proces staje się jeszcze bardziej intensywny – mówi Małgorzata Dominiak, dyrektor departamentu kompetencji i efektywności sieci sprzedaży CréditAgricole Bank Polska. W firmie jest około 50 osób na stanowiskach trener-skich. Ale jednym tchem dodaje: Wybór tylko jednej z tych dwóch form szkolenia pracowników jest zazwyczaj niemożliwy i większość firm stosuje je komplementarnie. Poza tym, wszystko zależy od specyficznych potrzeb danego przedsiębiorstwa oraz priorytetów, jakimi się kieruje planując proces rozwoju kompetencji swoich pracowników – dodaje Małgorzata Dominiak.*

Menedżerowie, którzy prowadzą szkolenia własnych pracowników mogą osiągnąć wybitne rezultaty, nawet jeśli nie zajmują się szkoleniami zawodowo, o ile używają sprawdzonego programu. Owszem, można poeksperymentować, tworzyć własny program i testować go na pracownikach. Żeby osiągnąć trwałą zmianę zachowania, przekładającą się na wyższe kompetencje pracowników i lepsze wyniki biznesowe, konieczne są jednak rozwiązania oparte na badaniach i sprawdzone w wielu firmach z różnych branż. Najlepsze wyniki osiągają certyfikowani menedżerowie, bo to oni mają największy potencjał do egzekwowania właściwych zachowań pracowników – mówi Piotr Sobczak, wiceprezes DOOR Group.

## 50% niższe koszty

Wbrew pozorom, działalność certyfikowanych trenerów wewnętrznych nie zawsze jednak się sprawdza. – *Jeśli chodzi o oszczędności, w Polsce takie rozwiązanie jest opłacalne tylko wtedy, kiedy przekroczy się pewną masę krytyczną, pomiędzy 150 a 200 osób. Jeśli ma to być tylko interwencja dla wąskiej grupy, wówczas certyfikacja ma niewielki sens – przestrzega Piotr Sobczak.* ■

Wykres 1. Porównanie kosztów szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych



Źródło: opracowanie własne DOOR Group S.A.

## Proces certyfikacji w DOOR Group

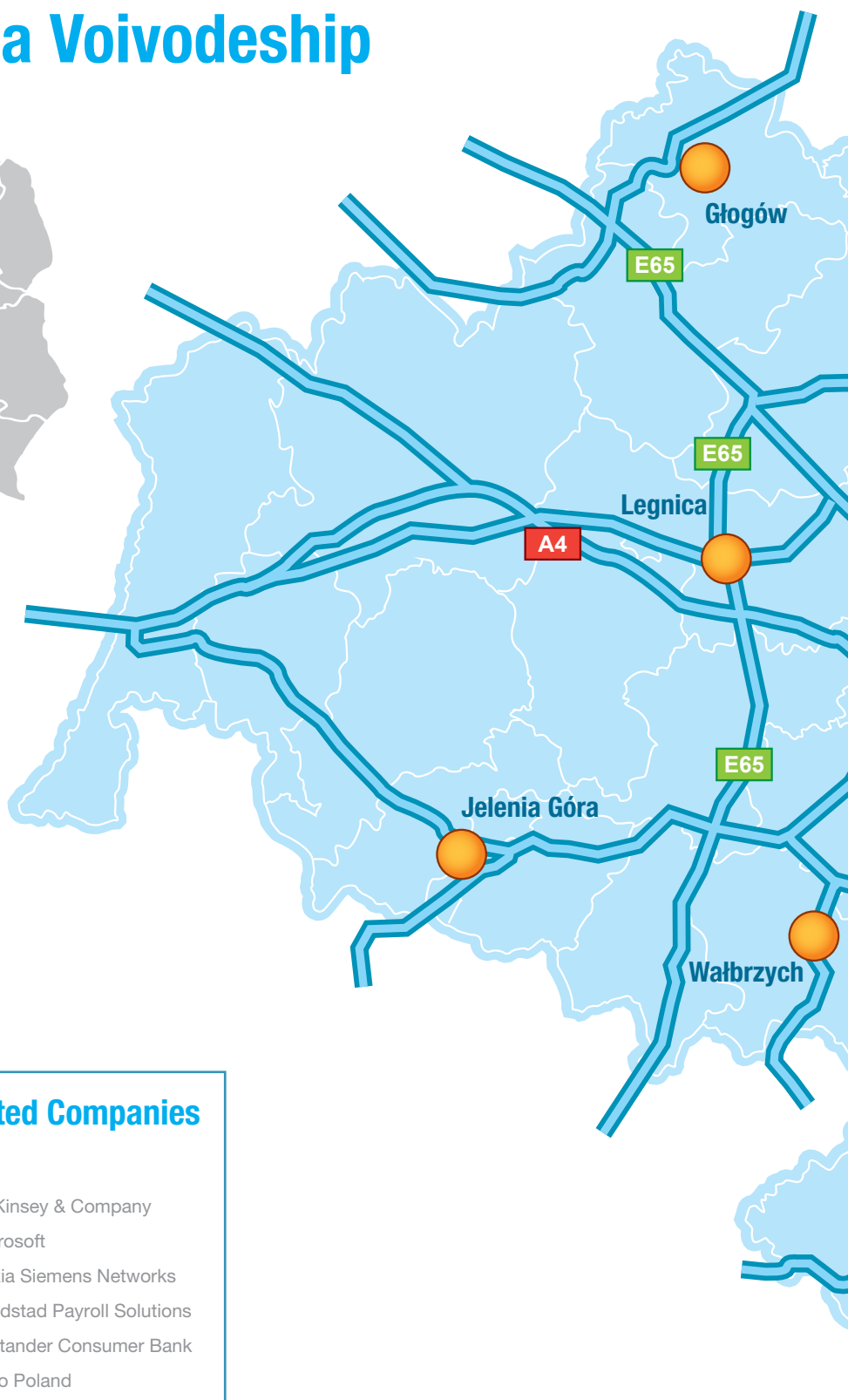
Najczęściej szkolenia certyfikujące trenerów wewnętrznych mają charakter zamknięty. Proces certyfikacji dla osób z doświadczeniem trenerskim dzieli się na cztery etapy. Najpierw trener bierze udział w zwyczajnym szkoleniu, później pogłębia znajomość dodatkowych materiałów, narzędzi szkoleniowych, podręcznika i filmów. Następnie organizowane jest szkolenie certyfikujące i – jako ostatni etap – prowadzi własne szkolenie pod okiem master trenera. Po uzyskaniu certyfikacji, prowadząc szkolenia lub coaching, trener wewnętrzny może zwrócić się o pomoc do master trenera.

W tej chwili w ofercie DOOR Group w tym modelu dostępne są m.in. szkolenia: wdrażania zmian metodą AIM, Top Menedżer, Motywacja 6.0, Taktyka Rozmowy z Klientem, nEGOcacje, Influencer – sztuka osiągania celów biznesowych i Kluczowe Rozmowy – te dwa ostatnie na licencji VitalSmarts.

Autor:  
Dorota Kalinowska

# Województwo Dolnośląskie

## Lower Silesia Voivodeship

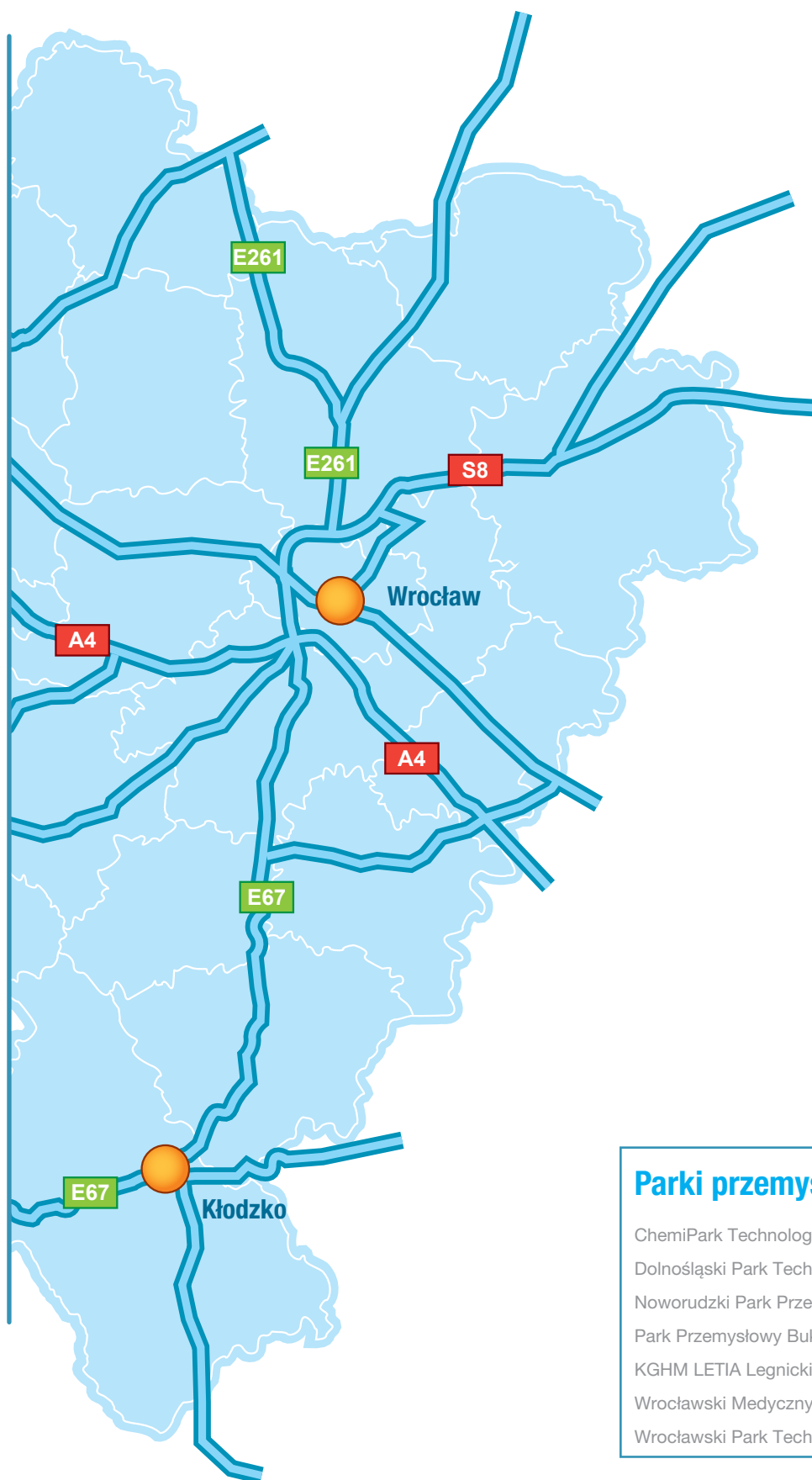


### Wybrane firmy / Selected Companies

#### Wrocław

BNY Mellon	McKinsey & Company
Capgemini	Microsoft
Casus Finance	Nokia Siemens Networks
Credit Suisse	Randstad Payroll Solutions
Diehl Controls	Santander Consumer Bank
Ernst & Young	Tieto Poland
Geoban	UPC
HP	Volvo
Google	Whirlpool
IBM	Wipro





## Parki przemysłowe / Technoparks

ChemiPark Technologiczny Sp. z o.o. w Brzegu Dolnym

Dolnośląski Park Technologiczny „T-Park”

Noworudzki Park Przemysłowy

Park Przemysłowy Bukowice

KGHM LETIA Legnicki Park Przemysłowy

Wrocławski Medyczny Park Naukowo-Technologiczny

Wrocławski Park Technologiczny