

**Tomasz Malkus**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## UJĘCIE PROCESOWE OUTSOURCINGU PERSONALNEGO WDRAŻANEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE WYCHODZĄCYM Z KRYZYSU

---

**Streszczenie:** Wraz z dostrzegalnym obecnie powolnym wzrostem aktywności przedsiębiorstw, których działalność została ograniczona w wyniku kryzysu gospodarczego, wzrasta zainteresowanie outsourcingiem personalnym. Umożliwia to elastyczne dostosowywanie wielkości zaangażowanych zasobów ludzkich do występujących często wahań popytu. Celem referatu jest charakterystyka głównych procesów w outsourcingu, zastosowanym na potrzeby racjonalizacji zatrudnienia, w przedsiębiorstwie wychodzącym z kryzysu. W referacie ujęto typologię celów outsourcingu personalnego, charakterystykę procesów realizowanych w tym zakresie, zależności pomiędzy procesami oraz wpływ oczekiwań kierownictwa, związanych z wdrażaniem outsourcingu personalnego w przedsiębiorstwie wychodzącym z kryzysu na ukształtowanie poszczególnych procesów.

**Słowa kluczowe:** outsourcing personalny, cele outsourcingu personalnego, procesy.

### 1. Wstęp

Jednym z przejawów kryzysu gospodarczego, który wystąpił w ciągu ostatnich kilku lat, jest gwałtowny spadek zapotrzebowania przedsiębiorstw na siłę roboczą, związany ze spadkiem zainteresowania ofertami tych jednostek. Następstwem ograniczenia popytu rynkowego były zazwyczaj decyzje o redukcji zatrudnienia.

Wraz z dostrzegalnym obecnie powolnym wzrostem aktywności przedsiębiorstw w niektórych sektorach wzrasta zainteresowanie outsourcingiem personalnym, który umożliwia elastyczne dostosowywanie wielkości zaangażowanych zasobów ludzkich do występujących często wahań popytu.

Celem referatu jest charakterystyka głównych procesów w outsourcingu, zastosowanym na potrzeby racjonalizacji zatrudnienia, w przedsiębiorstwie wychodzącym z kryzysu. Jako punkt wyjścia rozważań w niniejszej pracy potraktowano typologię celów outsourcingu wdrażanego na potrzeby racjonalizacji zatrudnienia. Dokonując charakterystyki procesów, zwrócono szczególną uwagę na zależności pomiędzy tymi procesami oraz na zadania szczegółowe realizowane w ramach każ-

dego z nich. W opisie procesów uwzględniony został także wpływ oczekiwań kierownictwa, związanych z wdrażaniem outsourcingu personalnego w przedsiębiorstwie wychodzącym z kryzysu na ukształtowanie poszczególnych procesów.

## 2. Cele outsourcingu personalnego

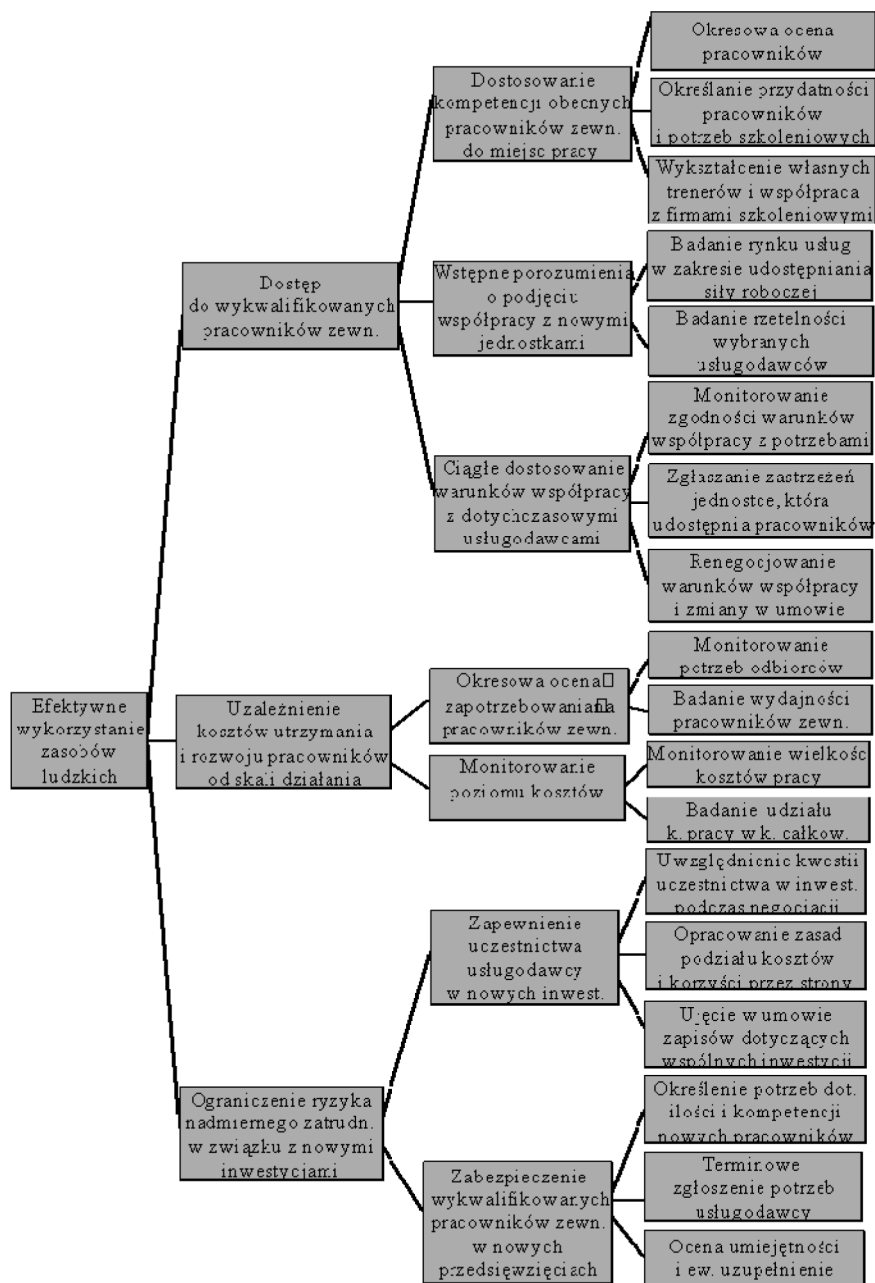
Szczegółowe ujęcie celów outsourcingu w obszarze zasobów ludzkich powinno odzwierciedlać zarówno długookresowe oczekiwania zleceniodawcy, dotyczące ukształtowania i efektywności tych zasobów, jak i efekty, które powinny zostać osiągnięte w krótkim terminie, aby zrealizować zamierzenia długookresowe. Takie szczegółowe ujęcie celów outsourcingu w obszarze zasobów ludzkich zostało zaprezentowane na rys. 1.

Z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorstwa, które wychodząc z kryzysu wdraża outsourcing w obszarze zasobów ludzkich jako sposób na dostosowanie się do nowych warunków działania, należy podkreślić znaczenie potrzeby ograniczenia kosztów związanych z utrzymaniem personelu. Szczególną rolę odgrywają w tym przypadku redukcja poziomu kosztów stałych i uzależnienie nakładów ponoszonych w związku z wykorzystaniem zasobów ludzkich od zmieniającej się skali działania przedsiębiorstw.

Wśród zleceniodawców, którzy odbudowują swoją działalność po ustąpieniu ograniczeń związanych z kryzysem, istotne znaczenie ma także dążenie do zabezpieczenia odpowiednich umiejętności na stanowiskach, które obejmowane są przez pracowników zewnętrznych. Pozwala to na pozostawienie pracownikom pewnego zakresu samodzielności decyzyjnej oraz na związane z tym ograniczenie potrzeby nadzorowania realizacji powierzonych zadań. W każdym przypadku należy jednak dążyć do zapewnienia w umowie z usługodawcą obustronnych zobowiązań i uprawnień dotyczących monitorowania, aktualizacji i rozwoju umiejętności pozyskanych pracowników.

Uwzględniając uwarunkowania działalności jednostek wychodzących z kryzysu, można wskazać na ujęte na rys. 1 ograniczenie ryzyka nadmiernego zatrudnienia w nowych inwestycjach jako cel, który zwłaszcza w pierwszym okresie odbudowy działalności odgrywa drugorzędną rolę. Taki cel wdrożenia outsourcingu personalnego z pewnością zyskuje większe znaczenie w podejmowanych w dłuższej perspektywie przedsięwzięciach rozwojowych, po zapewnieniu stabilizacji działalności.

Istotnym warunkiem osiągnięcia celów wyróżnionych na rys. 1 jest zapewnienie prawidłowego ukształtowania i przebiegu etapów nawiązywania i wdrażania współpracy z usługodawcą oraz późniejszej realizacji przyjętych w umowie warunków tej współpracy.



Rys. 1. Cele systemu outsourcingu wdrażanego dla potrzeb racjonalizacji zatrudnienia

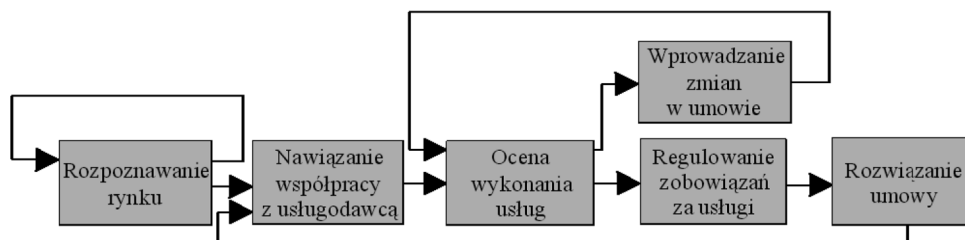
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Brown, Wilson 2005; Halvey, Melby 2000; Gay, Essinger 2002].

### 3. Zestawienie głównych procesów w outsourcingu realizowanym na potrzeby racjonalizacji zatrudnienia

W procesie outsourcingu personalnego można dokonać rozróżnienia takich procesów podstawowych, jak:

- proces rozpoznawania rynku usług w wymaganym zakresie,
- proces nawiązywania współpracy z usługodawcami,
- proces oceny realizacji zleconych usług,
- proces wprowadzania zmian w umowie,
- proces regulowania zobowiązań wobec usługodawcy,
- proces rozwiązywania umowy z usługodawcą.

Zależności występujące pomiędzy wyróżnionymi procesami w systemie outsourcingu personalnego zostały zaprezentowane na rys. 2.



Rys. 2. Zależności pomiędzy procesami w systemie outsourcingu personalnego

Źródło: opracowanie własne.

### 4. Charakterystyka procesów realizowanych przed podjęciem współpracy

Wśród procesów realizowanych przed podjęciem współpracy z jednostką udostępniającą zasoby ludzkie należy wyróżnić przede wszystkim rozpoznawanie rynku usług w obszarze udostępniania zasobów ludzkich oraz proces nawiązywania współpracy. Podejmując rozważania dotyczące realizacji procesu rozpoznania rynku usług w obszarze zasobów ludzkich, należy wyróżnić następujące zadania podstawowe:

- wstępne uzgodnienie zakresu usług, którymi jest zainteresowany zleceniodawca
  - wynikają one z przyjętych celów outsourcingu personalnego, stanowią kryteria wstępnej selekcji usługodawców,
- opracowanie RFI (z ang: *Request For Information* – zapytanie o informację)
  - jest to dokument, który zostanie rozesłany do obecnych na rynku jednostek świadczących usługi w obszarze zasobów ludzkich w celu pozyskania informacji o dostępnych usługach,

- wysyłanie RFI i gromadzenie odpowiedzi od usługodawców,
- ewentualna korekta oczekiwań zleceniodawcy dotyczących zakresów usług, które powinny zostać zlecone – dotyczy sytuacji, gdy oczekiwania zleceniodawcy dotyczą zakresów zadań, spośród których nie wszystkie są dostępne do nabycia na rynku,
- wstępna selekcja usługodawców – polega na wyeliminowaniu z dalszego postępowania tych jednostek, które w najmniejszym stopniu odpowiadają zleceniodawcy.

Przedstawiony proces nie powinien być traktowany jako realizowany jednorazowo. W trakcie współpracy z usługodawcami może być przeprowadzany wielokrotnie. Realizację tego procesu uzasadniać mogą zmiany usługodawców, czasem nawet po krótkim okresie współpracy i związana z tym potrzeba aktualizacji wiedzy o rozwoju ofert na rynku usług w wymaganym zakresie. W warunkach ukierunkowania zleceniodawcy wychodzącego z kryzysu na uzyskanie korzyści związanych z oszczędnością kosztów stałych zatrudnienia w krótkim okresie współpracy do podstawowych kryteriów wyboru oferty usługodawcy zalicza się cenę za udostępnienie pracowników i dotychczasowe doświadczenie na rynku. Zainteresowanie zleceniodawcy długim okresem współpracy może natomiast spowodować, że oszczędności kosztów nie będą traktowane jako podstawowe kryterium wyboru, a większe znaczenie zostanie przypisane doświadczeniu w branży i związanej z tym zdolności usługodawcy do rozwijania własnej działalności przez współuczestnictwo w inwestycjach zleceniodawcy.

Kolejny proces, który można określić jako podstawowy w outsourcingu realizowanym na potrzeby racjonalizacji zatrudnienia, to nawiązanie współpracy z usługodawcami. Proces ten ze względu na skutki realizacji poszczególnych zadań ma znaczenie kluczowe w relacjach zleceniodawcy z usługodawcą. Można w nim wyróżnić następujące zadania:

- przygotowanie zapytania ofertowego (z ang: RFP – *Request For Proposal*, RFQ – *Request For Quotation*), które zostanie skierowane do usługodawców z przygotowanej wcześniej wstępnej listy potencjalnych kontrahentów,
- wysyłkę zapytań ofertowych do usługodawców i odbiór ofert,
- analizę ofert i dokonanie wyboru najkorzystniejszej (lub kilku, jeżeli zleceniodawca decyduje się na współpracę z kilkoma jednostkami),
- poinformowanie usługodawcy o wyborze oferty,
- podpisanie listu intencyjnego z wybranym usługodawcą (usługodawcami),
- negocjacje szczegółowych warunków współpracy (na tym etapie jeszcze niektóre oferty, które wcześniej zostały wstępnie zaakceptowane, mogą zostać odrzucone),
- badanie wiarygodności wybranego usługodawcy (z ang: *due diligence* – należyta staranność), oznaczające zazwyczaj wizyty u wybranego usługodawcy w celu potwierdzenia jego zdolności do spełnienia oczekiwań zleceniodawcy (sprawdzanie umiejętności, rekomendacji od innych zleceniodawców itp.),

- informacja o odstąpieniu od transakcji z usługodawcą (usługodawcami), którego (których) umiejętności lub dotychczasowe osiągnięcia i infrastrukturę uznano za niewystarczające do spełnienia oczekiwań zlecniodawcy,
- opracowanie umowy,
- podpisanie umowy,
- obustronne dostosowanie wyposażenia,
- dostosowanie umiejętności pracowników.

Uwzględniając ograniczenie oczekiwań zlecniodawcy do uzyskania w krótkim okresie współpracy korzyści w postaci oszczędności kosztów, należy zwrócić uwagę, że zakresy zadań realizowane w prezentowanym procesie mogą być znacznie ograniczone. Jako przykłady uproszczeń można podać zastąpienie zapytania ofertowego zapytaniem o cenę (kiedy pozyskuje się pracowników usługodawcy do wykonania ustandaryzowanych usług) oraz redukcję zagadnień uwzględnianych w procesie negocjacyjnym i pomijanie badania należytej staranności (*due diligence*). Dotyczy to jednak przede wszystkim sytuacji, w której specyfika zleczanych zadań ułatwia zmianę usługodawcy.

## **5. Charakterystyka podstawowych procesów realizowanych w zarządzaniu współpracą w outsourcingu personalnym**

Wśród podstawowych procesów, które można wyodrębnić w zarządzaniu współpracą z jednostką udostępniającą zasoby ludzkie, wyróżnić można: ocenę realizacji zleconych usług (podstawowy z punktu widzenia późniejszych rozliczeń z usługodawcą), regulowanie zobowiązań wobec usługodawcy, wprowadzanie zmian w umowie oraz rozwiązywanie umowy.

Pierwszym z wymienionych w tej grupie procesów jest ocena realizacji zleconych usług. Charakterystyczną cechą procesu oceny realizacji zleconych usług jest rozpoczęcie tego procesu już na etapie formułowania postanowień umowy z jednostką zewnętrzną. Częścią tej umowy są bowiem postanowienia dotyczące gwarancji jakości zleconych zadań SLA (z ang: *Service Level Agreement*). W tej części umowy mogą zostać uwzględnione opisy wzorcowych sposobów wykonania zleconych zadań, uwzględniane są także kryteria oceny realizacji tych zadań. Do podstawowych zadań w prezentowanym procesie należą:

- określenie wzorcowych sposobów wykonania zadań i kryteriów oceny pracowników usługodawcy,
- określenie warunków przeprowadzania oceny (sprawozdania usługodawcy z wykonania zleconych zadań, terminy badań, czas trwania ewentualnych wizyt u usługodawcy, dokumentacja wyników, zasady zgłaszania zastrzeżeń dotyczących wykonania zleconych zadań, konsekwencje niewykonania lub nienależytego wykonania warunków umowy – kary umowne, redukcja wysokości kwot należnych usługodawcy),

- przyjęcie i zatwierdzenie sprawozdań usługodawcy z wykonania zleconych zadań,
- badanie usług i rejestracja wyników w trakcie współpracy (arkusz oceny),
- interpretacja wyników oceny,
- sporządzenie dokumentacji przeprowadzonej oceny (protokoły),
- zgłaszanie zastrzeżeń dotyczących jakości usług,
- decyzje o nałożeniu kary umownej lub redukcji wysokości opłaty dla usługodawcy.

Należy podkreślić, że dokonanie oceny wykonania zadań jest znacznie ułatwione w warunkach zastosowania outsourcingu personalnego w celu wyeliminowania bieżących problemów, związanych z utrzymaniem zasobów ludzkich przez przyszłego zleceniodawcę. W tych warunkach usługodawca nie angażuje się zazwyczaj w działalność podstawową zleceniodawcy, we wspólne inwestycje z taką jednostką i ogranicza się wyłącznie do wykonania wąskich zakresów zleconych zadań, zgodnie z postanowieniami w umowie. Pomiar efektów działalności pracowników usługodawcy może być natomiast znacznie trudniejszy w warunkach, w których trudno dokonać rozdziału zadań na pojedyncze osoby, a współpraca opiera się często na zespołach, których członkami są pracownicy zarówno usługodawcy, jak i zleceniodawcy. Taka organizacja pracy jest charakterystyczna w warunkach współpracy z usługodawcą opartej na wspólnych przedsięwzięciach rozwojowych.

Kolejny proces wyróżniony w ramach współpracy w outsourcingu personalnym to wprowadzanie zmian warunków współpracy w umowie z usługodawcą. Realizacja tego procesu może być wynikiem przeobrażeń w otoczeniu, ale może być także efektem zmian oczekiwań zleceniodawcy, związanych z rozszerzaniem lub ograniczaniem zakresów zadań zleconych konkretnemu usługodawcy. Wymagania w zakresie zmian warunków współpracy w umowie zmieniają się, zależnie od przyjętego okresu kooperacji. Do podstawowych zadań w rozpatrywanym procesie należą:

- określenie potrzeb dotyczących zmian warunków współpracy w umowie i oczekiwań zleceniodawcy w tym zakresie,
- zgłoszenie usługodawcy potrzeby wprowadzenia korekty warunków współpracy,
- uzgodnienie warunków renegotjacji (termin spotkania, uczestnicy, priorytetowe rodzaje zmian),
- renegotjacje (zakończone uzgodnieniem rodzajów i zakresów zmian),
- wprowadzenie odpowiednich zmian w umowie,
- dostosowanie sprzętu do wprowadzanych zmian (jeżeli konieczne),
- dostosowanie umiejętności pracowników (jeżeli konieczne),
- wdrożenie zmian.

Prezentowany proces może zostać zainicjowany zarówno przez usługodawcę, jak i przez zleceniodawcę. Z punktu widzenia zleceniodawcy rozpoczyna się on od przyjęcia zgłoszenia od usługodawcy o potrzebie wprowadzenia stosownych korekt. Przyjęcia dokonuje koordynator współpracy z usługodawcą (z usługodawcą-

mi). W dalszej kolejności po stronie zleceniodawcy uzgadniane są oczekiwania tej jednostki dotyczące ewentualnych zmian. Jeżeli to zleceniodawca jest inicjatorem zmian, to oczekiwania dotyczące efektów zmian zwykle ustala on wcześniej. Następnie zgłasza potrzebę wprowadzenia zmian reprezentantowi usługodawcy. W warunkach wychodzenia przedsiębiorstw z kryzysu proces ten odgrywa szczególną rolę ze względu na możliwość występowania częstych zaburzeń warunków działania. Dotyczy to zarówno zaburzeń występujących w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstwa (zmiany popytu, zaburzenia podaży, zmiany warunków konkurowania), jak i utrudnień w otoczeniu makroekonomicznym (np. w sferze ekonomicznej).

Kolejny z wyróżnionych procesów dotyczy regulowania zobowiązań wobec usługodawcy. Jest to proces realizowany regularnie, w terminach płatności przewidzianych w umowie. Główne zadania wchodzące w skład tego procesu to:

- odbiór od usługodawcy sprawozdań z wykonania zleconych zadań w ustalonym okresie,
- analiza i zatwierdzenie sprawozdania przez kierownictwo jednostki, w której zaangażowani są pracownicy zewnętrzni,
- identyfikacja rozbieżności,
- przekazanie usługodawcy informacji o zastrzeżeniach wniesionych przez kierownika jednostki, w której zaangażowano pracowników usługodawcy,
- przekazanie do działu rozliczeń z kontrahentami informacji o zgodności sprawozdania z raportami kierownika jednostki, która korzysta z pomocy pracowników zewnętrznych, lub informacji o bezspornej części zobowiązań,
- wypłata kwot należnych usługodawcy w pełnej wysokości (w przypadku akceptacji sprawozdania) lub kwot w wysokości stanowiącej bezsporną część wynagrodzenia,
- uzgodnienia z usługodawcą dotyczące rozbieżności,
- wypłata pozostałych kwot należnych usługodawcy.

Niezależnie od celów wdrożenia outsourcingu personalnego zasadnicze zadania w tym procesie dotyczą regulowania przez zleceniodawcę zobowiązań finansowych, najczęściej w oparciu o stawkę przyjętą w umowie za czas pracowników usługodawcy, przeznaczony na realizację zadań dla zleceniodawcy. Koszty te mogą być korygowane o ewentualne świadczenia zleceniodawcy na rzecz pozyskanych pracowników. Warto jednak dodać, że rozliczenia pomiędzy zleceniodawcą i usługodawcą mogą także być dokonywane w oparciu o ilości i rodzaje zadań wykonanych przez udostępnionych pracowników.

Ostatni z wymienionych procesów realizowanych w ramach współpracy z usługodawcą w outsourcingu to proces rozwiązania współpracy. Specyfika tego procesu powoduje, że jest on realizowany jednorazowo, w każdej odrębnej relacji zleceniodawcy z usługodawcą. Rozwiązanie umowy może nastąpić w wyniku wypowiedzenia warunków współpracy przez jedną ze stron (przed upływem terminu związania umową, ale z zachowaniem warunków zakończenia współpracy ujętymi w umowie)



lub w wyniku zakończenia okresu związania umową, która nie zostaje przedłużona na kolejny okres. Do głównych zadań, które trzeba wyróżnić w tym procesie, należą:

- przygotowanie przez zleceniodawcę i przesłanie usługodawcy pisemnego wypowiedzenia warunków umowy (jeżeli umowa ma zostać rozwiązana przed terminem) lub przyjęcie od usługodawcy dokumentu o wypowiedzeniu warunków umowy przez tę jednostkę,
- przygotowanie organizacyjne działalności zleceniodawcy do opuszczenia stanowisk przez pracowników usługodawcy oraz do przekazania elementów infrastruktury technicznej, będącej własnością usługodawcy (związane często ze zmianami warunków współpracy z innymi usługodawcami, z nawiązaniem współpracy z nowym usługodawcą, z uzupełnieniem infrastruktury technicznej o elementy przekazywane usługodawcy),
- przekazanie pracowników oraz wspomnianych elementów infrastruktury technicznej usługodawcy,
- końcowe rozliczenie wzajemnych zobowiązań finansowych.

Warto zwrócić uwagę, że rozwiązanie współpracy z usługodawcą, które zostaje zapoczątkowane informacją od strony podejmującej inicjatywę w tym zakresie, może stanowić podstawę uruchomienia kolejnego procesu poszukiwania nowego usługodawcy (jeżeli proces poszukiwania nowych usługodawców nie jest realizowany ciągle) lub też można wykorzystać ofertę, któregoś ze zidentyfikowanych wcześniej usługodawców rezerwowych.

## 6. Zakończenie

Przedstawiony układ procesów wyodrębnionych w zakresie przygotowania, wdrożenia i realizacji warunków współpracy w outsourcingu personalnym stanowi propozycję autora referatu. Należy podkreślić, że zakresy zadań realizowanych w ramach poszczególnych procesów są uzależnione przede wszystkim od przyjętych przez zleceniodawcę oczekiwań dotyczących efektów wdrożenia takiej formy współpracy z usługodawcą.

Warto zwrócić uwagę, że w warunkach wychodzenia przedsiębiorstwa z kryzysu podstawowym celem zastosowania outsourcingu personalnego może być ograniczenie kosztów stałych zatrudnienia, ale zleceniodawca może następnie zorientować się przede wszystkim na współpracę, w której usługodawca podejmie inicjatywę w zakresie wspólnych inwestycji ze zleceniodawcą. Podejmowanie decyzji o inwestycjach i podziale ryzyka związanego z takimi przedsięwzięciami jest jednak uzależnione zasadniczo od stabilizacji zewnętrznych warunków działania, w otoczeniu konkurencyjnym i w makrootoczeniu.

## Literatura

- Brown D., Wilson S., *The Black Book of Outsourcing. How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2005.
- Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Halvey J.K., Murphy Melby B., *Business Process Outsourcing. Process, Strategies and Contract*, John Wiley & Sons, New York 2000.

### **PROCESS PERSPECTIVE OF PERSONNEL OUTSOURCING IMPLEMENTED IN THE COMPANY COMING OUT OF THE CRISIS**

**Summary:** Together with the increased activity of enterprises whose results have been constrained by the economic crisis, a growing interest in outsourcing personnel is observed. Such a solution allows flexible adjustment of the human resources involved to the change of demand on the market. The aim of the paper is to characterize the main processes of personnel outsourcing in the company coming out of the crisis. The paper contains the typology of objectives of personnel outsourcing, and also characteristics of the processes undertaken in personnel outsourcing and the influence of management's expectations related to implementation of outsourced personnel in the company coming out of the crisis on the formation of processes.