

## Transformacja funkcji kadrowej

Tworzenie wartości dla klienta



Badanie „Transformacja funkcji kadrowej – Tworzenie wartości dla klienta” objęło swoim zasięgiem sześć krajów europejskich: Polskę, Czechy, Estonię, Finlandię, Łotwę i Słowację.

W oparciu o zgromadzone informacje, Grupy Doradztwa Human Capital Deloitte Europy Centralnej stworzyły raport przedstawiający obecny stan i zakres transformacji funkcji kadrowej, korzyści, jakie organizacje już czerpią z tej transformacji oraz wyzwania jeszcze przed nimi stojące.

Celem raportu jest ułatwienie kierownictwu firm krajowych i międzynarodowych rozpoznania swojego aktualnego statusu, jeśli chodzi o proces przekształcania tej funkcji w porównaniu do innych firm z tego samego sektora oraz oceny efektywności własnej firmy w stosunku do innych.

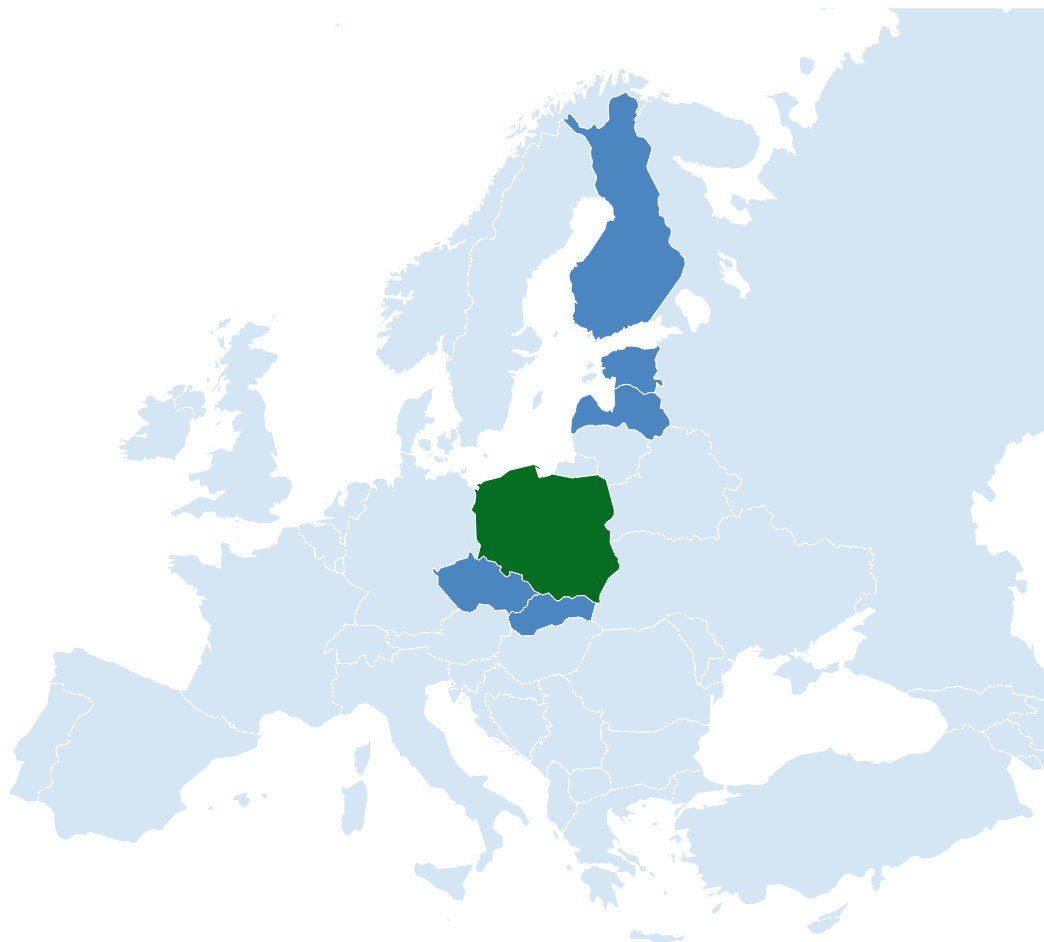
Nasze doświadczenie potwierdza tezę, że podstawą sukcesu w walce o przewagę konkurencyjną jest efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim. Nowoczesne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi implikuje szereg oczekiwań co do umiejętności i kompetencji współczesnych działów HR. Aby zbudować efektywne kosztowo i podnoszące wartość firmy rozwiązania w zakresie zarządzania ludźmi, konieczne jest unikalne połączenie rozumienia biznesu, kompetencji i ściśle kadrowej wiedzy, jak również technologii informatycznych. Świadcząc kompleksowe usługi firma Deloitte realizuje także badania, tworząc tym samym kapitał intelektualny dla swoich klientów.

Niniejszy dokument stanowi własność intelektualną Deloitte Business Consulting SA oraz Deloitte Advisory sp. z o.o. Przedruk, kopiowanie, skracanie, publiczne wykorzystanie raportu (lub jego fragmentu) wymaga uprzedniej, pisemnej zgody Deloitte Business Consulting SA lub Deloitte Advisory sp. z o.o.

# Spis treści

<b>Participating countries</b>	<b>4</b>
<b>Acknowledgements</b>	<b>5</b>
<b>Preface</b>	<b>6</b>
<b>Executive summary – Finland</b>	<b>7</b>
<b>1. HR Transformation – Creating Customer Value</b>	<b>9</b>
<b>2. HR Transformation – why we started and where we found benefits</b>	<b>12</b>
<b>3. HR Organisation – serving our customers</b>	<b>14</b>
<b>4. HR roles and their responsibilities in more detail</b>	<b>22</b>
<b>5. Standardise and improve your HR processes and services</b>	<b>23</b>
<b>6. Technology support of HR processes and services</b>	<b>26</b>
<b>7. HR Transformation – best practice scales</b>	<b>28</b>
<b>8. HR Transformation – the journey continues</b>	<b>30</b>
<b>Appendix 1: HR Function – main responsibility areas</b>	<b>33</b>
<b>Appendix 2: HR Transformation – why we started and where we found benefits</b>	<b>34</b>
<b>Appendix 3: HR best practice scales</b>	<b>36</b>
<b>Appendix 4: Additional country specific information</b>	<b>38</b>

# Participating countries



# Acknowledgements

I would like to express my gratitude for the co-operation, involvement and commitment of a number of HR colleagues in the participating countries in making this, HR Transformation Survey – Creating Customer Value, a success.



My sincere thanks go to Anna Hoffmannová, Pavla Staňková and Michiel van den Berg in the Czech Republic, Jari Kukkonen, Viljar Moorits and Tarmo Tamm in Estonia, Sampo Ahonala in Finland, Gusts Lūsis and Gunita Smirnova in Latvia, and Emilia Arciszewska, Ewa Banachowicz, Artur Kaźmierczak and Małgorzata Wnęk-Kolaska in Poland.

They all contributed greatly in recent months in a joint effort to make this survey possible, including contacting participants, collecting the data and providing valuable remarks on the contents and results of this study that would not have been feasible without their continual support.

Special thanks must go to the participants, since without them, this report would not have been possible.

Yours sincerely,



Petr Kymlička  
Deloitte Central Europe  
Partner Deloitte Consulting and partner for CE Human Capital Advisory Services

# Preface

The HR function is undergoing considerable change. The challenge is to align HR more effectively with business requirements, maximising HR functions contribution and optimising its performance.

HR practices in Finnish business environment have faced the challenge to become a strategic business partners already for some years. The HR Transformation discussion is strong on opinion and the movement towards transformation seems evident.

With this survey, we hope to provide you with insight and latest trends into HR transformation in Finland compared to other European countries. To create a coherent picture about the survey we would be happy to discuss with you also in person.

Hopefully the survey brings you the information and data of your organisations HR function, you were hoping for.

With Kind regards,



Katariina Suomi



# Wstęp

Badanie „Transformacja funkcji kadrowej – tworzenie wartości dla klienta” dotyczyło kilku istotnych obszarów:

1) Obszary biznesowe, w których została wygenerowana wartość po rozpoczęciu inicjatywy związanych z transformacją funkcji kadrowej; 2) rola i główne zadania funkcji kadrowej; 3) Standaryzacja i technologiczne wsparcie procesów kadrowych; 4) Obecny stan i oczekiwane zmiany w obrębie sześciu obszarów, na które najbardziej oddziałują proces transformacji funkcji kadrowej.

Najważniejsze wnioski z przeprowadzonych badań:

- Głównymi przyczynami rozpoczęcia procesu transformacji funkcji kadrowej są zdefiniowane przez potrzeby:
  - standaryzacji i doskonalenia procesów kadrowych,
  - redukcji kosztów,
  - zwiększenia liczby usług z zakresu HR,
  - wdrożenia Systemu Informacji Kadrowej (HR Information System – HRIS).
- Procesy standaryzacji funkcji kadrowej wynikają w głównej mierze z miejscowego ustawodawstwa oraz innych regulacji, takich jak lista płac czy administracja kadrowo-płacowa. W Polsce standaryzacja znacznej części procesów (tj.: szkolenia i rozwój pracowników, programy rozwoju kompetencji kierowniczych i przywódczych, zarządzanie wynagrodzeniami oraz rekrutacja) wciąż sięga jedynie poziomu lokalnego, porównując do pozostałych krajów, w których zdają się one być wystandaryzowane na poziomie regionalnym, a nawet globalnym.
- W celu wsparcia własnych procesów kadrowych większość organizacji używa aplikacji MS Office, ograniczając wykorzystanie Systemu Informacji Kadrowej (HRIS) do procesów o charakterze administracyjnym, tj. administracja kadrowo-płacowa, zarządzanie czasem, lista płac itp. Warto zauważyć, że HRIS służy również jako wsparcie takich usług jak zarządzanie talentami i zarządzanie kompetencjami. System Informacji Kadrowej z założenia ma być jednak systemem głównym (a nie tylko wspierającym wybrane procesy) i powinno się go integrować z innymi wykorzystywanymi systemami.
- Większość Respondentów nie korzysta z outsourcingu procesów kadrowych.
- Podstawowe korzyści, które pojawiły się po rozpoczęciu procesu transformacji funkcji kadrowej, to:
  - zwiększona zdolność dostarczania usług HR, również tych najbardziej zaawansowanych
  - obniżenie kosztów operacyjnych działów personalnych,
  - lepsze powiązanie strategii personalnej ze strategią organizacji.
- Na podstawie badania można zaobserwować, iż funkcje kadrowe koncentrują się na poprawie efektywności, szczególnie w odniesieniu do Kadrowych Partnerów Biznesowych i Centrów Doskonałości. Należy wziąć pod uwagę fakt, iż podjęcia działań usprawniających wciąż wymaga administracyjna część funkcji kadrowych. Można się jednak spodziewać, że dzięki zmianom w obecnym systemie prawnym, nastąpi optymalizacja zysków w obszarze administracji.

- Dyrektorzy Personalni lub Dyrektorzy Działów Kadr (najwyższe stanowisko w dziale kadr, w zależności od przyjętego w organizacji nazewnictwa) posiadają relatywnie niewielki zakres kontroli, co pozwala przypuszczać, iż są oni w stanie aktywnie zaangażować się w strategiczne doradztwo oraz wsparcie kadry kierowniczej i projektów o strategicznym znaczeniu dla biznesu. Ogólnie, zakres kontroli kierownictwa personalnego jest mniejszy niż przeciętny zakres kontroli w organizacji jako całości.
- Główne obowiązki Dyrektora Personalnego (Dyrektora Działu Kadr) obejmują działania powiązane z formułowaniem strategii HR, zapewnieniem jej integracji ze strategią biznesową oraz z dostarczeniem coachingu menedżerskiego, a także programów rozwoju kompetencji przywódczych kierownictwu wyższego szczebla.
- Kadrowy Partner Biznesowy ściśle współpracuje z menedżerami w kwestiach dotyczących zarządzania ludźmi. Współpraca ta sprowadza się przede wszystkim do identyfikowania, kierowania i mierzenia efektów programów kadrowych i coachingu menedżerów.
- Centra Doskonałości są postrzegane jako źródła programów, procesów i usług w obszarze HR. Wiele organizacji wskazywało na istotne znaczenie tych Centrów także dla działalności biznesowej – ze względu na ich aktywne wsparcie coachingu menedżerów w kwestiach związanych z zarządzaniem ludźmi.
- Obowiązki Centrów Usług Wspólnych skupiają się wokół administracji, zapewnienia zgodności i aktualności danych oraz doskonalenia technologii wspierających procesy kadrowe.
- Z badań wynika, że obszarami wymagającymi największych usprawnień w ciągu najbliższych lat są:
  - rozwój kompetencji pracowników działów personalnych,
  - określanie Mierników Efektywności Pracy wykorzystywanych do pomiaru wpływu (bezpośredniego lub pośredniego) programów i strategii kadrowych na wartość firmy.

Pozostałe dwa obszary do usprawnień to:

- poziom dopasowania strategii organizacji i strategii HR,
- jakość świadczonych usług (lepsze i bardziej zintegrowane narzędzia HR i procesy).

Większość badanych organizacji (93%) rozpoczęło już proces transformacji funkcji kadrowej.

W Polsce trend zmierza w kierunku rozwoju umiejętności oraz zwiększenia biznesowej świadomości i wiedzy pracowników działów personalnych. Powinno to także umożliwić funkcjom kadrowym lepsze powiązanie strategii kadrowej ze strategią organizacji. Widoczne są również starania, by mierzyć biznesowe rezultaty programów kadrowych.

---

<sup>1</sup> Zakres kontroli mierzony jest liczbą pracowników na etacie przypadających na osobę na menedżerskim stanowisku. Informację o zakresach kontroli w organizacjach i Działach Personalnych znajdziecie Państwo w rozdziale 4.

<sup>2</sup> Definicję oraz zakres odpowiedzialności Dyrektora Personalnego (Działu Kadr) znajdziecie Państwo w rozdziale 5.1.

<sup>3</sup> Definicję oraz zakres odpowiedzialności Kadrowych Partnerów Biznesowych znajdziecie Państwo w rozdziale 5.2.

<sup>4</sup> Definicję oraz zakres odpowiedzialności Centrum Doskonałości znajdziecie Państwo w rozdziale 5.3.

<sup>5</sup> Definicję oraz zakres odpowiedzialności Centrum Usług Wspólnych znajdziecie Państwo w rozdziale 5.4.

# 1. Wyniki badania

Wnioski z badania zawarte w raporcie przedstawione zostały w formie modułów tematycznych. Każdy moduł zawiera wnioski ogólne, a tam gdzie to było uzasadnione, także podział na kraje biorące udział w badaniu. W załącznikach znajdziecie Państwo także dodatkowe informacje na temat wyników uzyskanych przez polskie organizacje.

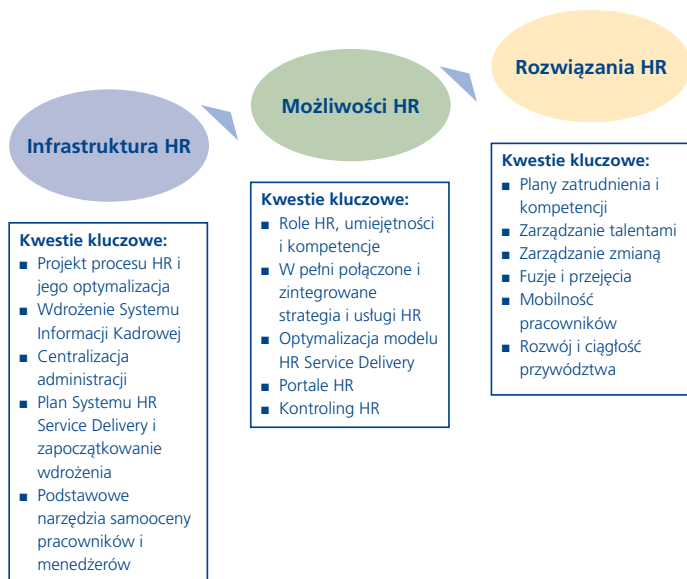
Moduły tematyczne raportu obejmują następujące kwestie:

- określanie obserwowalnych zmian w procesie transformacji funkcji kadrowej oraz propozycji Deloitte w zakresie Modelu Świadczenia Usług HR (*trendy*)
- analizowanie motywów rozpoczęcia transformacji i korzyści, jakie organizacje czerpią z jej rozpoczęcia (*motywy i korzyści*)
- ukazywanie zakresów kontroli w podziale na szczeble i role HR (modele HR)
- definiowanie poszczególnych ról kadrowych oraz dostarczanie informacji o obszarach ich odpowiedzialności (*role kadrowe*)
- prezentowanie wyników badań w obszarze poziomów standaryzacji poszczególnych procesów oraz uwarunkowań tej standaryzacji (*standaryzacja procesów*)
- zawieranie informacji o rozwiązaniach informatycznych stosowanych przez firmy wspierające procesy kadrowe oraz poziom integracji tych systemów (*rozwiązania technologiczne*)
- podsumowanie obecnego stanu funkcji kadrowej, wyodrębnienie obszarów usprawnień,
- w jakich firmy zamierzają prowadzić transformację oraz ujawnienie słabych ogniw transformacji funkcji kadrowej w badanych organizacjach (*najlepsze praktyki*)
- podsumowanie najważniejszych wyzwań biznesowych, z jakimi przyjdzie się zmierzyć funkcjom kadrowym w najbliższych latach (*priorytety na przyszłość*)

## 2. Transformacja funkcji kadrowej – tworzenie wartości dla klienta

Nie od dziś wiadomo, że Kapitał Ludzki stanowi źródło wartości dla udziałowców. Także Dział Personalny, poprzez transformację funkcji kadrowej, może dodatkowo generować wartość dla swoich klientów (dyrektorów, menedżerów, pracowników, byłych pracowników, kandydatów do pracy, pracowników na emeryturze). Jak więc przeprowadzić transformację, by wartość dla klientów była najwyższa? Czy należy się skupić na zwiększaniu wydajności procesów kadrowych, czy na wsparciu ekspertów od zarządzania zasobami ludzkimi w wdrażaniu ogólnej strategii organizacji? Czy i jak działy HR wykorzystują nowoczesne narzędzia technologiczne by wspierać swoje procesy i zapewnić sobie techniczną funkcjonalność, dzięki której mogą być bardziej przydatne dla swoich klientów? Jakie są doświadczenia firm z przechodzeniem od roli administracyjnej do bardziej doradczej i ukierunkowanej biznesowo? W znalezieniu odpowiedzi na te i inne kluczowe pytania może pomóc Państwu nasz raport.

Nasze doświadczenia z organizacjami, które wzięły udział w ankiecie dotyczącej transformacji funkcji kadrowej, wskazują na ogólny trend w rozwoju tego obszaru.



Rys. 1. Proces transformacji funkcji kadrowej

Badania w zakresie HR transformacji, z różnych źródeł, wskazują na istnienie związku między funkcjonowaniem procesów kadrowych, a wynikami organizacji. Szkolenia pracowników, zwiększanie ich motywacji, ocena wyników pracy i rozwoju kompetencji przekładają się na osiągnięte przez firmę wyniki. Świadomi tych zależności specjaliści w obszarze HR zaczęli kłaść nacisk na wdrażanie właściwych procesów i narzędzi kadrowych, a niektórzy także na wykorzystanie zintegrowanych rozwiązań technologicznych lub wzajemnego ich powiązania w celu rozwoju funkcji kadrowej.

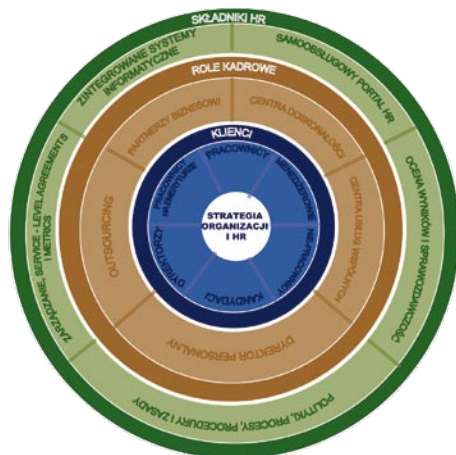
Efektywne i odpowiednio rozmieszczone w organizacji procesy kadrowe to jednak nie wszystko. Specjaliści HR stanęli przed nowym wyzwaniem – dopasowanie procesów do świadczonych w ich zakresie usług (tj. zarządzanie talentami, szkolenia i rozwój oraz planowanie zasobów). W praktyce oznacza to koncentrację funkcji HR na dostarczeniu zintegrowanych usług kadrowych, wspieranych efektywnymi i sprawnymi procesami.

Dodatkowo wyższa dojrzałość i kwalifikacje działów personalnych sprawiają, że kadra zarządzająca zaczyna stawiać nowe pytania dotyczące kwestii biznesowych, takich jak:

- Wzrost, rozwój i skutki uboczne podejmowanych działań biznesowych
- Fuzje, przejęcia i integracja po połączeniu
- Zmiany na rynkach lokalnych i międzynarodowych oraz konkurencja
- Rywalizacja o wykwalifikowanych pracowników lub retencja i motywacja wykwalifikowanej kadry pracowniczej
- Zwiększony nacisk na zgodność z regulacjami prawnymi

Zapewnianie organizacji odpowiednich usług, doradztwa, narzędzi i wsparcia administracyjnego w zakresie funkcji kadrowej wymaga zmiany zakresu wiedzy, kwalifikacji i ról pracowników działu personalnego, zrozumienia związku pomiędzy strategią kadrową, a ogólną strategią firmy oraz mierzenia wkładu HR w sukces rynkowy i wsparcia biznesowego.

Stosowany przez Deloitte Model Świadczenia Usług HR obrazuje, w jaki sposób funkcja kadrowa dostarcza wartość klientom (organizacji).



Rys. 2. Model Świadczenia Usług HR

Zgodnie z naszą koncepcją podejście do obsługi klientów (organizacji) powinno mieć charakter „całościowy”, gdyż wszelkie zmiany w obrębie funkcji kadrowej czy w sposobie dostarczania usług HR wpływają jednocześnie na cztery podstawowe elementy tj.:

- Poziom zintegrowania strategii HR ze strategią organizacji
- Klientów HR: dyrektorów, menedżerów, pracowników, byłych pracowników, kandydatów do pracy, pracowników na emeryturze
- Role kadrowe: Partnerów Biznesowych, Centra Doskonałości, Centra Usług Wspólnych, Dyrektorów Personalnych, Outsourcerów
- Elementy składowe HR: narzędzia, systemy, technologie, politykę, strukturę kierownictwa

Jesteśmy przekonani, że Kapitał Ludzki może przynieść wartość organizacji, udziałowcom i klientom w wielu obszarach, w tym także w tych, które prowadzą do stałego zyskowego rozwoju, innowacji, doskonalenia oraz lepszych zdolności praktycznego przywództwa. Dlatego też uważamy, że w każdej organizacji funkcjonowanie działu personalnego powinno być ciągle udoskonalane tak by osiągnąć optymalny poziom efektywności.

Z przeprowadzonego badania wynika, że w rozwoju funkcji kadrowej w badanych organizacjach można wyróżnić następujące etapy:

- Etap budowania infrastruktury HR - skupiający się na przygotowaniu efektywnych procesów oraz ich optymalizacji. Na tym etapie centralizowana jest administracja oraz przygotowywany Model Świadczenia Usług HR. Jest to także moment, w którym organizacje wdrażają zintegrowany system informatyczny wspierający procesy kadrowe.
- Etap zwiększania możliwości HR – wprowadzający role, nowe kompetencje i wymagania względem wiedzy pracowników działów personalnych. Na tym etapie wdrażany i optymalizowany jest Model Świadczenia Usług, a pracownicy działu personalnego doskonałą obsługą klientów w ramach pełnionych ról. Wprowadzone zostają pierwsze mierniki efektywności.
- Etap dostarczania rozwiązań przez HR – najbardziej zaawansowany z etapów, w którym funkcja kadrowa osiąga poziom doradcy i partnera biznesowego. Rozwiązania kadrowe skupiają się na przygotowywaniu planów zatrudnienia, zarządzania talentami, zarządzania zmianą i mobilnością pracowników.

Wraz z transformacją funkcji kadrowej (przechodzeniem z niższego etapu na wyższy) wzrasta jej strategiczne znaczenie i jakość usług oferowanych klientom.

Uwaga: Prezentowany podział na etapy jest ujęciem modelowym (ogólnym), w rzeczywistości poszczególne etapy mogą się przenikać w zależności od przyjętego przez organizację scenariusza transformacji funkcji kadrowej.

Zanim przejdziemy do analizy obszarów, na które wpływa transformacja funkcji kadrowej, warto sobie odpowiedzieć na pytanie, o powody rozpoczęcia transformacji i korzyści, jakie organizacje odniosły z jej rozpoczęcia.

*Uwaga: W załączniku nr 4 znajdują Państwo dodatkowe, szczegółowe informacje dotyczące wyników Państwa kraju w porównaniu do wyników ogólnych.*

## 3. Transformacja funkcji kadrowej – motywy rozpoczęcia i korzyści

Trzy najczęściej wymieniane przez ankietowanych motywy, dla których podjęli decyzję o transformacji funkcji kadrowej, to:

1. Standaryzacja i doskonalenie procesów HR (23%)
2. Doskonalenie usług kadrowych świadczonych organizacji i pracownikom (18%)
3. Redukcja kosztów i dostarczanie lepszych usług o strategicznym znaczeniu (oba 12%)

Jedynie w Czechach czynnik „redukcja kosztów” (21%) został oceniony jako główny czynnik wywołujący transformację funkcji kadrowej.

Funkcję kadrową poddawano procesowi transformacji, jeżeli potrzeba zmian zaistniała, w co najmniej jednym z wymienionych obszarów.

	<b>Kraje Bałtyckie (Łotwa i Estonia)</b>	<b>Czechy i Słowacja</b>	<b>Łotwa</b>	<b>Finlandia</b>	<b>Polska</b>
1.	Standaryzacja i poprawa jakości procesów kadrowych (26%)	Podniesienie poziomu usług strategicznych (18%)	Standaryzacja i poprawa jakości procesów kadrowych (26%)	Podniesienie jakości obsługi kadrowej firmy i poszczególnych pracowników (30%)	Standaryzacja i poprawa jakości procesów kadrowych (25%)
2.	Podniesienie jakości obsługi kadrowej firmy i poszczególnych pracowników (24%)	Standaryzacja i poprawa jakości procesów kadrowych (19%)	Podniesienie jakości obsługi kadrowej firmy i poszczególnych pracowników (23%)	Standaryzacja i poprawa jakości procesów kadrowych (26%)	Ograniczenie kosztów. Zwiększenie zakresu usług świadczonych przez dział kadr;
3.	Podniesienie poziomu usług strategicznych (18%)	Podniesienie jakości obsługi kadrowej firmy i poszczególnych pracowników (15%)	Podniesienie poziomu usług strategicznych; Wdrożenie kadrowego systemu IT (HRIS) (15%)	Podniesienie poziomu usług strategicznych (17%)	Wdrożenie kadrowego systemu IT (HRIS) (11%)

Tab. 1. Główne powody rozpoczęcia procesu transformacji funkcji HR

Najczęściej wymieniane korzyści, jakie uzyskały badane organizacje w wyniku transformacji funkcji kadrowej, to:

1. Ścisłe dopasowanie działalności kadrowej do strategii firmy (16%)
2. Podniesienie poziomu zadowolenia kadry kierowniczej i pracowników z obsługi kadrowej (15%)
3. Zwiększenie zdolności obsługi klientów wewnętrznych(13%)

Korzyści te dowodzą, że koncentrując się na standaryzacji i doskonaleniu procesów, Respondenci dostrzegają i uświadamiają sobie większą wartość jakościową niż ilościową tych procesów (tak wypowiedziało się 7% badanych). Co więcej, powyższe wyniki oznaczają, iż transformacja funkcji kadrowej umożliwia jej samej skupienie się na potrzebach i wymaganiach jej klientów.

Zdecydowana większość organizacji dostrzegających wymienione wyżej korzyści po rozpoczęciu procesu transformacji funkcji kadrowej, w ramach „lepszego powiązania strategii HR z ogólną strategią biznesową”, na poziomie regionalnym a nawet globalnym, podjęła się standaryzacji następujących usług HR o strategicznym ukierunkowaniu:

- Projektowanie i budowanie organizacji
- Zarządzanie wynikami
- Zarządzanie talentami, planowanie karier i sukcesji
- Rozwój kadry zarządzającej i kierowniczej.

Równie silnego związku pomiędzy odkrytą wartością a poziomem standaryzacji nie stwierdzono w innych zidentyfikowanych obszarach korzyści.

Główne przyczyny rozpoczęcia procesu transformacji funkcji kadrowej są zdeterminowane przez potrzeby: standaryzacji i doskonalenia procesów kadrowych, redukcji kosztów, zwiększenia liczby usług z zakresu HR oraz wdrożenia Systemu Informacji Kadrowej (HR Information System – HRIS)

Firmy, które rozpoczęły proces transformacji, zaczynają uświadamiać sobie większą wartość jakościową niż ilościową procesów transformacyjnych

Dostrzegając korzyści wynikające z rozpoczęcia transformacji funkcji kadrowej, wiele firm podejmuje się standaryzacji (na poziomie regionalnym a nawet globalnym) usług HR o strategicznym znaczeniu

*Uwaga! W załączniku nr 2 znajdziecie Państwo szczegółowy przegląd odpowiedzi z podziałem na kraje i poszczególne czynniki pobudzające do transformacji Funkcji HR oraz odpowiedzi dotyczące odkrytych wartości.*

## 4. Organizacja HR – usługi świadczone klientom

Funkcję kadrową można zorganizować na wiele różnych sposobów. Wybór modelu HR warunkują takie czynniki jak: lokalizacja geograficzna firmy, całkowita liczba pracowników, infrastruktura technologiczna i jej dostępność, liczba procesów kadrowych i świadczonych usług, procesy i usługi wyprowadzone na zewnątrz itd. Pomimo, że badanie to nie miało na celu analizy wymienionych czynników w odniesieniu do poszczególnych firm, sądzimy, że zaprezentowane w raporcie dane dotyczące organizacji funkcji HR dostarczą Państwu istotnych informacji także w tym zakresie.

Analizując poszczególne kraje, można zauważyć, że w Czechach i na Słowacji na jedną osobę zatrudnioną na pełny etat w dziale personalnym przypada 52,7 pełnych etatów ogółem, podczas gdy w innych krajach stosunek ten wynosi średnio 1: 84,3. Jedną z przyczyn takiej sytuacji może być różnica w definicji i zakresie obowiązków działu personalnego w poszczególnych krajach – w firmach na terenie Czech i Słowacji polityka Jakości, Zdrowia i Bezpieczeństwa wchodzi w zakres obowiązków departamentu personalnego.

W tabeli 2 przedstawiono liczbę pracowników pełnoetatowych obsługiwanych przez poszczególne szczeble HR. Wyróżnione szczeble HR, to:

- Dyrektor Działu Kadr lub Dyrektor Personalny (najwyższe stanowisko w dziale kadr)
- Menedżerowie w funkcji kadrowej (hierarchicznie odpowiedzialni za zarządzanie personelem kadrowym)
- Pracownicy techniczni/specjaliści HR (Kadrowi Partnerzy Biznesowi, specjaliści, pracownicy Centrum Doskonałości, administratorzy kadrowi, osoby odpowiedzialne za rekrutację, itp.)
- Obsługa administracyjna (pracownicy pełniący w dziale kadr funkcje administracyjne i pomocnicze - nie merytoryczne)

Wydaje się, że cały czas jest jeszcze możliwość podwyższenia efektywności ról HR takich jak Kadrowy Partner Biznesowy, Centrum Doskonałości i Centrum Usług Wspólnych (lista płac, administracja) w firmach działających w Czechach i na Słowacji.

Kraj	Liczba etatów ogółem na 1 etat HR	Liczba menedżerów (na etacie) na 1 dyrektora HR	Liczba menedżerów (na etacie) na 1 menedżera HR	Liczba etatów na 1 specjalistę HR (na etacie)	Liczba etatów na 1 pracownika administracyjnego HR (na etacie)
Kraje Bałtyckie (Łotwa i Estonia)	1 : 89	1 : 116	1 : 89	1 : 167	1 : 330
Czechy i Słowacja	1 : 53	1 : 127	1 : 79	1 : 127	1 : 122
Finlandia	1 : 82	1 : 90	1 : 92	1 : 331	1 : 129
Łotwa	1 : 78	1 : 329	1 : 75	1 : 154	1 : 233
<b>Polska</b>	<b>1 : 82</b>	<b>1 : 139</b>	<b>1 : 76</b>	<b>1 : 248</b>	<b>1 : 173</b>
Wszystkie badane kraje	1 : 73	1 : 146	1 : 82	1 : 193	1 : 158

Tab. 2. Liczba pełnoetatowych pracowników działu HR potrzebnych do obsługi swoich klientów

W tabeli 3, w podziale na kraje objęte badaniem, przedstawione zostały uproszczone struktury kadrowe - informacje o liczbie pracowników raportujących do bezpośrednich przełożonych. Z badania wynika, że generalnie dział personalny ma podobny zakres kontroli do ogólnie funkcjonującego w organizacji, aczkolwiek w Polsce ten zakres jest nieco mniejszy.

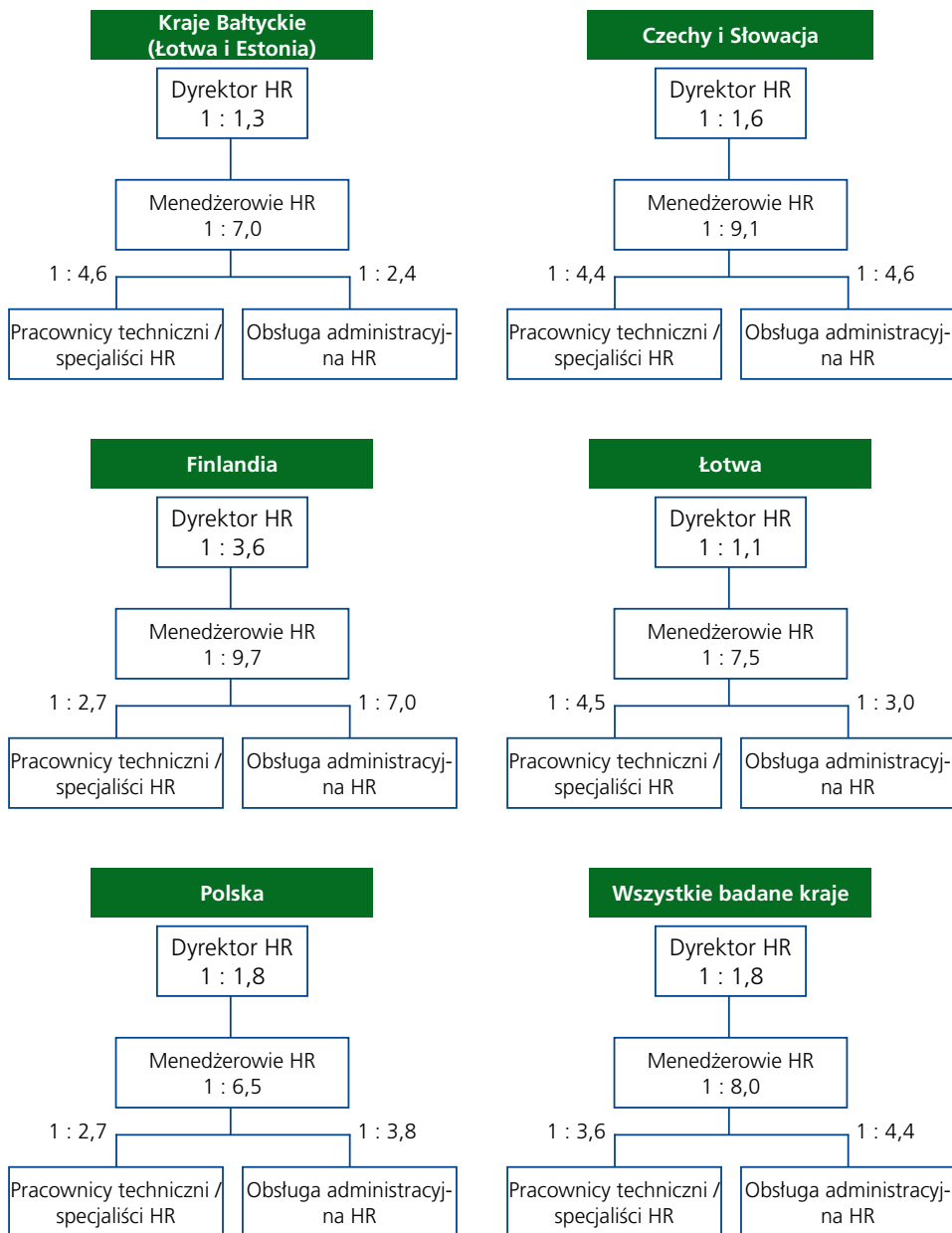
Kraj	Przeciętny zakres kontroli w organizacji <sup>1</sup>	Przeciętny zakres kontroli w departamencie personalnym <sup>2</sup>
Kraje Bałtyckie <sup>3</sup>	1 : 8,7	1 : 7,0
Czechy i Słowacja	1 : 7,1	1 : 9,1
Finlandia	1 : 9,8	1 : 9,7
Łotwa	1 : 9,1	1 : 7,5
<b>Polska</b>	<b>1 : 8,7</b>	<b>1 : 6,5</b>
Wszystkie badane kraje	1 : 8,5	1 : 8,0

Tab. 3. Zakres kontroli funkcji kadrowej i całej organizacji

<sup>6</sup> Menedżer na etacie : liczba etatów ogółem

<sup>7</sup> W organizacjach, w których istnieje zarówno stanowisko Dyrektora Personalnego / Dyrektora Działu Kadr (CHRO) i menedżerów personalnych, etat Dyrektora Działu Kadr jest wyłączony z kalkulacji

<sup>8</sup> Kraje Bałtyckie (Łotwa i Estonia)

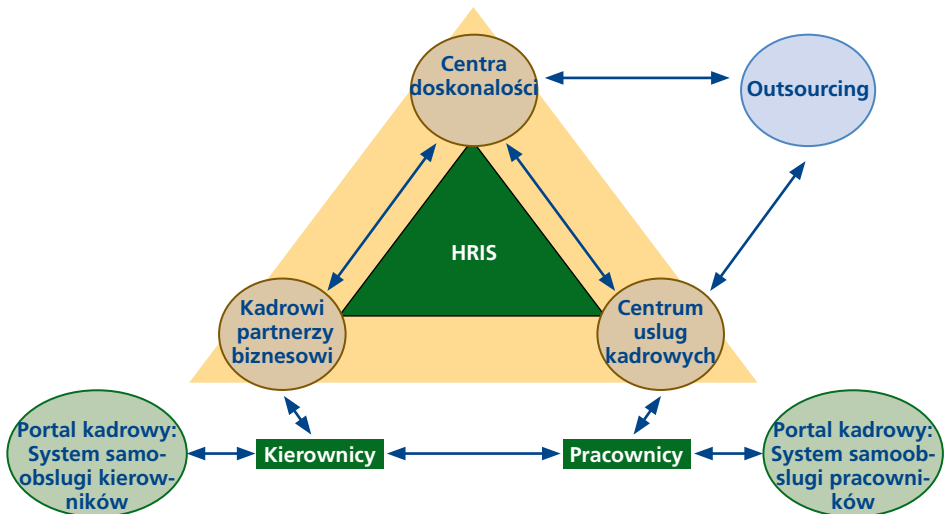


Rys. 3. Zakres kontroli funkcji kadrowej w Krajach Bałtyckich (Łotwa i Estonia)

Na organizację działu personalnego można też patrzeć poprzez role, które realizuje. Uproszczoną wersję Modelu Usług świadczonych przez dział kadr przedstawia rysunek 9.

Model Deloitte uwzględniający usługi świadczone przez dział HR prezentuje, iż nowoczesne zarządzanie w tym obszarze koncentruje się wokół 3 kluczowych elementów tj.:

1. Centra doskonałości
2. Centrum usług kadrowych
3. Kadrowi partnerzy biznesowi



Rys. 4. Inne spojrzenie na model usług świadczonych przez dział HR

## Transformacja funkcji kadrowej

Tworzenie wartości dla klienta

W ankiecie Respondenci zostali także poproszeni o podanie informacji o liczbie etatów w odniesieniu do głównych ról HR. Krótką charakterystykę tych ról zawiera tabela 4.

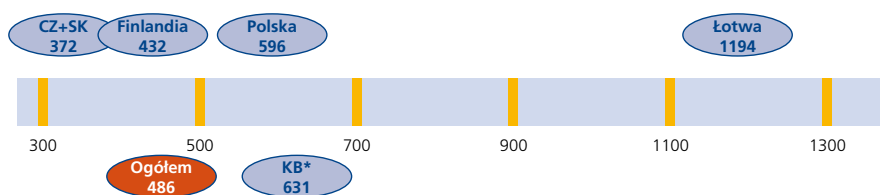
<b>Kadrowi Partnerzy Biznesowi (HR Business Partners)</b>	Kadrowi Partnerzy Biznesowi są odpowiedzialni za dostarczanie wyspecjalizowanych usług doradczych o znaczeniu strategicznym kadrze kierowniczej i menedżerom liniowym powiązanych z kwestiami kadrowymi, które wpływają na ich jednostki biznesowe
<b>Centra Doskonałości (ogółem)</b>	<p>CD składają się z zespołów technicznych ekspertów personalnych specjalizujących się w projektowaniu programów benefitów, systemów wynagrodzeń czy rozwoju organizacji, którzy pracują na rzecz różnych jednostek biznesowych. CD świadczą usługi o charakterze strategicznym, projektowym i doradczym dla Kadrowych Partnerów Biznesowych i wspierają Centrum Usług Kadrowych w rozwiązywaniu złożonych kwestii.</p> <p>Wyróżniamy następujące główne Centra Doskonałości:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Nagrody</li><li>■ Talenty</li><li>■ Wiedza</li></ul>
<b>Centrum Usług Kadrowych (ogółem)</b>	<p>Centrum Usług Kadrowych to tzw. usługi wspólne, które reagują na potrzeby pracowników i wspierają przedsięwzięcia kadrowe tak, aby znacznie obniżyć zaangażowanie Kadrowych Partnerów Biznesowych i Centrów Doskonałości w wykonywanie rutynowych działań administracyjnych i zapytań (np. benefity, listy płac, przechowywanie danych).</p> <p>Wyróżniamy następujące główne Centra Usług Wspólnych:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Lista płac</li><li>■ Administracja, ogólni pracownicy kadrowi</li><li>■ Specjaliści funkcjonalni</li></ul>

Tab. 4. Role HR

Dane zaprezentowane na kolejnych rysunkach porównują liczbę etatowych pracowników ogółem do działów personalnych pełniących poszczególne role. Liczby te różnią się od przedstawionych w tabeli 2, ponieważ mniej organizacji odpowiedziało na pytanie dotyczące liczby etatów w dziale HR w rozbięciu na role. Firmy, które nie udzieliły tej odpowiedzi, to przede wszystkim duże korporacje (powyżej 1000 pracowników).

Rola kadrowych partnerów biznesowych polega na świadczeniu kadrze kierowniczej poszczególnych jednostek biznesowych specjalistycznych usług strategicznych i doradczych związanych z kwestiami kadrowymi wpływającymi na ich funkcjonowanie.

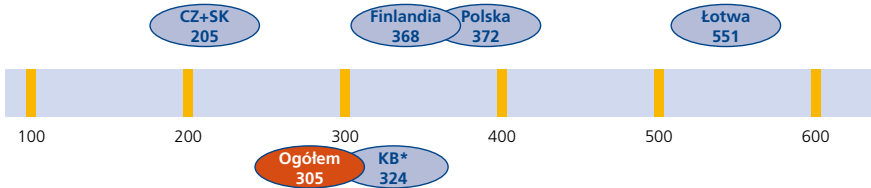
### HRBP



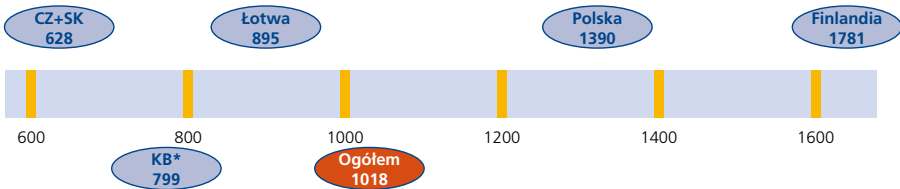
Rys. 5. Kadrowy Partner Biznesowy

\* KB - Kraje Bałtyckie (Łotwa i Estonia)

Rola centrum doskonałości polega na tworzeniu zespołów fachowców kadrowych (np. specjalizujących się w opracowywaniu systemu świadczeń, wynagrodzeń, rozwoju firmy) obsługujących wszystkie jednostki organizacyjne. Centra świadczą usługi strategiczne, projektowe i konsultacyjne kadrowym partnerom biznesowym i pomagają centrum usług kadrowych w rozwiązywaniu złożonych problemów.

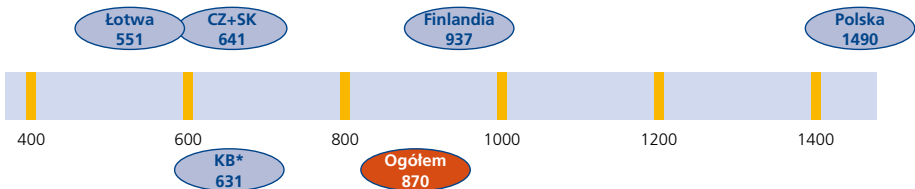


Rola centrum doskonałości w obszarze wynagrodzeń obejmuje wszelkie działania związane z wynagrodzeniami, świadczeniami i premiami.



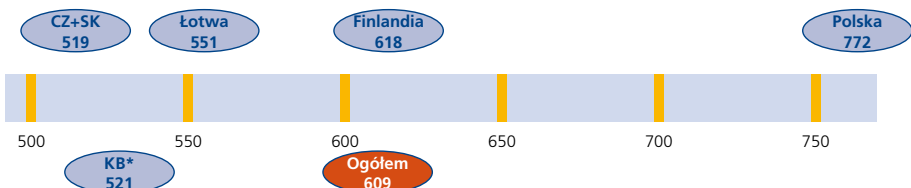
Rys. 6. Centra doskonałości ogółem

Rola centrum doskonałości w zakresie talentów polega na zarządzaniu talentami, kadrami i organizacją oraz pozyskiwaniem zasobów.



Rys. 7. Centra doskonałości – talent

Rola centrum doskonałości w obszarze wynagrodzeń obejmuje wszelkie działania związane z rozwojem kadry kierowniczej, szkoleniami oraz programami szkoleń elektronicznych.

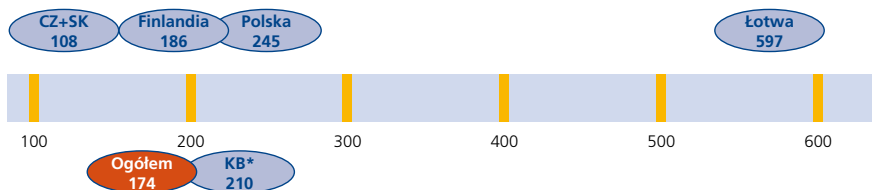


Rys. 8. Centra doskonałości – rozwój

## Transformacja funkcji kadrowej

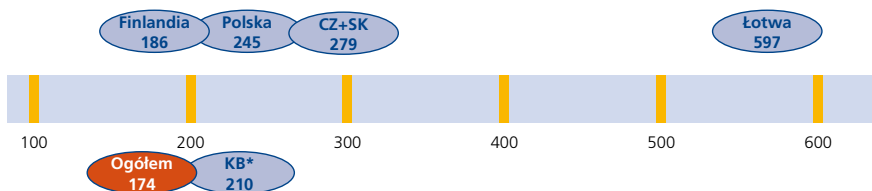
Tworzenie wartości dla klienta

Przez centrum usług kadrowych rozumie się centrum usług wspólnych, które polega na udzielaniu odpowiedzi na pytania pracowników i obsługiwaniu rutynowych operacji kadrowych w celu odciążenia kadrowych partnerów biznesowych i pracowników centrów doskonałości od wykonywania rutynowych zadań administracyjnych (związanych z administracją kadrową, płacami, utrzymaniem danych, itp.).



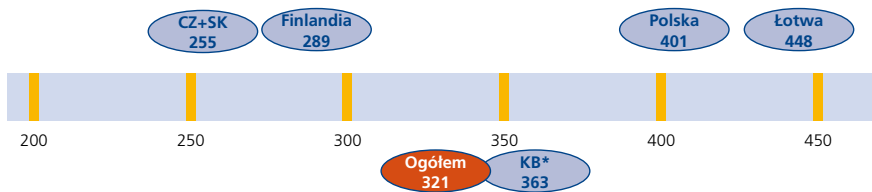
Rys. 9. Centrum usług kadrowych

Rola centrum doskonałości w obszarze płac obejmuje wszelkie działania związane z naliczaniem płac.



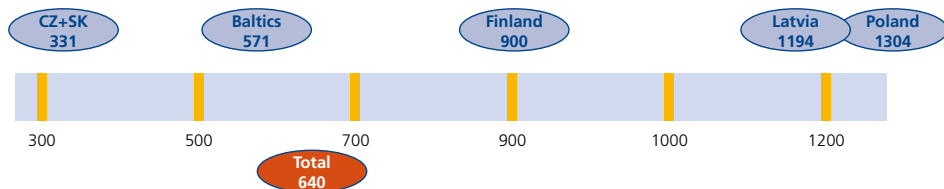
Rys. 10. Centrum usług kadrowych

Zadaniem administracji jest udzielanie odpowiedzi na pytania kierownictwa i pracowników, zarządzanie danymi kadrowymi i wykonywanie operacji rutynowych.



Rys. 11. Centrum usług kadrowych – administracje

Specjaliści funkcjonalni w zakresie centrum usług kadrowych to fachowcy z obszaru HR, których działalność obejmuje jeden lub kilka obszarów, zapewniający wsparcie przy wykonywaniu operacji, doradzający i interpretujący możliwe rozwiązania w ramach polityki kadrowej firmy. Rozwiązują oni kwestie o charakterze złożonym.



Rys. 12. Centrum usług kadrowych – specjaliści funkcjonalni

# 5. Role kadrowe i ich szczegółowe obowiązki

Podczas realizacji różnych projektów, często dyskutujemy z Dyrektorami Personalnymi zagadnienie zakresu odpowiedzialności i obowiązków w działach HR – kto się w praktyce zajmuje rekrutacją, kto rozwojem, a kto utrzymaniem pracowników? Analizując różne funkcje kadrowe, stworzyliśmy listę 23 podstawowych obszarów odpowiedzialności, które dotyczą funkcji kadrowej

*Uwaga: W załączniku nr 1 znajdują Państwo listę 23 podstawowych obszarów odpowiedzialności*

Wybór modelu HR uwarunkowany jest różnymi czynnikami - lokalizacją geograficzną firmy, całkowitą liczbą pracowników, infrastrukturą technologiczną i jej dostępnością, liczbą procesów kadrowych i świadczonych usług, liczbą procesów i usług wyprowadzonych na zewnątrz.

Jak wskazują wyniki badania dział personalny ma podobny zakres kontroli do ogólnie funkcjonującego w organizacji, aczkolwiek w Polsce ten zakres jest nieco mniejszy.

Część firm, szczególnie dużych, nie była w stanie wyróżnić poszczególnych funkcji w ramach funkcji kadrowej, co może wskazywać na brak ich jasnego zdefiniowania, a co za tym idzie także ich zakresów odpowiedzialności.

Jednym z głównych wniosków z badań w tym obszarze jest to, że wiele badanych firm nie stosuje modelu usług świadczonych przez dział HR wg przedstawionego wcześniej schematu (rysunek 4), w którym wyróżnione zostały 3 zasadnicze Funkcje: Centrum Doskonałości, Centrum Usług Wspólnych i Kadrowy Partner Biznesowy. Ci, którzy rozpoznają te główne funkcje kadrowe, dostrzegają też podstawowe role Dyrektorów Działów Personalnych, Kadrowych Partnerów Biznesowych, Centrów Doskonałości i Centrów Usług Wspólnych.

Na następnych stronach przedstawiliśmy 10 najważniejszych obszarów odpowiedzialności z podziałem na poszczególne role.

## 5.1 Dyrektor Personalny (DP)

Podstawowe obowiązki i role Dyrektora Personalnego są powiązane ze strategią i skupiają się na zapewnieniu coachingu menedżerskiego i programów rozwoju umiejętności przywódczych kierownikom wyższego szczebla. Szczególny nacisk jest położony na wspieranie kierownictwa wyższego szczebla w budowaniu właściwych strategii związanych z obecnymi i pożądanymi kompetencjami, sytuacją na rynku pracy oraz trendami społecznymi i regulacjami prawnymi. To z kolei wiąże się z tworzeniem programów zarządzania wynikami pracy, programów nagradzania i systemów motywacyjnych, a także zarządzania zmianą i rozwojem kompetencji przywódczych.



Rys. 13. Dyrektor Personalny – obszary odpowiedzialności

## 5.2 Kadrowy Partner Biznesowy (KPB)

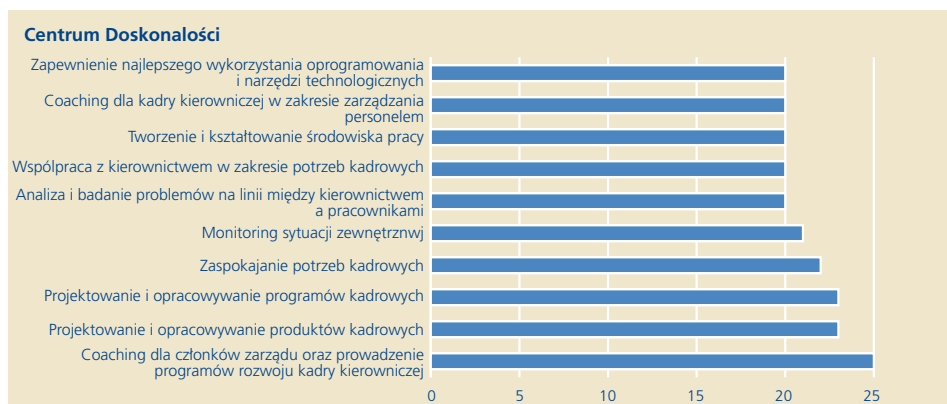
Kadrowy Partner Biznesowy blisko współpracuje z kierownictwem firmy w zakresie spraw personalnych. KPB określa, kieruje i mierzy wyniki np.: programów personalnych, które wpływają na kluczowe dla sukcesu firmy czynniki takie jak zwiększanie udziału w rynku, utrzymanie klientów, produktywność, doskonalenie jakości itd. Istotną rolę jest też coaching menedżerski w zakresie „miękkich” umiejętności oraz wspieranie zarówno kadry zarządczej jak i pracowników w wyrażaniu swoich potrzeb, problemów, czy skarg we właściwy i konstruktywny sposób.



Rys. 14. Kadrowy Partner Biznesowy – obszary odpowiedzialności

### 5.3 Centrum Doskonałości (CD)

Centra Doskonałości są postrzegane jako architekci programów, procesów i usług kadrowych. Wskazują też kluczowe kwestie wymagające usprawnień dotyczące oprogramowania i technologii wspierającej procesy HR. Istotnym obszarem ich odpowiedzialności jest coaching kadry menedżerskiej najwyższego szczebla oraz dostarczanie programów rozwoju kompetencji przywódczych. Biorą one również aktywny udział w coachingu menedżerów dotyczącym zagadnień personalnych. Takie określenie celów poszerza tradycyjne spojrzenie na pracowników kadrowych pracujących w Centrum Doskonałości. Klasyczne podejście przedstawiało CD jako zespoły złożone z ekspertów kadrowych (np. w zakresie projektowania systemów benefitów, systemów wynagrodzeń oraz programów rozwoju organizacji), którzy świadczą usługi na rzecz różnych jednostek biznesowych. Tymczasem centra doskonałości dostarczają usługi o charakterze strategicznym, projektowym i doradczym dla KPBi pomagają Centrum Usług Wspólnych rozwiązywać złożone sprawy.



Rys. 15. Centrum Doskonałości – obszary odpowiedzialności

## 5.4 Centrum Usług Wspólnych (CUW)

Zakres odpowiedzialności Centrum Usług Wspólnych obejmuje realizację zadań administracyjnych i aktualizację danych pracowników zgodnie z wewnętrznymi i zewnętrznymi wymaganiami. Od tych komórek oczekuje się również aktywnego udziału w wykorzystywaniu i usprawnianiu (poprzez wskazywanie obszarów wymagających usprawnień) oprogramowania i wsparcia technicznego procesów kadrowych. Obok obowiązków administracyjnych i tych dotyczących nadzoru nad zgodnością danych, Centra Usług Wspólnych wspierają funkcję kadrową także we wdrażaniu programów, narzędzi i procesów HR, co pociąga za sobą konieczność podejmowania działań związanych z zarządzaniem zmianą.



Rys. 16. Centrum Usług Wspólnych – obszary odpowiedzialności

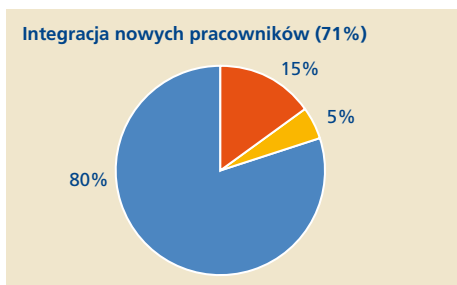
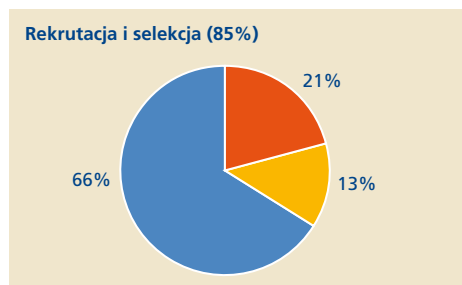
## 6. Standaryzacja i doskonalenie procesów i usług kadrowych

Standaryzuj i ulepszaj swoje procesy kadrowe, a odniesiesz korzyści biznesowe. Mimo, że zasada ta dotyczy wszystkich procesów HR, wiele firm nadal częściowo standaryzuje tylko wybrane procesy. Respondenci odpowiadali również na pytania dotyczące poziomu, na jakim w danej organizacji procesy były standaryzowane na poziomie lokalnym (krajowym), regionalnym (kraje sąsiadujące), oraz globalnym. Jak pokazują wyniki, procesy administracyjne ograniczone przez lokalne ustawodawstwo mają tendencje do standaryzacji na poziomie lokalnym. Na poziomie regionalnym bądź globalnym standaryzowane są procesy o bardziej strategicznym znaczeniu, a także kluczowe dla przeprowadzania zmian:

- Projektowanie i budowanie organizacji (37%)
- Rozwój kadry zarządczej i kierowniczej (36%)
- Zarządzanie wynikami (37%)
- Zarządzanie talentami, planowanie karier i sukcesji (29%)
- Kontroling kadrowy: kluczowe Mierniki Efektywności Pracy (36%)
- Zarządzanie Kadrowym Systemem Informatycznym (HRIS) (34%)

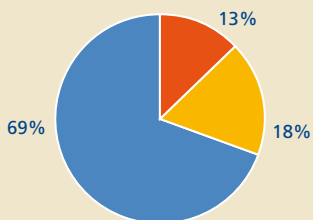
Funkcje kadrowe uznają potrzebę biznesową i wartość płynącą z łączenia na poziomie międzyregionalnym usług kadrowych, które stanowią wsparcie dla strategicznych i biznesowych procesów zmian w organizacji. Dlatego też dział HR odgrywa niezwykle istotną rolę we współpracy pomiędzy oddziałami działającymi w sąsiadujących ze sobą krajach.

Poniżej zaprezentowano Państwu zestawienie procesów i usług z rozróżnieniem poziomów standaryzacji. W nawiasach, umieszczono liczbę Respondentów w ujęciu procentowym, u których dany proces jest wystandaryzowany na 3 poziomach: lokalnym ■, regionalnym ■ i globalnym ■.

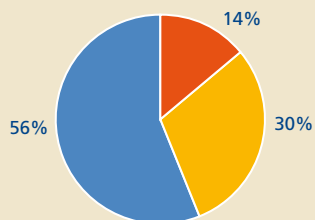


**Transformacja funkcji kadrowej**  
Tworzenie wartości dla klienta

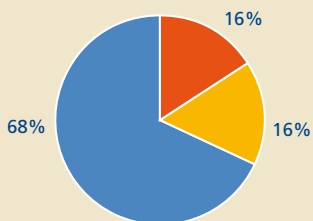
**Administrowanie danymi (93%)**



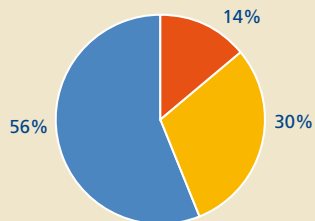
**Projektowanie i budowanie organizacji (85%)**



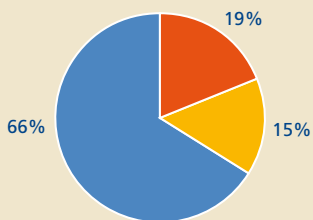
**Szkolenie i rozwój pracowników (85%)**



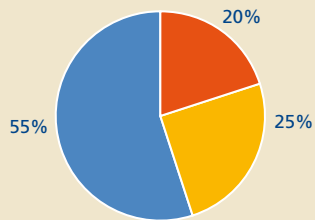
**Rozwój kadry zarządczej i kierowniczej (85%)**



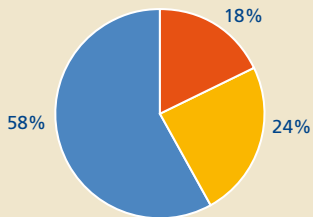
**Zarządzanie wynagrodzeniami (92%)**



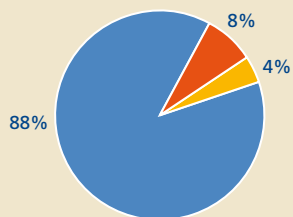
**Zarządzanie wynikami (82%)**



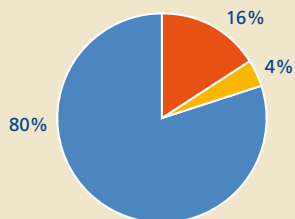
**Zarządzanie talentami, planowanie karier i sukcesji (68%)**



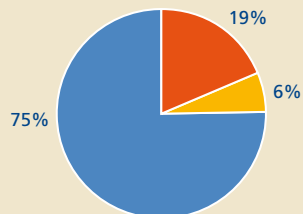
**Kwestie dyscyplinarne, rozpatrywanie skarg (82%)**



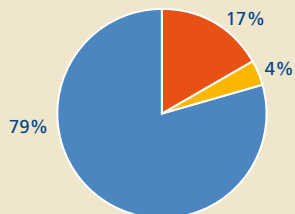
Prawo pracy/kwestie prawne (92%)



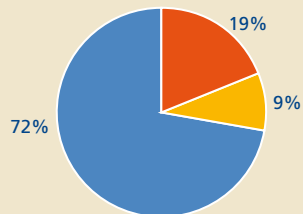
Rejestracja czasu pracy (absencja, nadgodziny, obecności) (92%)



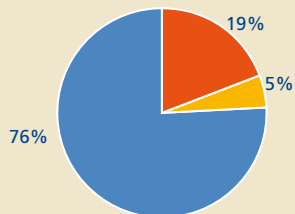
Zwolnienia/odejścia pracowników (90%)



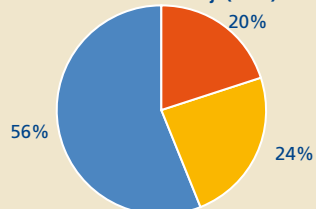
BHP (90%)



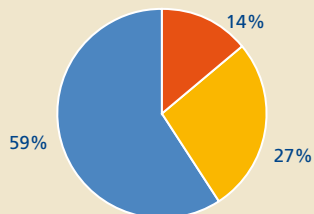
Płace (92%)



Kontroling kadrowy: Wskaźniki kadrowe/  
kluczowe wskaźniki realizacji (82%)



Zarządzanie kadrowym systemem  
informatycznym (HRIS) (84%)



Rys. 17

## 7. Rozwiązania technologiczne wspierające procesy i usługi kadrowe

Pomimo że wiele badanych organizacji posiada przynajmniej w pewnym stopniu wystandaryzowane procesy i usługi kadrowe, to rzadko procesy te są wspierane przez System Informacji Kadrowej (HRIS). Wiele organizacji jako wsparcie swoich procesów HR nadal wykorzystuje aplikacje MS Office takie jak: MS Word, MS Excel oraz MS Access. Jedynie 8% Respondentów zadeklarowało, że korzysta z jednego, w pełni zintegrowanego oprogramowania, które wspiera różne procesy kadrowe i posiada niemal wszystkie moduły aplikacji.

Znacząca grupa organizacji (42%) korzysta z jednego głównego oprogramowania, ale posiada też inne aplikacje i narzędzia. Kolejne 50% badanych wykorzystuje różne aplikacje wspierające procesy. Analizując plany badanych organizacji na najbliższe 3 lata (porównaj rozdz. 8 - Najlepsze praktyki HR) można zauważyć wyraźny trend w kierunku integracji oprogramowania bądź wprowadzenia głównej aplikacji.

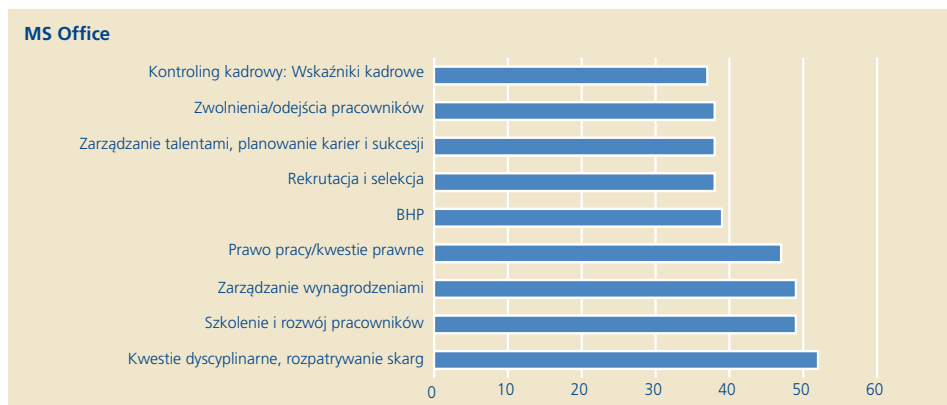
Z badań wynika, iż 1/3 Respondentów korzysta z Systemu Informacji Kadrowej w celu wsparcia procesów administracyjnych, które są także powiązane z procesami ukierunkowanymi na rozwój, szkolenie pracowników, rozwój umiejętności przywódczych i menedżerskich oraz zarządzanie wynikami pracy (ponad 20%). Do rejestrowania czasu pracy i list wynagrodzeń około 30% Respondentów wykorzystuje oprogramowanie Point Solutions. Niemniej jednak 14% badanych przyznało, że w tym celu korzysta z MS Office.

Najczęstsze sposoby wykorzystania produktów MS Office do wsparcia procesów HR przedstawia rysunek 40.

---

<sup>9</sup> HRIS (System Informacji Kadrowej, ang. HRIS – Human Resource Information System) to zaprojektowane pod kątem HR systemy komputerowe, które mogą wspierać procesy HR. Przykładami takich systemów są: SAP/HR, Oracle eBusiness Suite HRM, PeopleSoft, JD Edwards czy Siebel.

<sup>10</sup> Point Solutions to specjalistyczne oprogramowanie służące jako wsparcie pojedynczych procesów lub działań w obszarze HR. Przykładami Point Solutions są specjalistyczne programy do administrowania czasem, programy rekrutacyjne czy programy do listy wynagrodzeń.



Rys. 18. Procesy kadrowe wspierane przez oprogramowanie MS Office

Programy Employee and Management Self Services (odpowiednio ESS i MSS) nie są powszechnie stosowane w badanych organizacjach. E&MSS są udostępniane pracownikom i/lub kadrze zarządzającej, w celu:

- Przechowywania i przeglądania danych pracowniczych, takich jak adres, data urodzenia itp. (15%)
- Rejestrowania i zatwierdzania czasu pracy (14%)
- Szkoleń dla pracowników (12%)
- Wsparcia w zarządzaniu talentami (11%).

Wciąż niewielki odsetek firm korzysta z w pełni zintegrowanych systemów informatycznych wspierających funkcje kadrowe.

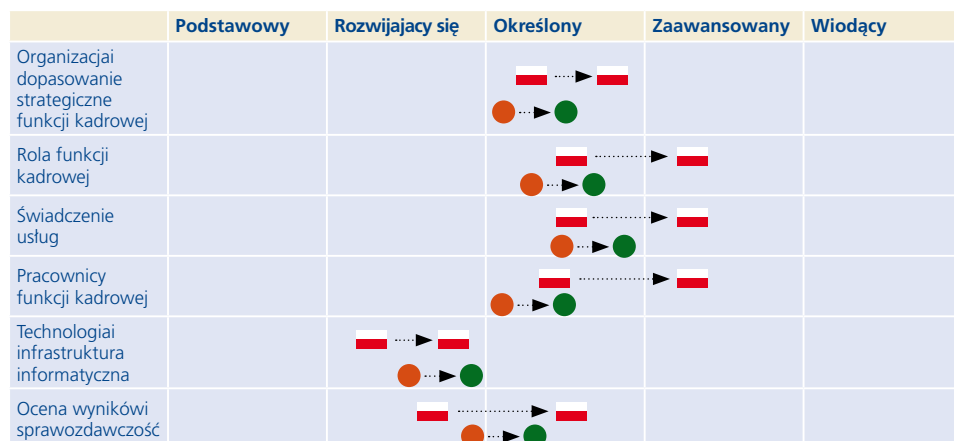
<sup>11</sup> ESS/ MSS to aplikacje zapewniające pracownikom, odpowiednio menedżerom, dostęp do przeglądania i przechowywania informacji adresowych, dotyczących zaangażowania czasowego, ocen wyników pracy itp.

## 8. Transformacja funkcji kadrowej – najlepsze praktyki

Bazując na doświadczeniach firmy Deloitte, wyróżniliśmy sześć podstawowych obszarów usprawnień, na które warto zwrócić uwagę rozpoczynając proces transformacji funkcji Kadrowej. Zachowanie równowagi pomiędzy tymi obszarami stanowi podstawę do realizacji oczekiwanych celów. Wyróżnione obszary to (w załączniku nr 3 zawarty jest opis najlepszych praktyk):

- Organizacja i dopasowanie strategiczne funkcji kadrowej:** od wyizolowanego zespołu do integralnej części zespołu wykonawczego.
- Rola funkcji kadrowej:** od urzędnika administracyjnego do partnera strategicznego kadry zarządzającej.
- Świadczenie usług:** od urzędnika udzielającego informacji do inicjatora usprawnień w zakresie relacji pomiędzy pracownikami i środowiska pracy.
- Pracownicy funkcji kadrowej:** od pracownika kadrowego przez eksperta kadrowego do partnera kadrowego zajmującego się relacjami z klientem.
- Technologia i infrastruktura informatyczna:** od papierowych dokumentów do zintegrowanego oprogramowania i rozwiązań technologicznych (czy to wewnątrz organizacji czy wyprowadzonych na zewnątrz).
- Ocena wyników i sprawozdawczość:** od przygotowywania ogólnych zestawień do prezentowania wartości pracowników, procesów i usług kadrowych w stosunku do ogólnej wartości udziałowców.

Na rysunku nr 41 przedstawiono drogę, jaką w najbliższych trzech latach planują przejść badane, polskie i wszystkie łącznie, organizacje w każdym ze wskazanych obszarów.



Rys. 19. Skala najlepszych praktyk HR

## 8.1 Obecna sytuacja

Uwzględniając sześć przedstawionych obszarów i obserwacje z badanych krajów można wnioskować, że organizacje posiadają strategię personalną, która jest zgodna ze strategią ogólnofirmową. Proces budowania firmy i strategii kadrowej odbywa się głównie „od góry do dołu” – dział personalny stara się wypracowywać strategię HR na podstawie ogólnej strategii organizacji. Aby wykażać na ile tak stworzona strategia HR odpowiada potrzebom biznesowym, działy HR stosują różne mierniki odnoszące się do poszczególnych działań kadrowych: „koszt na zatrudnionego”, „czas potrzebny na zapewnienie wakatu” i „budżet szkoleniowy na pracownika”.

Działy HR na ogół reagują na pojawiające się potrzeby biznesowe i w oparciu o informację zwrotną od swoich liderów biznesowych tworzą potrzebne procesy, narzędzia i programy. Nowe procesy, usługi i narzędzia są integrowane z już istniejącymi. Działy HR mają też za zadanie zmieniać nastawienie wobec tworzących się w pracy relacji pomiędzy pracownikami i kadrą zarządzającą.

Jak wykazują badania, zakres umiejętności technicznych pracowników kadrowych odpowiada aktualnym potrzebom, a zespoły HR właściwie rozumieją procesy i usługi kadrowe oraz działalność biznesową organizacji, dla której realizują swoje zadania.

## 8.2 Przewidywane kierunki zmian

W ciągu najbliższych lat (od roku do trzech lat) firmy oczekują rozwoju swoich działów HR we wszystkich obszarach. Większość organizacji deklaruowało postęp o 1 poziom na skali najlepszych praktyk HR. Najwięcej działań planuje się w obszarze ról HR i realizacji usług. Także zmiany w zakresie technologii i infrastruktury będą postępować - od wykorzystania kilku niezintegrowanych ze sobą aplikacji i narzędzi HR do pełnej integracji aplikacji kadrowych i udostępnienia części usług kadrowych pracownikom i/lub kadrze zarządzającej (programy ESS i MSS).

Poza firmami w Finlandii, liderzy HR oczekują, że usprawnienia w zakresie ról funkcji kadrowej i realizacji usług mogą nastąpić bez konieczności silnej ingerencji w zakres kompetencji pracowników kadrowych. Liderzy personalni w Finlandii są świadomi faktu i podkreślają, że poprawa sytuacji w obszarze HR jest realizowana poprzez pracowników kadrowych, bo to oni mogą:

- Wspierać i zapewniać coaching menedżerom w zakresie rozwijania umiejętności zarządzania ludźmi
- Pokazywać w praktyce swoje rozumienie strategii biznesowych, rynków, mocnych i silnych stron organizacji oraz aktywnie wprowadzać narzędzia, procesy i usługi kadrowe, które wspierają firmę w podążaniu wyznaczoną drogą
- Minimalizować ryzyka o strategicznym znaczeniu dla firmy poprzez zrozumienie trendów w społeczeństwie i na rynku pracy, wymaganych profili kompetencji na poszczególnych stanowiskach, trendów w sferze edukacji oraz trendów demograficznych

W naszej opinii, aby wysiłki i działania liderów kadrowych przyniosły owoce, muszą oni w dalszym ciągu rozwijać zestaw kompetencji swoich pracowników.

Fińskie organizacje są jedynymi firmami, które planują podjąć działania w celu powiązania i mierzenia wpływu programów kadrowych na poziom czynników decydujących o wartości firmy.

Wyniki badania wskazują na niską świadomość liderów HR znaczenia kompetencji pracowników kadrowych dla rozwoju funkcji kadrowej i realizacji usług kadrowych.

## 9. Transformacja funkcji kadrowej – podróży ciąg dalszy

Respondenci przewidują, że obszary, w których transformacja funkcji kadrowej przyniosła do tej pory wartość, będą równocześnie obszarami, w których w ciągu najbliższych lat będzie kreowana jeszcze większa wartość (ze względu na bardziej strategiczne znaczenie tej wartości). Można zatem przypuszczać, że organizacje i inicjatywy kadrowe takie jak: zarządzanie talentami, zarządzanie wynikami, plany karier oraz rozwój kompetencji kadry zarządzającej staną się kolejnymi obszarami wymagającymi doskonalenia.

Trzy główne czynniki kreujące wartość wraz z transformacją funkcji kadrowej to:

1. Standaryzacja i poprawa jakości procesów kadrowych (23%)
2. Podniesienie jakości obsługi kadrowej firmy i poszczególnych pracowników (20%)
3. Podniesienie poziomu usług strategicznych (20%)

Analogicznie do motywów rozpoczęcia transformacji, jedynie w Czechach jednym z głównych czynników kreujących wartość w procesie transformacji funkcji kadrowej pozostaje "Ograniczenie kosztów" (21%).

W ciągu najbliższych lat prognozujemy dalszy wzrost znaczenia w obszarze HR priorytetów wskazanych w tabeli 5.

	<b>Priorytet HR (konieczność poprawy)</b>
<b>Wszystkie badane kraje</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utrzymanie pracowników (13%)</li> <li>2. Zarządzanie talentami i planowanie sukcesji (12%)</li> <li>3. Rozwój kadry kierowniczej i zarządczej; Wynagrodzenia i świadczenia (10%)</li> </ol>
<b>Kraje Bałtyckie (Łotwa i Estonia)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utrzymanie pracowników (14%)</li> <li>2. Wynagrodzenia i świadczenia (13%)</li> <li>3. Zarządzanie kształceniem; Planowanie zasobów kadrowych (9%)</li> </ol>
<b>Czechy Słowacja</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utrzymanie pracowników (16%)</li> <li>2. Zarządzanie talentami i planowanie sukcesji (13%)</li> <li>3. Wynagrodzenia i świadczenia; Planowanie zasobów kadrowych (11%)</li> </ol>
<b>Łotwa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utrzymanie pracowników (18%)</li> <li>2. Wynagrodzenia i świadczenia (16%)</li> <li>3. Rozwój kadry kierowniczej i zarządczej (12%)</li> </ol>
<b>Finlandia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zarządzanie talentami i planowanie sukcesji (17%)</li> <li>2. Zarządzanie wynikami (17%)</li> <li>3. Rozwój kadry kierowniczej i zarządczej (17%)</li> </ol>
<b>Polska</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zarządzanie talentami i planowanie sukcesji (16%)</li> <li>2. Utrzymanie pracowników (11%)</li> <li>3. Zarządzanie wynikami, Zarządzanie zmianą, Wynagrodzenia i świadczenia (8%)</li> </ol>

Tab. 5. Najważniejsze wyzwania biznesowe na najbliższe 1-3 lata

Przedstawione wyzwania wynikają z założenia, że działy personalne muszą przygotować się do świadczenia usług zorientowanych bardziej strategicznie i nastawionych na pracowników. Jak wynika z badania, obszary wymagające poprawy w ramach funkcji kadrowej, to:

- Pomiar wkładu HR w wyniki jednostek biznesowych i całej firmy
- Zmiana i rozwój profili kompetencyjnych pracowników kadrowych
- Zapewnienie wszystkim grupom pracowników dostępu do większej liczby lepiej zintegrowanych procesów i usług HR.

# Załączniki

# Załącznik 1: Funkcja kadrowa – główne obszary odpowiedzialności

1. Formułowanie strategii kadrowej
2. Wspieranie i wdrażanie strategii korporacyjnej
3. Oddziaływanie na strategię biznesową tj. kluczowa rola w sterowaniu i informowaniu o kierunku działania
4. Opracowywanie polityki kadrowej i wytycznych kadrowych
5. Analiza i badanie problemów w relacji między kierownictwem a pracownikami
6. Monitoring sytuacji zewnętrznej (rynek pracy, rynkowe trendy dotyczące wysokości wynagrodzeń, regulacje prawne)
7. Określanie, wyznaczanie kierunku i ocenianie programów personalnych oddziałujących na podstawowe nośniki wartości firmy (w przypadku firm, dla których wzrost sprzedaży jest jednym z podstawowych nośników wartości, programem oddziałującym na wartość firmy będzie program personalny ukierunkowany na zwiększenie skuteczności działania sprzedawców np. poprzez szkolenia, udostępnienie lepszych narzędzi itp.)
8. Tworzenie (strategicznych) planów pozyskiwania zasobów dla kadry kierowniczej
9. Zaspokajanie potrzeb kadrowych (np. dotyczących kompetencji, planowania rozwoju talentów i kariery, wynagrodzeń itp.) w oparciu o plany poszczególnych jednostek organizacyjnych
10. Współpraca z kierownictwem w zakresie potrzeb kadrowych, jak na przykład: szkolenia, podnoszenie kwalifikacji, rekrutacja, systemy wynagradzania pracowników
11. Fachowe doradztwo i udzielanie odpowiedzi na zapytania kadry kierowniczej i pracowników dotyczące kwestii kadrowych
12. Coaching dla członków zarządu oraz prowadzenie programów rozwoju kadry kierowniczej wyższych szczebli
13. Opracowywanie, nadzorowanie i wspieranie procesów zarządzania zmianami (chodzi nie o metodologię, lecz o pomoc we wdrażaniu)
14. Tworzenie i kształtowanie środowiska pracy (tj. wartości, kultury, nastawienia na wynik itp.)
15. Projektowanie i opracowywanie produktów kadrowych (usług, procesów, narzędzi)
16. Realizacja i wsparcie wdrożenia produktów kadrowych (usług, procesów, narzędzi)
17. Coaching dla kadry kierowniczej w zakresie zarządzania personelem
18. Optymalizacja procesów kadrowych i dbałość o zachowanie zgodności ze standardami
19. Projektowanie i opracowywanie programów kadrowych (np. szkoleń i rozwoju, wynagradzania, zarządzania talentami itp.)
20. Realizacja i wsparcie wdrożenia programów kadrowych (np. szkoleń i rozwoju, wynagradzania, zarządzania talentami itp.)
21. Kontrola oraz prowadzenie na bieżąco i zgodnie z obowiązującymi przepisami administracji personalnej; doradztwo w zakresie prawa pracy
22. Zapewnienie najlepszego wykorzystania oprogramowania i narzędzi technologicznych; wskazywanie obszarów do usprawnienia
23. Prowadzenie działalności administracyjnej

# Załącznik 2: Transformacja funkcji kadrowej – przesłanki i główne korzyści

W poniższej tabeli przedstawiono powody i motywy biznesowe, które skłoniły badane organizacje do rozpoczęcia procesu transformacji funkcji HR.

Główne czynniki	CZ + SK	KB	Łotwa	Polska	Finlandia	Razem
Ograniczenie kosztów	21%	2%	3%	11%	13%	12%
Standaryzacja i poprawa jakości procesów kadrowych	19%	26%	26%	25%	26%	23%
Podniesienie poziomu usług strategicznych	6%	18%	15%	11%	17%	12%
Zwiększenie zakresu usług świadczonych przez dział kadr	4%	6%	8%	11%	4%	6%
Wdrożenie kadrowego systemu IT (HRIS)	8%	14%	15%	11%	4%	10%
Wdrożenie systemów kontroli	4%	0%	0%	7%	0%	3%
Podniesienie jakości obsługi kadrowej firmy i poszczególnych pracowników	15%	24%	23%	4%	30%	18%
Konsolidacja funkcji kadrowej po fuzji lub przejęciu	6%	6%	8%	4%	4%	5%
Konsolidacja kilku platform obsługi kadrowej (systemy HRIS / oprogramowanie)	0%	4%	3%	7%	0%	3%
Outsourcing procesów obsługi kadrowej	4%	0%	0%	4%	0%	2%
Nie dotyczy – dotychczas nie przeprowadzono transformacji funkcji kadrowej	15%	0%	0%	7%	0%	6%

Poniższa tabela zawiera zestawienie obszarów, w których zidentyfikowano najbardziej istotne zmiany będące efektem procesu transformacji funkcji HR

<b>Najważniejsze zmiany</b>	<b>CZ + SK</b>	<b>BK</b>	<b>Łotwa</b>	<b>Polska</b>	<b>Finlandia</b>	<b>Razem</b>
Zwiększenie zdolności obsługi	12%	15%	14%	19%	5%	13%
Zmniejszenie zatrudnienia w dziale kadr	17%	0%	0%	7%	18%	10%
Zmniejszenie kosztów działalności operacyjnej działu kadr	8%	0%	0%	15%	14%	7%
Zmniejszenie kosztów technologii działu kadr	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Zwiększenie kosztów technologii działu kadr	2%	0%	0%	0%	0%	1%
Ścisłejsze dostosowanie działalności kadrowej do strategii firmy	8%	24%	23%	15%	18%	16%
Zmniejszenie liczby problemów związanych z nieprzestrzeganiem przepisów i wprowadzenie skuteczniejszej kontroli	6%	0%	0%	11%	0%	4%
Podniesienie poziomu zadowolenia kadry kierowniczej i pracowników z obsługi kadrowej	12%	20%	23%	11%	18%	15%
Zwiększenie wykorzystania programów samoobsługowych dla kadry kierowniczej i pracowników	8%	7%	7%	0%	14%	7%
Zmniejszenie obciążenia administracyjnego jednostek biznesowych	10%	2%	0%	4%	0%	5%
Zwiększenie wsparcia technologicznego procesów kadrowych	6%	20%	21%	7%	5%	11%
Pracownicy działu kadr potrzebowali dodatkowych kwalifikacji ze względu na nowy zakres zadań. Ich pozyskiwanie pochłaniało dużo czasu.	0%	9%	9%	0%	9%	5%
Nie dotyczy – dotychczas nie przeprowadzono transformacji funkcji kadrowej	13%	2%	2%	11%	0%	7%

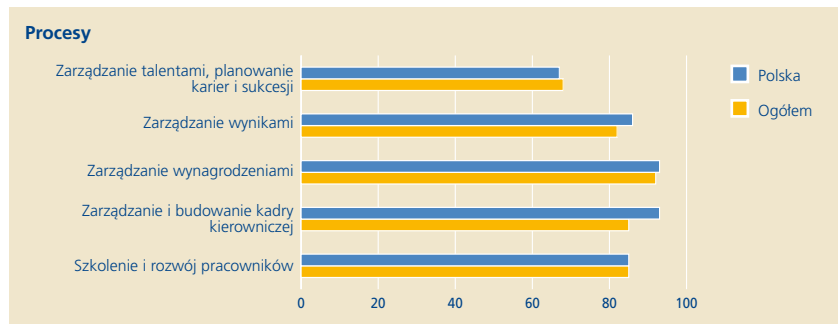
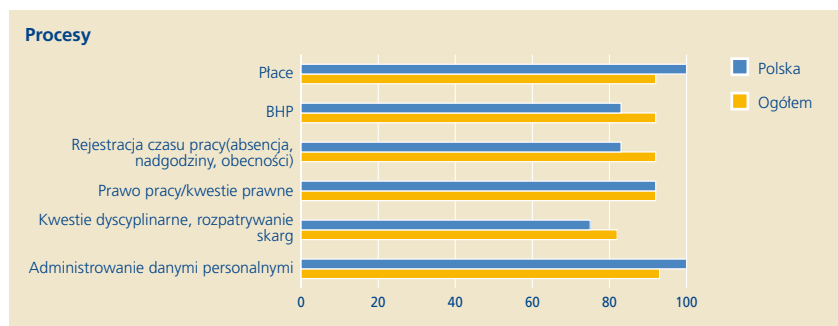
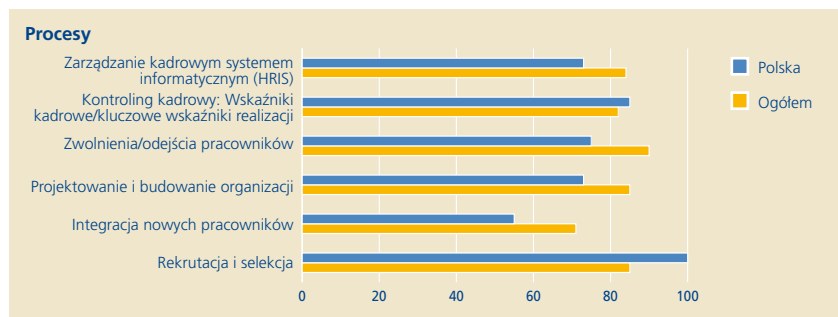
# Załącznik 3: Skala najlepszych praktyk HR

	PODSTAWOWY	ROZWIJAJĄCY SIĘ
<b>Organizacja i dopasowanie strategiczne funkcji kadrowej</b>	Dział kadr działa w izolacji od kierownictwa korporacji oraz niezależnie opracowuje kadrową strategię korporacyjną.	Naczelne kierownictwo wyznacza działowi kadr strategię korporacyjną i oczekuje opracowania zasad i praktyk pomocnych w realizacji tej strategii. Pracownicy działu kadr nie wiedzą, w jaki sposób przełożyć te zasady na potrzeby poszczególnych jednostek organizacyjnych.
<b>Rola funkcji kadrowej</b>	Funkcja kadrowa zajmuje się przede wszystkim zarządzaniem danymi pracowników i dostarczaniem na żądanie podstawowych informacji.	Funkcja kadrowa świadczy szereg usług i udostępnia narzędzia, jeżeli zostanie poinformowana, że jest takie zapotrzebowanie. Wykorzystanie narzędzi pozostawia się uznaniu kierownika.
<b>Świadczenie usług</b>	Funkcja kadrowa nie jest w stanie terminowo i skutecznie reagować na pretensje ani obawy pracowników dotyczące bezpieczeństwa, stosunków służbowych z przełożonymi i współpracownikami itp.	Funkcja kadrowa standardowo reaguje na skargi i obawy pracowników, natychmiast prowadząc rozmowy wyjaśniające ze współpracownikami i/lub przełożonymi w zależności od potrzeb wynikających z charakteru sprawy.
<b>Pracownicy funkcji kadrowej</b>	Pracownicy funkcji kadrowej mają kwalifikacje techniczne i wystarczającą wiedzę umożliwiającą udzielanie odpowiedzi na podstawowe pytania oraz reagowanie na podstawowe potrzeby.	Pracownicy funkcji kadrowej posiadają kwalifikacje techniczne i są ukierunkowani na świadczenie usług. Dział kadr posiada pewne specjalistyczne zasoby wiedzy technicznej dotyczące niektórych obszarów prowadzonej działalności.
<b>Technologia i infrastruktura informatyczna</b>	Funkcja kadrowa korzysta z podstawowego oprogramowania i wsparcia technologicznego działań administracyjnych.	Funkcja kadrowa korzysta ze specjalistycznych narzędzi informatycznych i technologii. Nie są one jednak (dobrze) zintegrowane.
<b>Ocena wyników i sprawozdawczość</b>	Funkcja kadrowa jest w stanie dostarczyć informacji o podstawowych wskaźnikach. Są one dobierane przypadkowo. Nie istnieje jednolity format sprawozdawczości.	Funkcja kadrowa dostarcza wskaźników na żądanie. Poziomy docelowe są dobierane przypadkowo. Stosuje się podstawowy format sprawozdawczości.

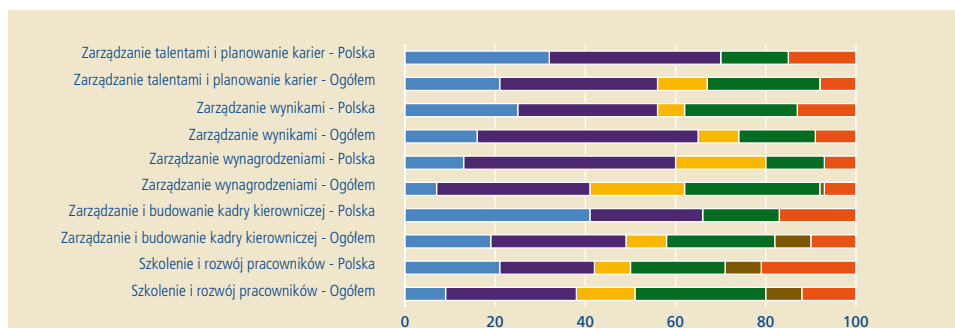
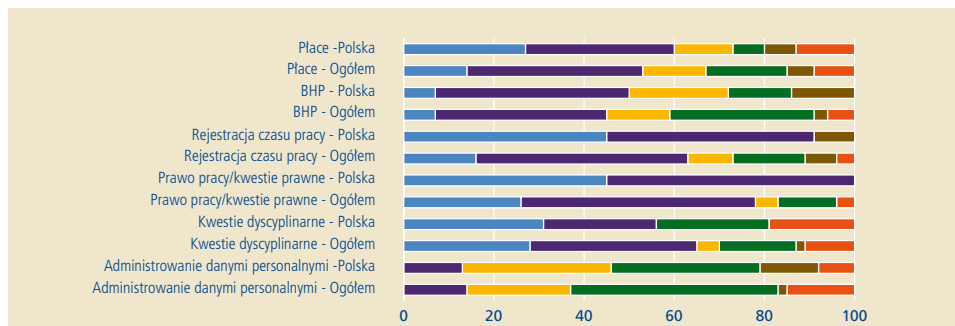
OKREŚLONY	ZAAWANSOWANY	WIODĄCY
<p>Istnieje strategia kadrowa dla całej organizacji i jednostek organizacyjnych. Pracownicy działu kadr i kadra kierownicza mają pewne pojęcie o sposobach adaptacji strategii, ale nie jest jasne, czy dobrze zaspokajają potrzeby poszczególnych jednostek organizacyjnych.</p>	<p>Szef funkcji kadrowej wchodzi w skład zarządu firmy, uczestniczy w opracowywaniu strategii korporacyjnej i opracowuje strategię działu kadr wspierając podstawowe nośniki wartości i przyczyniając się do poprawy wyników.</p>	<p>Strategie kadrowe poszczególnych jednostek biznesowych odzwierciedlają potrzeby biznesowe i są zgodne z ogólną strategią kadrową firmy. Pracownicy funkcji kadrowej i kadra kierownicza rozumieją tę strategię i wiedzą, w jaki sposób realizować ją w celu poprawy wyników osiągniętych przez firmę.</p>
<p>Funkcja kadrowa udostępnia kompleksowe narzędzia i usługi. Oferuje pomoc przy ich wykorzystaniu, ale nie angażuje się w procesy podejmowania decyzji związanych z potencjalnie znacznymi przekształceniami kadrowymi.</p>	<p>Funkcja kadrowa oferuje kompleksowe, zintegrowane narzędzia do dyspozycji kadry kierowniczej. Współpracuje z jej członkami w procesie efektywnej, dwukierunkowej wymiany informacji i angażuje się w podejmowanie decyzji wpływających na działalność firmy.</p>	<p>Funkcja kadrowa aktywnie uczestniczy w realizacji inicjatyw strategicznych i dba o właściwe wykorzystanie kanałów informacyjnych, usług i narzędzi w celu zaspokojenia potrzeb określonych jednostek organizacyjnych i osiągnięcia przez firmę oczekiwanych wyników.</p>
<p>Funkcja kadrowa skutecznie reaguje na skargi i obawy pracowników, prowadząc rozmowy wyjaśniające ze współpracownikami i/lub przełożonymi w zależności od potrzeb wynikających z charakteru sprawy.</p>	<p>Funkcja kadrowa bardzo skutecznie reaguje na skargi i obawy pracowników, prowadząc rozmowy wyjaśniające ze współpracownikami i/lub przełożonymi w zależności od potrzeb wynikających z charakteru sprawy i dopilnowując, by zostały szybko rozwiązane.</p>	<p>Funkcja kadrowa bardzo skutecznie reaguje na skargi i obawy pracowników, prowadząc rozmowy wyjaśniające ze współpracownikami i/lub przełożonymi w zależności od potrzeb wynikających z charakteru sprawy i dopilnowując, by zostały szybko rozwiązane, tym samym aktywnie przyczyniając się do poprawy relacji między pracownikami i atmosfery w miejscu pracy.</p>
<p>Pracownicy funkcji kadrowej posiadają kwalifikacje techniczne i są ukierunkowani na świadczenie usług. Dział kadr posiada rozległą i głęboką wiedzę dotyczącą procesów kadrowych i dobrze zna firmę i jej potrzeby.</p>	<p>Pracownicy funkcji kadrowej ukierunkowani są na budowanie relacji. Funkcja kadrowa potrafi wykorzystywać posiadaną wiedzę w rozwiązaniach praktycznych odpowiadających charakterowi firmy i zrozumiałych dla pracowników i kadry kierowniczej.</p>	<p>Utrzymywanie relacji z klientami to „sposób na życie” pracowników funkcji kadrowej. Pracownicy funkcji kadrowej w pełni rozumieją zależności między swoją działalnością a rozwojem firmy i proaktywnie opracowują rozwiązania wspierające biznes.</p>
<p>Funkcja kadrowa korzysta ze zintegrowanych narzędzi informatycznych i technologii. Program samoobsługowy zapewnia obsługę niektórych podstawowych zadań (podstawowa sprawozdawczość, rejestr absencji, zmiany adresu itp.)</p>	<p>Funkcja kadrowa korzysta z w pełni zintegrowanych narzędzi informatycznych i technologii. Działa również zaawansowany system typu workflow. System samoobsługi obsługuje takie procesy jak ocena okresowa i rozwój kariery zawodowej.</p>	<p>Funkcja kadrowa korzysta ze ściśle zintegrowanego oprogramowania i technologii obejmujących systemy zewnętrznych dostawców usług. Systemy zarządzania wiedzą są dobrze rozwinięte i w pełni zintegrowane z programami zarządzania talentami i rozwoju kadry kierowniczej.</p>
<p>Funkcja kadrowa dostarcza informacji na temat własnego wkładu w rozwój firmy, ale wskaźniki dotyczą przede wszystkim działalności kadrowej (np. koszt zatrudnienia pojedynczego pracownika, czas realizacji, koszt szkoleń przypadający na poszczególnych pracowników).</p>	<p>Pomiar wyników osiągniętych przez funkcję kadrową opiera się o wymierne, przyczynowo-skutkowe powiązania między kompleksowym zestawem wskaźników efektywności a wskaźnikami związanymi z personelem o istotnym znaczeniu dla prowadzenia działalności (np. poziom satysfakcji w najważniejszych grupach pracowników).</p>	<p>Wkład funkcji kadrowej w rozwój firmy jest jasny i wymierny dzięki systemowi wskaźników odzwierciedlających wpływ jego działalności na najważniejsze kwestie kadrowe i oddziaływanie tych kwestii na problemy i wyniki działalności firmy. Funkcja kadrowa jest rozliczana przez zarząd z wyników działania, które może udowodnić.</p>

# Załącznik 4: Dodatkowe informacje na temat krajów objętych badaniem

Na poniższych wykresach przedstawiono udział procentowy polskich Respondentów, u których procesy są wystandaryzowane, w odniesieniu do badanych ogółem.



Kolejne wykresy odzwierciedlają procentowy udział Respondentów z Polski, którzy korzystają z MS Office, Point Solutions bądź HRIS w ramach wspierania swoich procesów HR oraz tych, którzy te procesy outsourcingują. Wskazane zostały również procesy, które mogą być wspierane przez workflow. Odpowiedzi dotyczące Polski zostały odniesione do wszystkich odpowiedzi ogółem.



- Brak narzędzia wspierającego dany proces
- MS Office
- Point Solutions
- HRIS
- Outsourcing
- ESS lub MSS (Employee and Management Self Services - narzędzie umożliwiające przeglądanie danych pracownika, rejestrowanie i zatwierdzanie czasu pracy itp.)

## Kontakt

W przypadku pytań dot. raportu z badania „Transformacja funkcji kadrowej – tworzenie wartości dla klienta” prosimy o kontakt.

Artur Kaźmierczak - akazmierczak@deloitteCE.com

Ewa Banachowicz - ebanachowicz@deloitteCE.com

Małgorzata Wnęk-Kolaska - mwnekkolaska@deloitteCE.com

Nazwa Deloitte odnosi się do Deloitte Touche Tohmatsu, podmiotu prawa szwajcarskiego, jego firm członkowskich, a także ich właściwych spółek zależnych i stowarzyszonych. Jako podmiot prawa szwajcarskiego (stowarzyszenie), Deloitte Touche Tohmatsu ani żadna z firm członkowskich Deloitte Touche Tohmatsu nie ponosi odpowiedzialności wzajemnej za jakiegokolwiek czyny lub zaniedbania. Każda firma członkowska jest oddzielnym i niezależnym podmiotem prawnym działającym pod nazwą „Deloitte”, „Deloitte & Touche”.

Deloitte Polska  
Piekna 18  
00-549 Warsaw  
tel: +48 22 5110811  
fax: +48 22 5110813  
**[www.deloitte.pl](http://www.deloitte.pl)**