

## Wpływ automatyzacji na umiejętności i autonomię pracowników w centrach usług wspólnych w Polsce

Zuzanna Kowalik, Piotr Lewandowski, Tomasz Geodecki, Maciej Grodzicki

Sektor usług biznesowych w Europie Środkowo-Wschodniej rozwijał się dynamicznie w ciągu ostatnich dwóch dekad. Ekspansja ta, napędzana przez globalizację i tendencję do outsourcingu, dała początek centrom usług wspólnych (z ang. SSC - Shared Services Centres). Centra usług wspólnych to oddziały firm, które świadczą różnorodne usługi dla innych oddziałów w ramach tej samej organizacji. Usługi te obejmują często powtarzalne, rutynowe procesy biznesowe, takie jak księgowość, obsługa klienta, IT czy inne zadania administracyjne.

Jednak szybki postęp technologiczny, robotyzacja i automatyzacja procesów oparta na RPA, IPA i AI, zagrażają rutynowym zadaniom w centrach usług wspólnych. Ta zmiana charakteru pracy ma wpływ na umiejętności wymagane od pracowników SSC. Otwartym pozostaje pytanie, czy automatyzacja procesów w SSC doprowadzi do zmniejszenia zatrudnienia, czy pracownicy otrzymają nowe, bardziej wymagające zadania. Co więcej, skrzyżowanie automatyzacji, zmieniającego się zapotrzebowania na umiejętności i dynamiki popytu na pracę w SSC stanowi wieloaspektowe wyzwanie i szansę dla dalszego rozwoju i konkurencyjności sektora.

Przedstawione badanie analizuje wpływ automatyzacji na umiejętności pracowników SSC oraz ich poczucie autonomii. Opieramy się na teorii procesu pracy (LPT), ramie teoretycznej, która zakłada automatyzację jako siłę zmniejszającą wymagania dotyczące umiejętności pracowników. Zgodnie z LPT, automatyzacja włącza pracowników w role oferujące powtarzalne zadania, zmniejszając ich ogólną biegłość i autonomię, co ostatecznie prowadzi do niezadowolenia z pracy i braku zaangażowania. Takie procesy zaobserwowano również w SSC, gdzie informatyzacja i standaryzacja procesów umożliwiły przekształcenie ról zawodowych w predefiniowane, często proste procedury eliminujące wymóg posiadania specjalistycznych umiejętności lub wiedzy. Nasze badanie ma na celu ustalenie, czy obecna fala automatyzacji wzmacnia, czy też odwraca ten dominujący trend.

Stosując jakościowe podejście badawcze, przeprowadziliśmy 30 pogłębionych wywiadów w SSC w Krakowie i Warszawie. Pokazujemy, że wpływ automatyzacji na umiejętności pracowników nie jest z góry zdeterminowany. W badanych centrach automatyzacja stymuluje podnoszenie kwalifikacji, ponieważ pracownicy aktywnie angażują się w automatyzację rutynowych zadań i mogą poświęcić więcej czasu na bardziej stymulującą intelektualnie pracę. Zwiększa to ich poczucie autonomii i możliwość zarządzania własnym czasem pracy. Taki pozytywny efekt jest możliwy dzięki obecnej sytuacji na rynku pracy. W obliczu niedoboru siły roboczej, SSC muszą zatrzymać swoich pracowników, oferując atrakcyjne ścieżki kariery. Centra korzystają z zaangażowania pracowników w procesy automatyzacyjne, ponieważ jest to prostsze i tańsze niż angażowanie trudnodostępnych ekspertów z zewnątrz. Niestety, zaawansowane szkolenia wciąż nie są wystarczająco dostępne i firmy polegają najczęściej na ambitnych samoukach.

Automatyzacja nie musi zatem prowadzić do zwolnień czy zmniejszenia wymagań co do umiejętności pracowników. W badanych centrach przyczyniła się raczej do rekombinacji zadań i ról, zwiększonej autonomii i poprawy jakości pracy. Unikatowy wkład naszego badania polega na powiązaniu tych wyników z konkretnym makroekonomicznym kontekstem niedoboru siły roboczej i trwającą konkurencją między poszczególnymi SSC o zaawansowane zadania.

Centra usług wspólnych pozostają kluczowym sektorem w Polsce. Biorąc pod uwagę dalsze ambitne plany wzrostu, konieczne staje się utrzymanie atrakcyjności tych miejsc pracy, zwłaszcza w obliczu wyzwań demograficznych. Wykorzystanie zaangażowania pracowników w procesy automatyzacyjne jawi się jako kluczowa szansa na zwiększenie satysfakcji pracowników i poprawy ogólnej jakości pracy.

Pełna wersja artykułu

Kowalik Z., Lewandowski P., Geodecki T., Grodzicki M. (2023), Automation In Shared Service Centres: Implications For Skills And Autonomy In A Global Organisation, IBS Working Paper 08/2023 [https://ibs.org.pl/wp-content/uploads/2023/12/Automation-in-Shared-Services-Centres-Implications-for-Skills-and-Autonomy-in-a-Global-Organisation\\_IBS\\_WP\\_08\\_23.pdf](https://ibs.org.pl/wp-content/uploads/2023/12/Automation-in-Shared-Services-Centres-Implications-for-Skills-and-Autonomy-in-a-Global-Organisation_IBS_WP_08_23.pdf)