

Zygmunt ŁUKASZCZYK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
zygmunt.lukaszczyk@polsl.pl

CENTRUM USŁUG WSPÓLNYCH SPOSOBEM NA REDUKCJĘ KOSZTÓW I STANDARYZACJĘ PROCESÓW PRZEDSIĘBIORSTWA NA PRZYKŁADZIE KHW S.A.

Streszczenie. Na działalność każdego przedsiębiorstwa, w tym szczególnie produkcyjnego, składają się podstawowe procesy biznesowe i procesy pomocnicze, tzw. funkcje wsparcia. Centralizacja funkcji wsparcia jest jednym z częściej wykorzystywanych narzędzi do optymalizacji tego obszaru działalności. W artykule na przykładzie Katowickiego Holdingu Węglowego S.A. (KHW) przedstawiono przebieg procesu tworzenia oraz rolę i funkcje Centrum Usług Wspólnych (CUW), jako sposobu na redukcję kosztów działalności firmy. Szczegółowa analiza CUW pokazuje zalety nowoczesnego podejścia do sposobu dostarczania usług na rzecz Grupy Kapitałowej KHW z możliwością rozszerzenia tej formy usług na inne przedsiębiorstwa, w tym górnicze.

Słowa kluczowe: centrum usług wspólnych, reorganizacja, konsolidacja, standaryzacja, funkcje wsparcia, redukcja kosztów, program dobrowolnych odejść

SHARED SERVICES CENTER AS A WAY TO REDUCE COSTS AND STANDARDIZATION PROCESSES OF COMPANY BASED ON KHW S.A.

Abstract. The activity of each company, including in a special way production companies, consists of core business processes and auxiliary processes so. support functions. Centralization of support functions is one of the most frequently used tools to optimize this area of activity. The article, on the example of the Katowickiego Holdingu Węglowego S.A. (KHW), describes the process of creation and the role and functions of the Shared Services Centre (SSC) as a way to reduce the cost of business. Detailed analysis of the SSC shows the advantages of a modern approach to the way of providing services to the Group KHW with the possibility of extension this form of services to other companies, including mining businesses.

Keywords: shared services center, reorganization, consolidation, standardization, support functions, cost reduction, voluntary redundancy program

1. Centrum Usług Wspólnych to coś więcej niż centralizacja

Centrum Usług Wspólnych (CUW) (ang. *shared services center*) to wyodrębniona organizacyjnie jednostka, której zadaniem jest świadczenie wydzielonych usług na rzecz określonej grupy kapitałowej, przedsiębiorstwa wielozakładowego czy też administracji publicznej zarówno samorządowej, jak i rządowej. Do funkcji wsparcia możemy zaliczyć np. usługi księgowość, rozliczanie wynagrodzeń i świadczeń pracowniczych, zarządzanie zasobami ludzkimi, organizację szkoleń i konferencji, imprez integracyjnych, wycieczki indywidualnego, prowadzenie archiwum, gospodarowanie nieruchomościami nieprodukcyjnymi, usługi motoryzacyjne w zakresie serwisowania samochodów różnych marek, usługi poligraficzne, usługi informatyczne, a także obsługę zamówień i zakupów.

Głównym celem tworzenia CUW jest: ograniczenie kosztów przez wyeliminowanie powielania czynności przez pracowników rozproszonych jednostek i świadczenie tych czynności z jednego, centralnego miejsca oraz poprawę funkcjonowania dzięki standaryzacji procesów i procedur, lepszą kontrolę wewnętrzną, skrócenie czasu raportowania do spółki matki, lepszy obieg dobrych praktyk i wiedzy w organizacji¹. Istotnym czynnikiem, który wpłynął na rozwój CUW jest rozwój nowych technologii informatycznych.

Koncepcja działania przy wsparciu CUW pojawiła się w Stanach Zjednoczonych. Pierwszymi firmami, które w połowie lat 80. XX wieku wcieliły ją w życie były: Ford, General Electric i Baxter Healthcare. Następnie w latach 90. XX wieku sięgnęły po nią firmy z Europy, m.in. Intel, Whirlpool, Allergen².

Światowe szacunki wskazują, że ponad 80% przedsiębiorstw międzynarodowych utworzyło własne Centra Usług Wspólnych³. Najczęściej tworzą je firmy z branży finansowej, informatycznej, dystrybucyjnej, a w dalszej kolejności przedsiębiorstwa produkcyjne, usługowe, transportowe, komunikacyjne, a ostatnio również stały się atrakcyjne dla organów administracji publicznej (rządowej i samorządowej) w Polsce⁴.

Centra Usług Wspólnych tworzone przez przedsiębiorców odznaczają się pewnymi, charakterystycznymi cechami wspólnymi, m.in. takimi jak⁵:

- są niezależnymi organizacyjnie jednostkami dysponującymi własnymi zasobami, bardzo często działają, jako osobno powołane do tego celu spółki Prawa handlowego lub wyodrębnione zakłady,
- są w pełni odpowiedzialne za zarządzanie własnymi kosztami, jakością oraz terminowością świadczonych usług,

¹ Szukalski S.: Zagraniczne centra usług w Polsce. Aspekty teoretyczne i empiryczne. Badania w ramach grantów Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.

² Shared Services Handbook. Hit the road. Deloitte MCS Limited, 2011.

³ Shared Services Center (SSC) Enabling your business for success. Ernst & Young, 2000.

⁴ Tarasiewicz A., Tyniec A.: Efektywność kosztowa i standaryzacja – wyzwanie. Centrum Usług Wspólnych KPRM, 09.06.2014.

⁵ Implementing Shared Services Centres. Institute of Management Accountants, 2000.

- zazwyczaj prowadzą działalność gospodarczą,
- świadczą jasno określone usługi oparte na procesach lub wiedzy, na rzecz jednej lub większej liczby jednostek w ramach grupy (np. spółek, grup kapitałowych, zakładów),
- działają na podstawie umów o gwarantowanym poziomie świadczenia usług (ang. Service-Level Agreements – SLA), zawieranych z klientami wewnętrznymi w celu określenia typu, zakresu, ceny oraz jakości świadczonych usług.

Pojęcie CUW nie należy utożsamiać ani z centralizacją, ani z outsourcingiem. Centra Usług Wspólnych tworzone są jako osobne podmioty, lecz dotychczasowe jednostki nie są likwidowane – jedynie pewne czynności i procesy wyodrębnione z tych jednostek są przenoszone do CUW. Ponadto własne Centrum Usług Wspólnych różni się od outsourcingu tym, że zadania nie są zlecane na zewnątrz, lecz są realizowane przez specjalnie powołany do życia podmiot, który pozostaje w strukturach i pod kontrolą grupy kapitałowej.

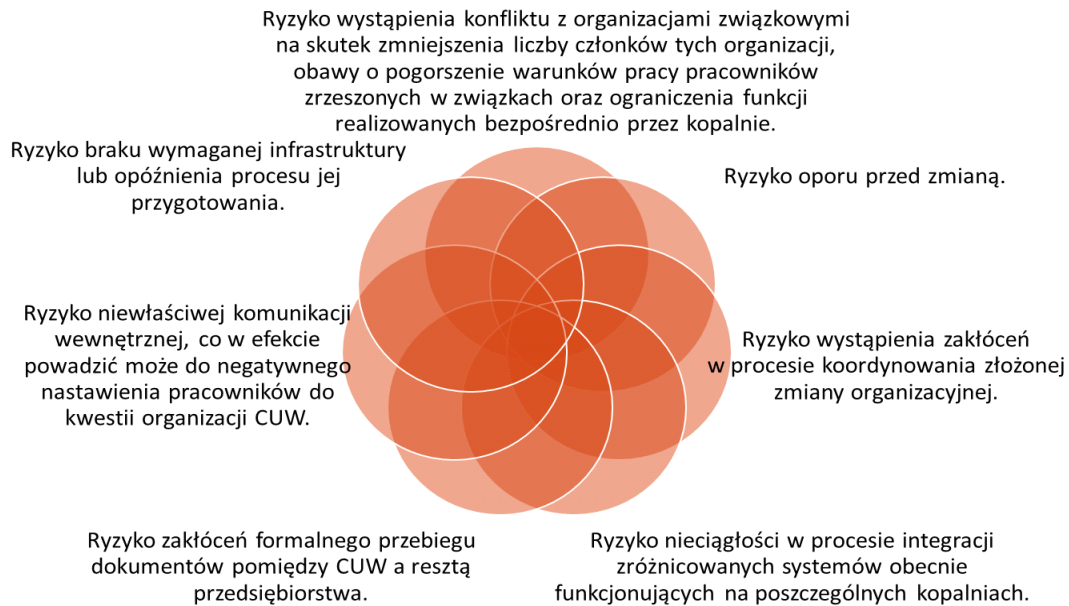
Badania za 2014 rok wskazują, że w obszarze państw regionu Europy Środkowo-Wschodniej 44% wszystkich Centrów Usług Wspólnych zlokalizowanych jest w Polsce. Te dane składają się na 165 Centrów Usług Wspólnych, zatrudniających łącznie ok. 44,1 tys. osób⁶.

2. Centrum Usług Wspólnych Katowickiego Holdingu Węglowego S.A.

Nowe trendy i wzory zarządzania licznymi grupami kapitałowymi o międzynarodowym zasięgu zdeterminowały Zarząd Katowickiego Holdingu Węglowego S.A. do utworzenia 1 maja 2012 roku nowego zakładu pod nazwą Centrum Usług Wspólnych. Głównym celem utworzenia CUW było ujednoczenie i zintegrowanie wielu powtarzalnych funkcji operacyjnych, dotychczas wykonywanych niezależnie przez poszczególne wewnętrzne jednostki organizacyjne, w tym przypadku kopalnie wchodzące w skład KHW.

Utworzenie Centrum Usług Wspólnych poprzedzone zostało przeprowadzeniem bardzo szczegółowej analizy aktualnego stanu przebiegu procesów biznesowych, tzw. mapowaniem procesów. Na bazie wyników tej analizy zostały opracowane obecny model oraz docelowy model funkcjonowania obszarów przeznaczonych do centralizacji. W rezultacie podjęto decyzję o centralizacji m.in. takich obszarów, jak księgowość, kadry i płace. Ostatnim etapem procesu projektowania docelowej struktury CUW było oszacowanie pracochłonności poszczególnych procesów oraz określenie docelowej etatyżacji i pożądanych wymagań kompetencyjnych dla pracowników. Restrukturyzacja, poza problemami organizacyjnymi i technicznymi, rodzi również problemy ludzkie o charakterze często indywidualnym oraz społecznym. Stąd też na tym etapie tworzenia nowego modelu zarządzania tą sferą usług należało zidentyfikować również potencjalne ryzyko związane z organizacją CUW (rys. 1):

⁶ Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), 2014.



Rys. 1. Typy ryzyka na etapie tworzenia COW
Źródło: Opracowanie KHW.

W celu minimalizacji wystąpienia wyżej wymienionych typów ryzyka podjęto decyzję o prowadzeniu ciągłego dialogu społecznego na wszystkich etapach tworzenia COW, a szczególnie w zakresie:

- bieżącej komunikacji pomiędzy pracownikami a bezpośrednimi przełożonymi oraz zarządem spółki i stroną społeczną. W zakres komunikacji wchodziły również publikacja artykułów w prasie zakładowej oraz pozyskiwanie liderów zmian, którzy byli orędownikami podejmowanych działań, zasad jego funkcjonowania, a także wyjaśnianie ewentualnych wątpliwości, co zaowocowało formalną zgodą na wprowadzenie nowego układu zbiorowego,
- prowadzenia zmian zgodnie z góry ustalonym harmonogramem. Plan działania obejmował przygotowanie stanowisk pracy, stworzenie odpowiedniej infrastruktury wraz ze wsparciem informatycznym, opracowanie regulaminów organizacyjnych, procedur i schematów,
- precyzyjnego przygotowania procesu zmian, uwzględniającego wszystkie istotne aspekty przekształceń oraz szeroko zakrojoną komunikację wdrażanego rozwiązania wśród pracowników. Również sama struktura organizacyjna COW sprzyjała budowaniu sprawnych systemów komunikacji.

Docelowy model funkcjonowania COW zakładał utworzenie zespołów złożonych z najlepszych specjalistów ze wszystkich wewnętrznych jednostek organizacyjnych KHW, odpowiadających za różne obszary, których celem była obsługa transakcji (precyzyjnie zdefiniowanych procesów i czynności) na rzecz wszystkich wewnętrznych jednostek

biznesowych. Ważnym etapem na drodze ustanawiania CUW było wyeliminowanie ryzyka organizacyjnego, tj.:

- nieefektywnych regulacji wewnętrznych,
- niskiej efektywności i wiarygodności procesu księgowego,
- trudności w pozyskiwaniu pracowników o kierunkowych kwalifikacjach,
- braku optymalnej alokacji, doboru i rozwoju zasobów ludzkich,
- trudności w utrzymaniu pracowników o kierunkowych kwalifikacjach,
- nieefektywnej organizacji i zarządzania informatyką,
- nieefektywnego zarządzania majątkiem pozaprodukcyjnym,
- zarządzania procesami płacowymi,
- nadmiernego rozrostu funkcji wspierających działalność podstawową, przekładającego się na znaczące wzrosty kosztów funkcjonowania, szczególnie kosztów stałych.

Od momentu utworzenia CUW podstawowym celem jego działalności była optymalizacja kosztów uzyskana głównie przez zmniejszenie liczby osób zaangażowanych w realizację tego procesu. Warto dodać, że podczas tworzenia CUW nie odbyły się zwolnienia grupowe, a dla pracowników wprowadzono Program Dobrowolnych Odejsć (PDO), łagodzący skutki restrukturyzacji zatrudnienia w KHW. Łącznie w latach 2010-2011 z PDO skorzystało 298 osób. W związku z powstaniem CUW nastąpiło zmniejszenie zatrudnienia w administracji o 312 osób⁷. Ograniczenie liczby osób było możliwe dzięki realizacji podstawowych celów częściowych, takich jak: standaryzacji i uproszczenia znacznej liczby procesów, konsolidacji i uzyskaniu efektu synergii oraz zgromadzeniu wiedzy eksperckiej w jednym centrum.

Standaryzacja procesów została osiągnięta przez ujednoczenie procedur obowiązujących wewnątrz organizacji. Stworzone zostały jednolite dla całej spółki procedury, które wcześniej realizowane były w sposób rozproszony na podstawie specyficznych dla poszczególnych jednostek organizacyjnych uregulowań wewnętrznych. Dodatkowo, bazując na doświadczeniu pracowników pochodzących z różnych jednostek wewnętrznych spółki, a skupionych w jednej organizacji zostały wypracowane najlepsze praktyki w zakresie realizacji określonych zadań. Natomiast uproszczenie procesów zostało osiągnięte przez eliminację zbędnych bądź powielających się w ramach organizacji czynności.

Dzięki konsolidacji wykonywania czynności w jednym miejscu skala działalności CUW pozwoliła również na osiągnięcie większej wydajności przy niższych kosztach realizacji. Dodatkowo, konsolidacja rozproszonych procesów w jednym Centrum Usług Wspólnych pozwoliła na uzyskanie efektu synergii w postaci bardziej efektywnego wykorzystania zasobów. Oprócz czynników ilościowych jednym z najistotniejszych efektów powstania CUW było podniesienie przejrzystości i jakości procesów tam realizowanych, w wyniku skutecznej i bieżącej kontroli procesowej, podniesienia jakości i terminowości świadczonych usług. W wyniku wdrożenia zmian uzyskano także większą satysfakcję obsługiwanych przez CUW

⁷ Roczne raporty za lata 2009-2015. KHW.

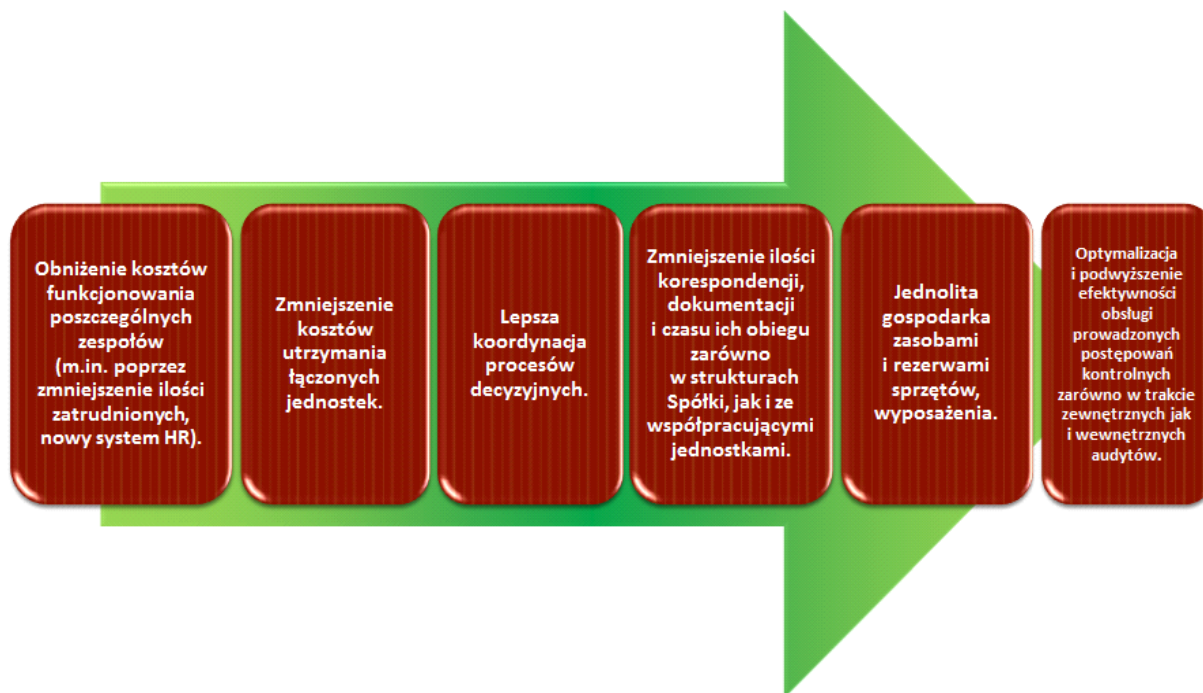
klientów wewnętrznych, ponieważ CUW był w stanie szybciej dostosowywać się do zmieniających się potrzeb, wykorzystując skupiony w nim potencjał specjalistów. Nie bez znaczenia były również korzyści dla samych pracowników. Dzięki przejrzystemu i efektywnemu zarządzaniu rozwojem personalnym pracowników opartym na wyznaczeniu konkretnych, indywidualnych celów związanych z jakością, terminowością i efektywnością wykonywanej pracy możliwe stały się szybszy awans i bardziej wszechstronny rozwój.

Kolejnym krokiem na drodze do optymalizacji funkcji wsparcia było stopniowe przejmowanie obsługi księgowej oraz kadrowo-placowej pozostałych spółek wchodzących w skład Grupy Kapitałowej KHW. Motywacją do dalszej centralizacji tego obszaru było odciążenie jednostek biznesowych w całej Grupie Kapitałowej od wykonywania rutynowych zadań z zakresu działalności podstawowej. Nowa forma organizacyjna sprawdziła się w początkowym okresie jej funkcjonowania. Po trzech latach funkcjonowania CUW cele i zadania związane z uporządkowaniem struktury i standaryzacją procesów zostały zrealizowane.

2.1. Podsumowanie końcowych efektów pierwszego etapu funkcjonowania CUW

W wyniku konsolidacji funkcji wsparcia już w pierwszym etapie działalności CUW udało się osiągnąć pozytywne, trwałe efekty, do których należy zaliczyć:

- osiągnięcie pełniejszej integracji wielu obszarów funkcjonalnych KHW. Ujednolicenie funkcji realizowanych centralnie wyeliminowało ryzyko istniejącej niespójności w zakresie obowiązujących uregulowań funkcjonujących oddzielnie w poszczególnych zakładach KHW.
- Zapewnienie pełniejszego nadzoru nad procesami księgowymi w skali całej spółki, co wynika z centralizacji kompetencji obsługujących te procesy, umożliwiając tym samym poprawę jakości kadr realizujących te zadania.
- Centralizację procesów HR, która pozwoliła na rzeczywiste zarządzanie zasobami ludzkimi w skali całego przedsiębiorstwa, jak również pełniejsze rozpoznanie wymaganych i już nabytych kwalifikacji, co w efekcie prowadzi do uzyskania profilu kompetencyjnego zatrudnionych pracowników adekwatnego do bieżących potrzeb, natomiast korzyści płynące z centralizacji działu HR w skali całego KHW przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Korzyści płynące z centralizacji działu HR w skali KHW

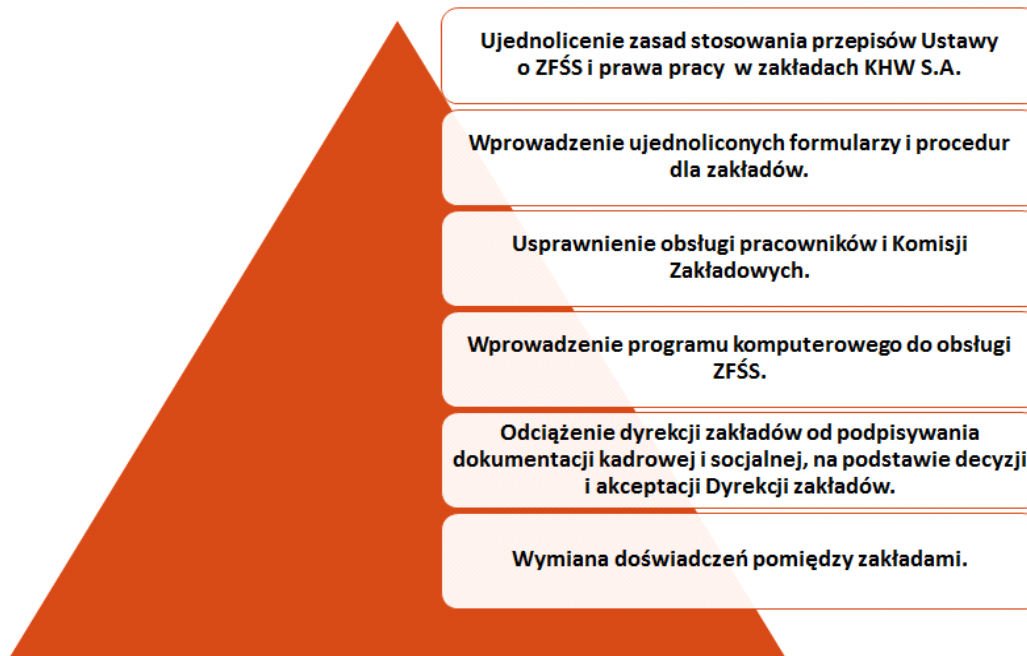
Źródło: Opracowanie KHW.

- Centralna organizacja procesu zarządzania zasobami ludzkimi pozwoliła na dokonywanie racjonalnych decyzji w zakresie alokowania poszczególnych pracowników zgodnie z aktualnymi wymaganiami Spółki oraz umożliwiła pokrywanie diagnozowanej luki kompetencyjnej przez podnoszenie wymaganych kwalifikacji.
- Organizacja CUW stworzyła podstawy do ustanowienia procesów controllingowych, w tym dokonania selekcji wskaźników efektywności, na podstawie których możliwe jest dokonanie oceny efektywności pracowników, co w efekcie stanowi podstawę doboru narzędzi motywujących.
- Stworzono nowe możliwości rozwoju zawodowego w ramach Spółki, co stało się realną alternatywą dla oferty kierowanej do pracowników z rynku pracy. Ponadto CUW umożliwiło wypracowanie oddzielnego systemu motywacyjnego, w tym również przejrzystych ścieżek kariery.
- Centralizacja funkcji odpowiedzialnych za realizację procesów płacowych wszystkich kopalń pozwoliła na zapewnienie pełniejszego wykorzystania rozproszonych kompetencji, zrationalizowanie tych procesów oraz minimalizację ryzyka związanego z niepełnym wykorzystaniem zasobów lub wadliwego przebiegu procesów na skutek braku odpowiednich zasobów ludzkich (rys. 3 i 4).



Rys. 3. Efekty płynące z naliczania i realizacji wypłat oraz rozrachunków wynagrodzeń w zakładach KHW przeprowadzonych przez CUW

Źródło: Opracowanie CUW KHW.



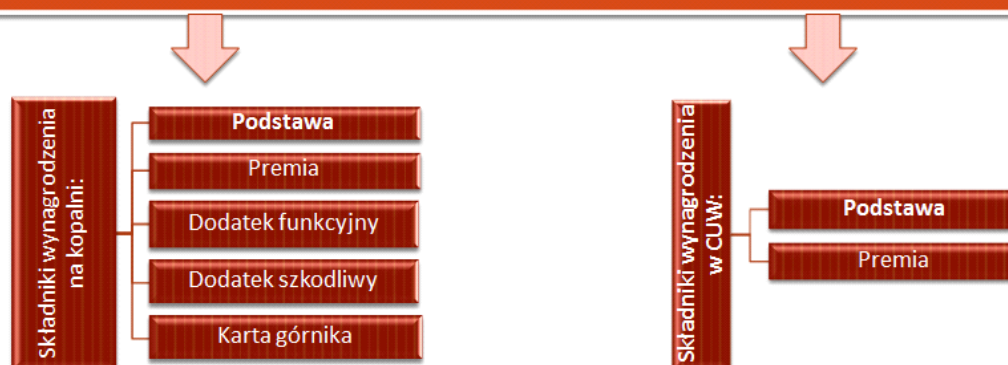
Rys. 4. Zakres korzystnych zmian związanych z centralizacją procesów zachodzących w obszarze kadrowo-socjalnym w KHW S.A. w związku z utworzeniem CUW

Źródło: Opracowanie CUW KHW.

- Osiągnięcie optymalizacji procesu zarządzania w sferze funkcji wsparcia oraz oszczędności kosztów.
- Płace w Centrum Usług Wspólnych zostały przyjęte bazując na wartościowaniu stanowisk pracy zgodnie z „Regulaminem wynagrodzeń pracowników zatrudnionych w CUW KHW S.A. w Katowicach” (rys. 5).

Płace w Centrum Usług Wspólnych zostały przyjęte zgodnie z „Regulaminem wynagrodzeń pracowników zatrudnionych w Centrum Usług Wspólnych KHW S.A. w Katowicach” w oparciu o wartościowanie stanowisk pracy.

W stosunku do wynagrodzenia, jakie pracownicy otrzymywali w kopalniach, w CUW zaszła znaczna zmiana jakościowa otrzymywanych wynagrodzeń poprzez uproszczenie ich struktury.



Rys. 5. Zarządzanie płacami w CUW

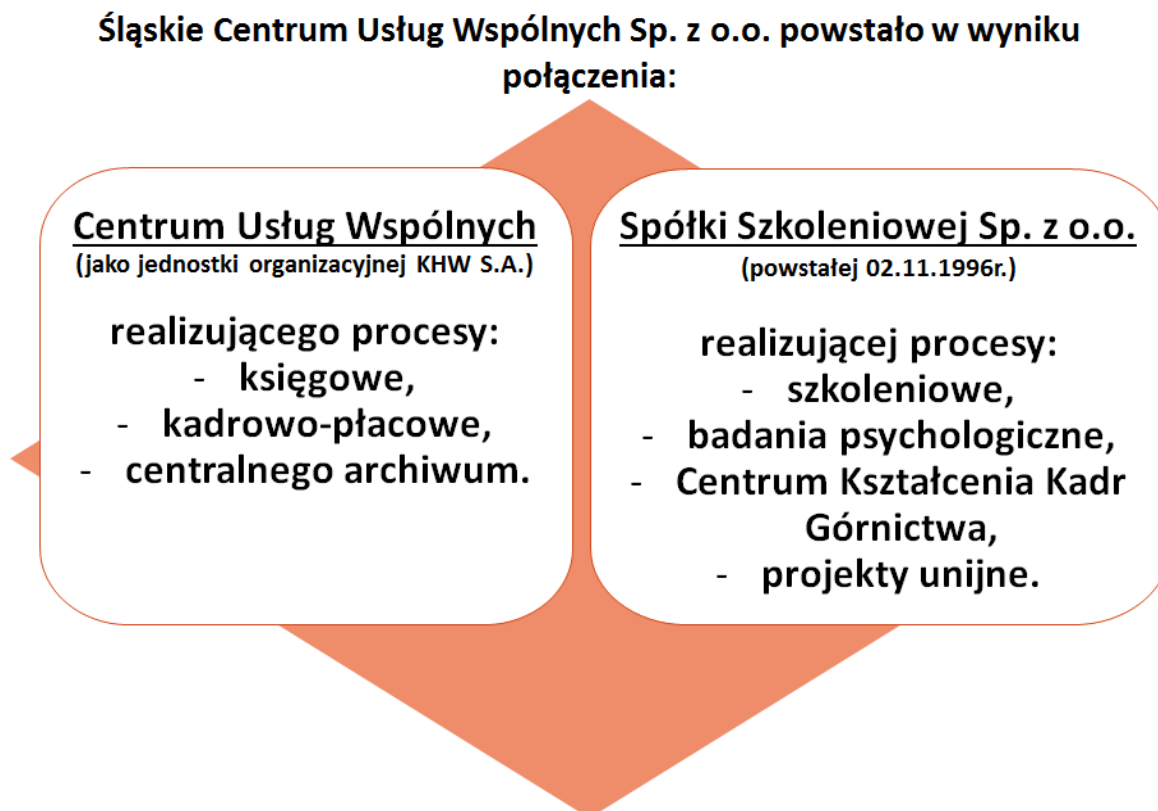
Źródło: Opracowanie CUW KHW.

Podsumowanie w 2015 roku uzyskanych efektów funkcjonowania CUW w pierwszym okresie jego funkcjonowania pozwoliło na wypracowanie dalej idących rozwiązań w zakresie poprawy efektywności w obsługiwanych obszarach. Dalsza optymalizacja kosztów była koniecznością, co bezpośrednio łączyło się z wdrażanym w KHW Programem Naprawczym Spółki, mającym na celu dostosowaniem się jej do aktualnej sytuacji na rynku producentów węgla. Naturalnym etapem stała się potrzeba wydzielenia CUW ze struktur KHW i utworzenia dedykowanej spółki zależnej, jako odrębnego podmiotu gospodarczego. Chcąc dać prawo wyboru akceptacji nowych warunków pracy w przygotowanej, zmienionej formule organizacyjnej CUW uruchomiono dla jej pracowników kolejną edycję PDO, w wyniku której nastąpiła redukcja zatrudnienia o kolejne 19%⁸.

⁸ Ibidem.

3. Nowoczesny styl zarządzania procesami i nowa organizacja cechująca się kulturą firmy usługowej

W wyniku szczegółowych analiz prawno-ekonomicznych oraz podjętych decyzji korporacyjnych 1 listopada 2015 roku rozpoczęło swoją działalność Śląskie Centrum Usług Wspólnych Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (ŚCUW) (rys. 6).



Rys. 6. Schemat połączenia CUW oraz Spółki Szkoleniowej sp. z o.o.
Źródło: Opracowanie CUW KHW.

Przeprowadzone działania wydzielenia CUW ze struktur KHW przez utworzenie dedykowanej spółki pod nazwą Śląskie Centrum Usług Wspólnych spółka z ograniczoną odpowiedzialnością przyniosło znaczące efekty dla Katowickiego Holdingu Węglowego S.A. zarówno w aspekcie wartościowym, jakościowym, jak i ilościowym.

3.1. Efekt wartościowy

Efekt wartościowy należy rozumieć jako optymalizację kosztów działalności obszaru księgowo-płacowego (tabele 1 i 2). Do kalkulacji efektu wartościowego reorganizacji obszaru księgowego i kadrowo-płacowego przyjęto poniższe założenia:

- koszt wynagrodzeń – obliczono opierając się na liczbie osób zaangażowanych w realizację zadań z zakresu obsługi księgowej oraz kadrowo-płacowej we wszystkich zakładach KHW i biurze zarządu oraz przeciętne, miesięczne wynagrodzenie w KHW w danym roku,
- składki obowiązkowe pracodawcy przyjęto na poziomie 20%,
- ze względu na brak możliwości bezpośredniego przypisania pozostałych kosztów (pozapłacowych) funkcjonowania tego obszaru w strukturach zakładu przyjęto łączny udział tych kosztów w całej strukturze kosztów na poziomie 20%.

Tabela 1

Analiza kosztów funkcjonowania obszaru księgowego i kadrowo-płacowego w KHW w tys. zł

	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012 (CUW Zakład)	31.12.2013 (CUW Zakład)	31.12.2016 (CUW Spółka) Prognoza	31.12.2017 (CUW Spółka) Prognoza
Koszt wynagrodzeń (rocznie)	26 463	23 293	22 238	20 513	20 228	24 570	23 070
-liczba osób	393	337	311	280	263		
-przeciętne, miesięczne wynagrodzenie KHW	5 611,30	5 759,90	5 958,86	6 105,19	6 409,50		
Składki obowiązkowe pracodawcy	5 293	4 659	4 448	4 103	4 046		
Razem roczny koszt (w tys. zł)	31 755	27 952	26 686	24 616	24 274		
Pozostałe koszty (amortyzacja/materiały/energia/usługi obce/pozostałe koszty) – przyjęto na średnim poziomie 20%	7 939	6 988	6 672	6 154	6 069		
Razem roczny koszt (w tys. zł)	39 694	34 940	33 358	30 770	30 343		

Źródło: Opracowanie KHW.

Tabela 2

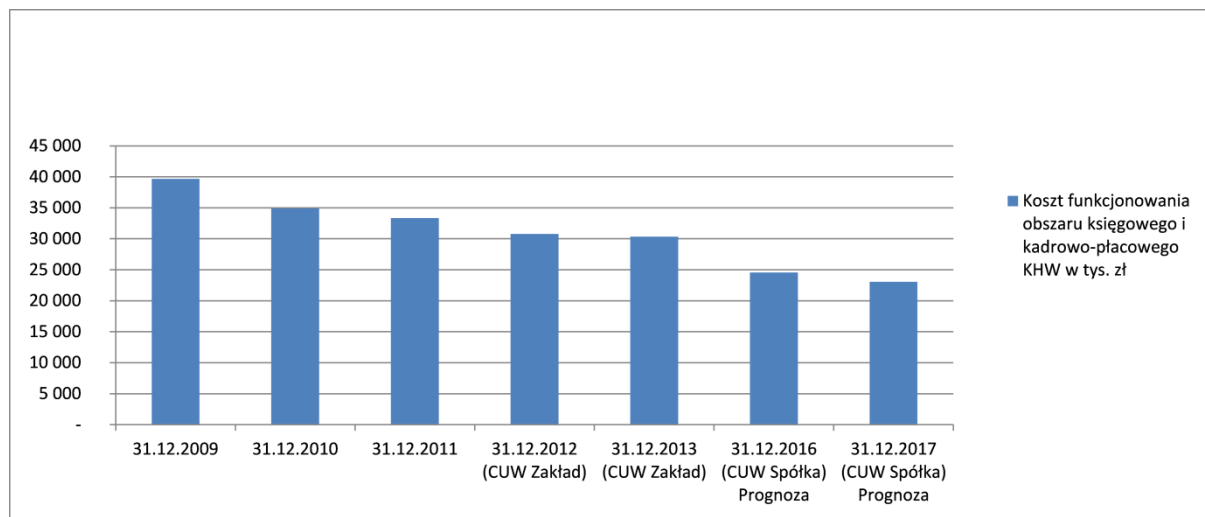
Efekt wartościowy

Specyfikacja	Jednostka miary	Wartość bazowa*	2015	2016	2017
Koszt obsługi księgowej, kadrowo-płacowej i archiwizacyjnej dla KHW S.A.	tys. zł	32 245	30 603	24 570	23 070
Odchylenie od wartości bazowej	tys. zł		-1 642	-7 675	-9 175
Odchylenie %	%		-5%	-24%	-28%

* Wartość bazowa to szacunkowy koszt obsługi księgowej, kadrowo-płacowej i archiwizacyjnej na 2015 rok przed podjęciem działań restrukturyzacyjnych.

Źródło: Opracowanie KHW.

Ponadto należy zauważyć, że przedstawione powyżej efekty wartościowe reorganizacji obszaru księgowego oraz kadrowo-płacowego nie uwzględniają wpływu corocznego wzrostu przeciętnego, miesięcznego wynagrodzenia w KHW w tym okresie (rys. 7).



Rys. 7. Koszt funkcjonowania obszarów księgowego i kadrowo-płacowego w KHW w tys. zł
Źródło: Opracowanie KHW.

W przypadku przeliczenia kosztu funkcjonowania tego obszaru w latach 2009-2012 na podstawie przeciętnego, miesięcznego wynagrodzenia z 2013 roku, efekty przedstawiałyby się następująco (pozostałe założenia bez zmian) (tabela 3).

Tabela 3

Analiza kosztów funkcjonowania obszarów księgowego i kadrowo-płacowego w KHW w tys. zł na podstawie przeciętnego wynagrodzenia z 2013 roku

	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012 (CUW Zakład)	31.12.2013 (CUW Zakład)	31.12.2016 (CUW Spółka) Prognoza	31.12.2017 (CUW Spółka) Prognoza
Koszt wynagrodzeń (rocznie)	30 227	25 920	23 920	21 536	20 228	24 570	23 070
-liczba osób	393	337	311	280	263		
-przeciętne miesięczne wynagrodzenie KHW	6 409,50	6 409,50	6 409,50	6 409,50	6 409,50		
Składki obowiązkowe pracodawcy	6045	5 184	4 784	4 307	4 046		
Razem roczny koszt (w tys. zł)	36 273	31 104	28 704	25 843	24 274		
Pozostałe koszty (amortyzacja/ materiały/ energia/usługi obce/pozostałe koszty) przyjęto na średnim poziomie 20%	9 068	7 776	7 176	6 461	6 069		
Razem roczny koszt (w tys. zł)	45 341	38 880	35 880	32 304	30 343		

Źródło: Opracowanie KHW.

3.2. Efekt jakościowy

Należy mieć na uwadze fakt, iż osiągnięcie zaprezentowanych powyżej efektów ilościowo-wartościowych było możliwe tylko i wyłącznie dzięki realizacji poniższych celów jakościowych:

- standaryzacji i uproszczeniu znacznej liczby procesów,
- konsolidacji i uzyskaniu efektu synergii,
- zgromadzeniu wiedzy eksperckiej w jednym centrum.

Standaryzacja procesów została osiągnięta przez ujednoczenie procedur obowiązujących wewnątrz organizacji. Stworzone zostały jednolite dla całej Spółki procedury, które wcześniej realizowane były w sposób rozproszony na podstawie specyficznych dla poszczególnych jednostek organizacyjnych uregulowań wewnętrznych. Dodatkowo, na podstawie doświadczeń pracowników pochodzących z różnych jednostek wewnętrznych Spółki, a skupionych w jednej organizacji zostały wypracowane najlepsze praktyki w zakresie realizacji danego procesu. Natomiast uproszczenie procesów zostało osiągnięte przez eliminację zbędnych bądź powielających się w ramach organizacji czynności.

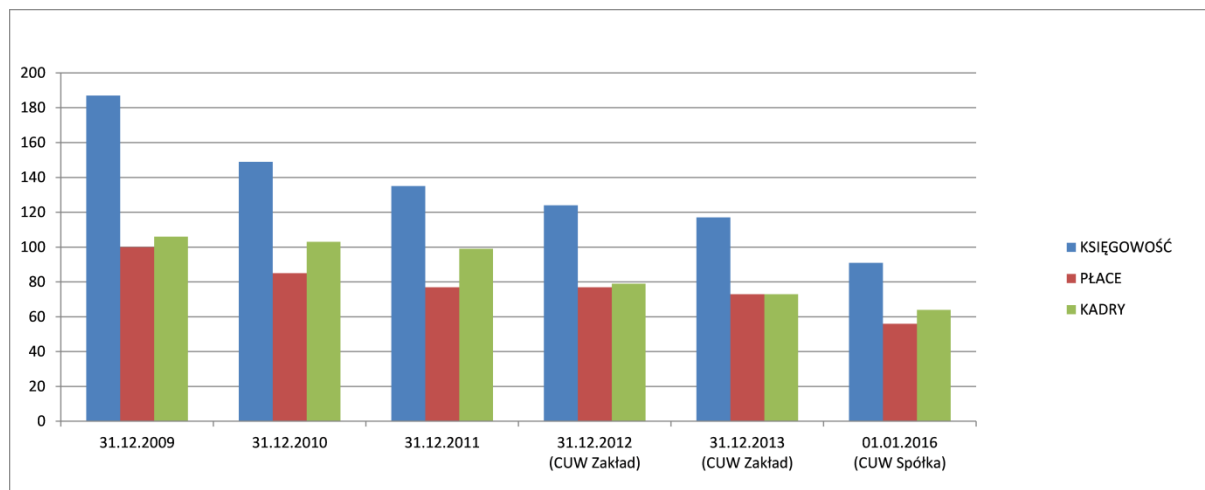
Dzięki konsolidacji wykonania czynności w jednym miejscu skala działalności CUW pozwoliła również na osiągnięcie większej wydajności przy niższych kosztach realizacji. Dodatkowo konsolidacja rozproszonych procesów w jednym Centrum Usług Wspólnych pozwoliła na uzyskanie efektu synergii w postaci bardziej efektywnego wykorzystania zasobów.

Do ostatecznych, pozytywnych efektów jakościowych jakie uzyskano w wyniku powstania ŚCUW należy zaliczyć:

- pełną integrację wielu obszarów działalności KHW,
- stały nadzór nad prowadzonymi procesami,
- wzmocnienie usługowego charakteru,
- lepsze ustawienie procesów controllingowych i benchmarków,
- wypracowanie oddzielnego systemu motywacyjnego i kultury organizacyjnej,
- pełne wykorzystanie rozproszonych kompetencji,
- optymalizację kosztów administracyjnych,
- zmniejszenie liczby pracowników zaangażowanych w realizację zadań będących przedmiotem działalności CUW i Spółki Szkoleniowej o 19%,
- sprawdzenie się wdrożonego w KHW systemu Pakietu Dobrowolnych Odejść (procesy restrukturyzacyjne odbyły się bez zwolnień grupowych),
- docelową, kompleksową obsługę Grupy Kapitałowej KHW S.A., w skład której wchodzi KHW S.A., Katowicki Węgiel sp. z o.o., Śląsko Dąbrowska Spółka Mieszkaniowa sp. z o.o. oraz obsługę Fundacji Kultura i Tradycje Górnicze.

3.3. Efekt ilościowy

Jest to zmniejszenie liczby osób zaangażowanych w realizację m.in. zadań w obszarach księgowym i kadrowo-płacowym. Strukturę zatrudnienia w tych obszarach w latach 2009-2016 przedstawiono na rys. 8 oraz szczegółowo w tabeli 4.



Rys. 8. Zatrudnienie w obszarach księgowości i kadrowo-płacowym w latach 2009-2016

Źródło: Opracowanie KHW.

Tabela 4

Zatrudnienie w obszarze księgowości i kadrowo-płacowym w latach 2009-2016

Wyszczególnienie	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012 (CUW Zakład)	31.12.2012 (CUW Zakład)	31.12.2012 (CUW Spółka)
	etaty	etaty	etaty	etaty	etaty	etaty
Księgowość	187	149	135	124	117	91
Płace	100	85	77	77	73	56
Kadry	106	103	99	79	73	64
Razem	393	337	311	280	263	211

Źródło: Opracowanie KHW.

4. Podsumowanie oraz postulowanie dalszych zmian

W świetle przedstawionych danych można z całą pewnością stwierdzić, że w prawie każdym przedsiębiorstwie, a szczególnie górniczym jest wiele obszarów wymagających szczegółowej analizy ekonomiczno-funkcjonalnej prowadzącej do optymalizacji zachodzących w nim procesów i redukcji kosztów. Jednak, aby dokonać racjonalnego wyboru strategii w zakresie wprowadzania zmian, decyzje takie muszą być podejmowane w sposób przemyślany i konsekwentny, po przeprowadzeniu bardzo szczegółowej analizy zarówno procesów biznesowych, jak i pomocniczych. Z kolei inicjowanie przez menedżerów rozwiązań takich jak tworzenie Centrów Usług Wspólnych musi być mocno wspierane zarówno przez właściciela, jak i przy dużym zrozumieniu strony społecznej. Charakter funkcjonowania przedsiębiorstwa górniczego wymaga ukierunkowania procesów zarządzania na umiejętne zrównoważenie interesów i potrzeb właściciela – Skarbu Państwa – i pracowników. Powstałe Śląskie Centrum Usług Wspólnych sp. z o.o. KHW to udowodniony sposób na optymalizację przebiegu zachodzących w przedsiębiorstwie procesów biznesowych według ujednoczonych

norm, przy zmniejszonym ryzyku związanym z organizacją takiej jednostki oraz znaczącej redukcji kosztów. Dodatkowe zalety utworzenia CUW to wzrost jakości oraz szybkości komunikacji. Prezentowany model działania zapewnia znacznie lepszą kontrolę wykonywania procesów biznesowych oraz szybsze ich tworzenie i wdrażanie.

Doświadczenia w zakresie procesu tworzenia, a następnie funkcjonowania CUW KHW mogą posłużyć innym podmiotom gospodarczym do zastosowania podobnych rozwiązań. Ponadto ŚCUW jest w pełni zorganizowaną spółką, na bazie której może nastąpić koncentracja usług, jakie mogą być świadczone na rzecz innych podmiotów, np. górniczych, dla których właścicielem jest Skarb Państwa.

Bibliografia

1. Shared Services Handbook. Hit the road. Deloitte MCS Limited, 2011.
2. Shared Services Center (SSC) Enabling your business for success. Ernst & Young, 2000.
3. Implementing Shared Services Centres. Institute of Management Accountants, 2000.
4. Roczne raporty za lata 2009-2015. KHW.
5. Szukalski S.: Zagraniczne centra usług w Polsce. Aspekty teoretyczne i empiryczne. Badania w ramach grantów Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
6. Tarasiewicz A., Tyniec A.: Efektywność kosztowa i standaryzacja – wyzwanie. Centrum Usług Wspólnych KPRM, 09.06.2014.
7. Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), 2014.