

OUTSOURCING FUNKCJI PERSONALNEJ W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

ZENON NOWAKOWSKI

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

*Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić
wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci,
nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy
zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś,
kto robi to lepiej niż my.*

H. Ford

Wstęp

Dynamiczny rozwój gospodarki opartej na wiedzy powoduje racjonalnie uzasadniony wzrost zapotrzebowania na nowe koncepcje i metody zarządzania współczesną organizacją. Innowacje technologiczne wraz z ustawicznie zmieniającymi się i coraz bardziej złożonymi procesami biznesowymi, wpływają w sposób zasadniczy na większość decyzji strategicznych podejmowanych w zarządzaniu podmiotami gospodarczymi. A zatem przeorientowanie w sposobie zarządzania organizacją i jej zasobami, w tym również zasobami ludzkimi, należy uznać za konieczne i zarazem w pełni adekwatne dla obecnych realiów ekonomicznych.

Koncepcję outsourcingu, we współczesnym rozumieniu, można uznać za stosunkowo nową. Po raz pierwszy pojawiła się ona w Stanach Zjednoczonych i początkowo dotyczyła głównie obszaru IT. Firmą, która w 1963 roku zapoczątkowała odpłatne usługi w tym zakresie, była firma EDS Rossa Perota. W latach 80. i 90. XX wieku nastąpił dynamiczny rozwój rynku usług i produktów outsourcingowych. Nie należy jednak zapominać o tym, że doradztwo w biznesie, ukierunkowane na racjonalną organizację pracy i zmniejszenie kosztów produkcji, rozwinęło się już w końcu XIX wieku w ramach naukowej szkoły zarządzania. Aktualnie oferta usług konsultingowych i wdrożeniowych, świadczonych w ramach outsourcingu, jest niezwykle zróżnicowana i obejmuje chociażby takie działania, jak¹:

- doradztwo ogólne, oferowane przez największe firmy konsultingowe (np. Accenture, Pricewaterhouse Coopers, PA Consulting) proponujące

¹ Zob.: S. Markwell, *Skuteczne wykorzystanie pomocy konsultantów ds. zarządzania*, [w:] *Biznes*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 100-101.

szeroki zakres usług doradczych, począwszy od doradztwa strategicznego, poprzez doradztwo personalne, aż do doradztwa informatycznego na skalę globalną;

- doradztwo strategiczne, realizowane przez mniejsze firmy konsultingowe (np. McKinsey, Bain i Arthur D. Little) specjalizujące się w opracowywaniu jednorazowych projektów z zakresu doradztwa strategicznego w obszarze zarządzania organizacją;
- doradztwo informatyczne, dotyczące usług z zakresu opracowywania systemów informatycznych i praktycznego ich wykorzystania w zarządzaniu organizacją;
- konsulting internetowy (e-consulting), obejmujący opracowywanie i wdrażanie strategii internetowych w organizacjach, które są tym zainteresowane. Tego typu usługi oferowane są m.in. przez IBM, CSC, CMG;
- doradztwo personalne, świadczone przez firmy, agencje doradztwa personalnego w zakresie specjalistycznej pomocy z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Oferta tychże firm obejmuje obsługę głównych funkcji personalnych składających się na proces zarządzania kadrami organizacji, począwszy od planowania zasobów ludzkich, poprzez doradztwo prawne, aż po opracowanie i realizację programu outplacementu. Do najbardziej znanych doradców w tej dziedzinie należą Hay Management, Consultants, William Mercer.

Należy nadmienić, że organizacje podejmujące decyzję o zleceniu usług outsourcingowych mają głównie na uwadze poprawę skuteczności swojego działania. Do niewątpliwych korzyści dla organizacji, wynikających z outsourcingu należą:

- możliwość oszczędności kosztów i zwiększenia wydajności,
- większa elastyczność finansowa wynikająca z ograniczenia kosztów stałych,
- elastyczność operacyjna i kontrola wynikająca z relacji kontraktowych,
- możliwość skoncentrowania się na działalności kluczowej,
- możliwość lepszego zarządzania działalnością poboczną,
- elastyczność w zatrudnieniu,
- dostęp do nowych technologii, umiejętności i ekspertyz technicznych,
- oszczędność czasu.

Z uwagi na przedmiot zainteresowań niniejszej publikacji, za zasadne uznano przeanalizowanie następujących zagadnień teoretyczno-praktycznych:

1. pojęcie, cele i główne rodzaje outsourcingu w zarządzaniu organizacją;
2. istota i przedmiot zainteresowań outsourcingu personalnego;
3. usługi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oferowane przez agencje doradztwa personalnego.

1. Pojęcie, cele i główne rodzaje outsourcingu w zarządzaniu organizacją

Pojęcie „outsourcing” pochodzi z języka angielskiego i frazeologicznie jest związane z terminem „outside-resource-using”, oznaczającym wykorzystywanie zasobów zewnętrznych, przez określony podmiot, do realizacji własnych celów, zadań, przedsięwzięć. Polskimi odpowiednikami tego terminu mogą być określenia „wydzielenie”, „wyłączenie”, „wyodrębnienie” lub „wystosowanie”. Większość definicji rozpowszechnionych w literaturze specjalistycznej nawiązuje etymologicznie do angielskiego źródłosłowa, traktując outsourcing jako:

- „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”²,
- „możliwość wykorzystania niezależnych, zewnętrznych podmiotów jako dostarcycieli określonych dóbr i usług, zamiast konieczności rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa”³,
- „(...) wydzielenie ze struktury organizacyjnej lub przekazanie na podstawie długookresowej umowy kontraktowej określonych funkcji i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznej jednostki organizacyjnej oraz nawiązanie z nią partnerskich relacji w celu podniesienia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa”⁴.

W oparciu o wymienione sposoby rozumienia istoty interesującego nas terminu, można stwierdzić, że outsourcing to proces, w którym organizacja zachowuje odpowiedzialność za oferowane przez siebie usługi (produkty), ale realizację wybranych funkcji i zadań, związanych z jej działalnością, powierza firmie zewnętrznej (agencji). Należy podkreślić, że zlecenie określonych usług następuje z reguły po zawarciu kontraktu z firmą zewnętrzną, który obejmuje standardy, koszty i warunki wybranych przez organizację usług outsourcingowych.

Główne cele i zadania outsourcingu, z punktu widzenia interesów organizacji, można podzielić na⁵:

1) cele strategiczne, zapewniające organizacji:

- koncentrację na problemach strategicznych,
- zwiększenie swobody strategicznej działalności,
- zwiększenie skuteczności i efektywności działań,
- zwiększenie elastyczności działania,
- dostęp do know-how;

² M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

³ J. Górka, *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] A. Ludwicyński (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2002, s. 84.

⁴ T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010, s. 50.

⁵ Zob.: M. Trocki, *Outsourcing...*, op. cit., s. 52.

- 2) cele rynkowe, obejmujące:
 - poprawę pozycji konkurencyjnej,
 - zwiększenie skali działalności,
 - dywersyfikację lub koncentrację działalności;
- 3) cele ekonomiczne, ukierunkowane na:
 - zwiększenie przychodów,
 - redukcję kosztów pracy,
 - poprawę wyników ekonomicznych,
 - ograniczenie ryzyka ekonomicznego;
- 4) cele organizacyjne, w ramach których dąży się do:
 - „odchudzenia” struktury organizacyjnej,
 - uproszczenia struktur i procedur organizacyjnych;
- 5) cele motywacyjne, podporządkowane:
 - obiektywizacji wyników ekonomicznych,
 - upowszechnianiu myślenia i działania ekonomicznego personelu;
 - rozwijaniu przedsiębiorczości pracowników,
 - pobudzaniu motywacji personelu do pracy.

Z kolei podstawowe rodzaje outsourcingu, zdaniem M. Trockiego, można sklasyfikować w oparciu o sześć głównych kryteriów, do których należą⁶:

1. cele wydziałów, w ramach których możemy wyróżnić przedsięwzięcia outsourcingowe typu: naprawczego, dostosowawczego i rozwojowego;
2. rodzaj wydzielanych funkcji w strukturze organizacyjnej, obejmujący outsourcing funkcji pomocniczych, kierowniczych i podstawowych;
3. złożoność wydzielanych funkcji, ukierunkowanych na obsługę outsourcingową pojedynczych funkcji (zadań), procesów i kompleksowych obszarów funkcjonalnych organizacji;
4. zakres wydzielenia obszarów działalności organizacji, determinujący podział outsourcingu na całkowity, częściowy i wydzielony wewnętrznie;
5. trwałość wydzielenia związana z okresem obowiązywania usługi outsourcingowej. Niniejsze kryterium pozwala wyodrębnić dwa rodzaje outsourcingu, tzn. strategiczny i taktyczny;
6. formy powiązań łączących zleceniodawcę i zleceniobiorcę projektu. W tej sytuacji outsourcing możemy podzielić na kontraktowy i kapitałowy.

Inny podział outsourcingu zaproponował T. Kopczyński, uwzględniając dodatkowo trzy kryteria, do których zaliczył⁷:

1. liczbę dostawców usług. W ramach tego kryterium wydzielony został outsourcing jednego dostawcy i outsourcing wielu dostawców, z którymi współpracuje organizacja;

⁶ Ibidem, s. 60.

⁷ Zob.: T. Kopczyński, *Outsourcing...*, op. cit., s. 62.

2. lokalizację dostawcy zewnętrznego, umożliwiającego podział outsourcingu na outsourcing krajowy, transgraniczny i coraz częściej globalny (Z.N.);
3. etapy ewolucji outsourcingu, pozwalające wyróżnić:
 - outsourcing pierwszej generacji, ukierunkowany na obniżenie kosztów, poprzez pozyskiwanie tańszych zasobów z zewnątrz niż z własnej organizacji,
 - outsourcing drugiej generacji odpowiedzialny za przekształcenie całego modelu biznesowego firmy. Na zewnątrz wydzielane są całe procesy biznesowe, z reguły obejmujące więcej niż jeden dział w przedsiębiorstwie,
 - outsourcing trzeciej generacji zapewniający innowacyjność i rozwój przedsiębiorstwa. Partner zewnętrzny staje się kreatorem zmian w danym przedsiębiorstwie, poprzez dostarczanie nowych pomysłów oraz koncepcji.

Biorąc pod uwagę wcześniej wymienione ujęcia i rodzaje outsourcingu, można stwierdzić, że jest on najczęściej utożsamiany z takimi działaniami, jak⁸:

- pozyskiwanie zewnętrznych sił wytwórczych,
- oddelegowanie na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów materialnych, ludzkich i odpowiedzialności zarządczej zewnętrznemu dostawcy,
- zlecenie wykonania dóbr i usług innym firmom niż wewnętrzne działy przedsiębiorstwa,
- przesuwanie części bieżącej działalności danej firmy poza jej ramy organizacyjne,
- wykorzystywanie zewnętrznych wykonawców i ich zasobów do realizacji zadań firmy, zamiast obciążania własnych zasobów,
- strategiczny, wieloletni alians między firmą klientem a firmą dostawcą dóbr i usług,
- bezinwestycyjna forma rozwoju niektórych sfer przedsiębiorstwa,
- dostosowanie przedsiębiorstwa do nowego otoczenia,
- eksternalizacja, oznaczająca rezygnację z samodzielnej realizacji wybranych funkcji organizacji i powierzenie ich wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym.

Przedstawione rozważania na temat istoty, celów i głównych rodzajów outsourcingu uznano za pomocne dla przeanalizowania specyfiki doradztwa personalnego z dwóch powodów. Po pierwsze – sposób rozumienia outsourcingu personalnego jest ściśle powiązany z definicyjną interpretacją outsourcingu ogólnie pojętego. Po drugie – ogólne kryteria podziału działalności outsourcingowej znajdują także zastosowanie w outsourcingu personalnym. Nie należy jednak zapominać o tym, że doradztwo personalne, ze względu na swój przedmiot zainteresowań, posiada swoje specyficzne cechy i właściwości.

⁸ M. Kłos, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 35.

2. Istota i przedmiot zainteresowań outsourcingu personalnego

Najczęściej outsourcing personalny sprowadza się do wydzielenia przez organizację z działalności własnej konkretnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi lub funkcji personalnych i zlecenia ich wykonawstwa specjalistycznym firmom doradztwa personalnego. Przedstawiona istota outsourcingu personalnego znajduje swoje potwierdzenie w rozważaniach M.F. Cook, z których wynika, że: „Outsourcing w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi polega na zleceniu niezależnym dostawcom zewnętrznym bądź specjalistycznym firmom, zajmującym się świadczeniem usług lub sprzedażą na zasadzie stałej współpracy, wykonania zadań z zakresu funkcji personalnej, które są zwykle realizowane przez pracowników przedsiębiorstwa”⁹. Biorąc pod uwagę funkcje rodzajowe, zwane również podsystemami, występujące w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, można dojść do wniosku, że zadania doradztwa personalnego, w przypadku wydzielenia tychże funkcji przez organizację, mogą posiadać bardzo zróżnicowany charakter. H. Bieniok do interesujących nas funkcji rodzajowych, ułożonych logicznie i systemowo zgodnie z ich przebiegiem w danej organizacji, zaliczył¹⁰:

- ustalanie potrzeb kadrowych,
- rekrutację i selekcję,
- adaptację społeczno-zawodową;
- ochronę zdrowia i bezpieczeństwo pracy,
- rozwój zawodowy pracowników, włącznie z rozwojem ich kariery i sukcesją,
- kształtowanie postaw i zachowań pracowników,
- kształtowanie stosunków pracy,
- ocenianie pracowników,
- wynagrodzenia i świadczenia,
- zwalnianie i odejścia pracowników.

Większość z wyszczególnionych funkcji stanowi przedmiot zainteresowań konsultingowych firm personalnych działających na krajowym rynku pracy. Inny interesujący podział subfunkcji personalnych, które z powodzeniem mogą być wydzielone z organizacji i zlecone do realizacji firmom zewnętrznym, został przedstawiony przez wcześniej wymienioną M.F. Cook. Autorka do tychże funkcji (obszarów) zaliczyła¹¹:

1. komunikację wewnątrz firmy, w skład której wchodzi:
 - ustne i pisemne komunikowanie się,
 - realizacja telekonferencji z działami personalnymi pracującymi z dala od centrali firmy,

⁹ M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 21.

¹⁰ H. Bieniok (red.), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2006, s. 21.

¹¹ Zob.: M. Cook, *Outsourcing...*, op. cit., s. 30, 38.

- organizowanie przyjęć okolicznościowych lub pikników dla personelu,
 - przekazywanie pracownikom informacji na temat aktualnych wydarzeń w firmie;
2. wynagradzanie pracowników obejmujące:
 - sporządzanie opisów stanowisk pracy,
 - wartościowanie i wycenę stanowisk pracy,
 - szkolenie kadry kierowniczej w zakresie funkcjonującego w firmie systemu wynagrodzeń;
 3. stosowanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie ludźmi, w tym głównie:
 - uruchamianie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi oraz sprawowanie nadzoru technicznego nad ich funkcjonowaniem;
 4. obsługę pracowników delegowanych do pracy za granicą, zawierającą:
 - tworzenie polityki delegacji i konkretnych programów dotyczących delegowania pracowników do pracy za granicą,
 - przygotowywanie list zadań związanych z delegowaniem do pracy za granicą, włącznie z analizą kosztów poszczególnych zadań,
 - tworzenie systemów i obsługę wynagrodzeń i premii dla delegowanych do pracy za granicą,
 - tworzenie systemu współpracy – panelu wzajemnych kontaktów – pracowników oddelegowanych do pracy za granicą z personelem firmy macierzystej i zapewnienie jego sprawnego funkcjonowania;
 5. rozwój organizacji z ukierunkowaniem na:
 - organizowanie i prowadzenie szkoleń,
 - planowanie ścieżek kariery pracowniczej,
 - planowanie zmian na stanowiskach kierowniczych obejmujące sukcesję i rezerwę kadrową,
 - wprowadzanie do pracy nowo zatrudnionych;
 6. zobowiązania ustawowe, a wśród nich:
 - rozprowadzanie materiałów informacyjnych i druków urzędowych, które muszą znajdować się w siedzibie przedsiębiorstwa,
 - sporządzanie i dostarczanie sprawozdań wymaganych przez właściwe organy administracyjne;
 7. zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy, w tym głównie:
 - organizowanie i przeprowadzanie szkoleń BHP oraz przygotowywanie sprawozdań dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy,
 - zarządzanie odszkodowaniami dla pracowników,
 - zarządzanie polisami ubezpieczeniowymi,
 - przygotowywanie sprawozdań wymaganych ustawowo;
 8. pozyskiwanie pracowników, obejmujące takie działania, jak:
 - poszukiwanie nowych pracowników,

- redagowanie i zamieszczanie ogłoszeń o pracę,
 - przeprowadzanie rekrutacji kandydatów do pracy,
 - weryfikacja referencji i kwalifikacji kandydatów,
 - wprowadzanie nietypowych form zatrudniania pracowników,
 - obsługa leasingu pracowników;
9. szkolenie pracowników, na które składa się:
- projektowanie i realizacja szkoleń zawodowych,
 - przygotowanie i przeprowadzenie szkoleń w zakresie sprawowanego nadzoru,
 - budowanie zespołów pracowniczych;
10. wdrażanie programów pomocy pracownikom, w tym m.in.:
- obsługę zwalnianych pracowników w ramach outplacementu,
 - dokonywanie ocen programów pomocy,
 - obsługę pracowników zmieniających pracę.

Z kolei B. Jamka, uogólniając wyniki badań na temat zakresu usług świadczonych przez firmy doradztwa personalnego na polskim rynku pracy, twierdzi, że usługi te można generalnie podzielić na pięć rodzajów, tzn.¹²:

- direct/executive search („łowców głów”, zajmujących się poszukiwaniem bezpośrednim kandydatów na najwyższe stanowiska w organizacji zlecającej usługę),
- rekrutację i selekcję kadr kierowniczych i specjalistów (opartą na typowej procedurze pozyskiwania i doboru personelu),
- doradztwo organizacyjne (a w nim: Management Audit, czyli ocenę potencjału kadry kierowniczej; Organizational Consulting, czyli tworzenie struktury organizacyjnej adekwatnej do przyszłych i obecnych potrzeb firmy; konstruowanie promocyjnych systemów wynagrodzeń, a także przygotowywanie raportów o sytuacji zatrudnieniowej i wynagrodzeniach w poszczególnych segmentach rynku pracy),
- działalność szkoleniową,
- administrację kadrową.

Z uwagi na zakres wydzielenia funkcji personalnej z autonomicznej działalności organizacji, możemy wyróżnić¹³:

- całkowity outsourcing funkcji personalnej,
- częściowy outsourcing funkcji personalnej,
- outsourcing personelu służb pracowniczych,
- outsourcing w formie podziału zadań związanych z wykorzystaniem technologii informatycznej.

Całkowity outsourcing funkcji personalnej polega na przekazaniu wszystkich dotychczasowych działań organizacji, związanych z zarządzaniem zasobami ludz-

¹² Por.: B. Jamka, *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001, s. 69.

¹³ M.F. Cook, *Outsourcing...*, op. cit., s. 26.

kimi, usługodawcy zewnętrznemu. Należy podkreślić, że całkowite wydzielenie funkcji personalnej ma bardziej racjonalne uzasadnienie w przypadku małych przedsiębiorstw i jest dużo łatwiejsze do zrealizowania. W dużych i średnich przedsiębiorstwach ten rodzaj outsourcingu jest sporadycznie stosowany, a często wręcz niemożliwy do realizacji z uwagi na zachowanie konieczności współpracy z zewnętrznym partnerem usług personalnych, za który odpowiada rodzimy dział HR. Ponadto skala działania dużych i średnich przedsiębiorstw (dot. m.in. strategicznych celów i zadań, czasowego horyzontu ich realizacji, częstej zmiany dywersyfikacji usług lub produktów) wymusza potrzebę ciągłej obsługi personalnej pracowników w nich zatrudnionych przez własne działy HR. Całkowite zlecenie funkcji personalnej na zewnątrz tłumi również inicjatywę i innowacyjność tych pracowników organizacji, którzy odpowiadają za ustawiczny rozwój jej zasobów ludzkich. Także z uwagi na utajnienie niektórych informacji przez przedsiębiorstwo, tak szeroka ingerencja zewnętrznych firm konsultingowych jest często niewskazana.

Częściowy outsourcing funkcji personalnej ma zastosowanie wówczas, gdy przedsiębiorstwo wydziela wybrane obszary, funkcje zarządzania zasobami ludzkimi do obsługi przez zewnętrzną firmę doradztwa personalnego. Z reguły są to funkcje generujące wysokie koszty pracy w przedsiębiorstwie lub te, które wymagają stricte specjalistycznych umiejętności w zakresie ich realizacji. Dlatego też niezwykle ważna w tej sytuacji jest analiza kosztów outsourcingu, jak też korzyści z niego płynących. Takie podejście umożliwia organizacji pozyskanie nowych rozwiązań w zarządzaniu posiadanym potencjałem pracy oraz sprzyja skupieniu się przez organizację na swoich strategicznych celach i zadaniach. Częściowy outsourcing funkcji personalnej zakłada, że pozostałe zadania, nieobjęte zewnętrznym doradztwem, będą wykonywać macierzyste służby pracownicze przedsiębiorstwa.

Outsourcing personelu służb pracowniczych ma miejsce wówczas, gdy organizacja całkowicie rezygnuje z własnego działu HR i wykonawstwo wszystkich funkcji personalnych powierza zewnętrznej firmie, agencji doradczej. W tej sytuacji przedsiębiorstwo realizuje wszystkie funkcje zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o personel zewnętrzny zatrudniony najczęściej na podstawie umowy leasingowej.

Outsourcing w formie podziału zadań związanych z wykorzystaniem technologii informatycznej uwzględnia ścisłą kooperację przedsiębiorstwa z zewnętrzną informatyczną firmą doradczo-usługową. Współpraca ta polega na podziale zadań, które są realizowane przez zainteresowane strony. Na przykład przedsiębiorstwo zlecające usługę zewnętrzną udostępnia swój sprzęt komputerowy, który zostaje z kolei wykorzystany do tworzenia zintegrowanych systemów informatycznych przez specjalistów z firmy doradczej. Zapotrzebowanie na informatyzację procesów kadrowych ustawicznie wzrasta. Tworzenie własnych personalnych baz danych, administrowanie sprawami kadrowymi, planowanie ścieżek rozwoju zawodowego, zarządzanie wynagrodzeniami i świadczeniami pracowniczymi to jedne z wielu obszarów, których obsługa, coraz częściej, oparta jest na nowoczesnej technologii informatycznej.

Powyższe teoretyczne rozważania nad istotą i zadaniami outsourcingu personalnego uznano za szczególnie użyteczne dla praktycznego oglądu usług doradczo-wdrożeniowych, w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, oferowanych przez firmy doradztwa personalnego.

3. Usługi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oferowane przez agencje doradztwa personalnego

Agencje doradztwa personalnego są niepublicznymi jednostkami organizacyjnymi, świadczącymi odpłatnie doradcze usługi na rzecz pracodawców. Do podstawowych aktów prawnych regulujących prowadzenie i funkcjonowanie agencji doradztwa personalnego należą:

- Ustawa z dnia 20 grudnia 2002 r. o zmianie ustawy o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu oraz ustawy o systemie oświaty;
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy,
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej;
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 13 października 2005 r. w sprawie wpisu do rejestru podmiotów prowadzących agencje zatrudnienia oraz informacji składanych przez agencje zatrudnienia;
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw;
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 26 stycznia 2009 r. w sprawie agencji zatrudnienia.

Na podstawie danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej za lata 2007-2009, można stwierdzić, że do kluczowych usług agencji doradztwa personalnego, cieszących się największym zainteresowaniem ze strony pracodawców należały¹⁴:

1. usługi w zakresie prowadzenia analizy zatrudnienia, określania kwalifikacji pracowników i ich predyspozycji oraz innych cech niezbędnych do wykonywania określonej pracy;
2. usługi w zakresie wskazywania źródeł i metod pozyskiwania kandydatów na określone stanowiska pracy;
3. usługi w zakresie weryfikacji kandydatów pod względem oczekiwanych kwalifikacji oraz predyspozycji, z zastosowaniem narzędzi i metod psychologicznych.

Warto również podkreślić, że większość polskich przedsiębiorstw najczęściej korzysta z usług świadczonych przez renomowane, czołowe agencje doradztwa personalnego zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Agencji Zatrudnienia. Do

¹⁴ Dane pozyskane z Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej za lata 2007-2009, www.psz.praca.gov.pl (22 marca 2011 r.)

głównych zarejestrowanych agencji doradczych, ukierunkowanych na obsługę konkretnych funkcji personalnych, należą¹⁵:

- agencje rekrutacyjno-selekcyjne, a wśród nich: Heys Poland, Antal International Sp. z o.o., Monpower Polska S.A., Adecco Poland, Bigram S.A., JKM Consulting;
- agencje specjalizujące się w ocenie i rozwoju pracowników. W skład tychże agencji wchodzi m.in.: Staff Partners, IDES Consultants Polska, HRK S.A., DK Human Resources;
- agencje zarządzające administracją płac pracowniczych (tzw. payroll). Do tej grupy należą chociażby takie agencje, jak: Randstad Payroll Solutions, Start People Payroll, Employees Sp. z o.o., BCSystems Sp. z o.o.

Nie sposób jest przeanalizować zakresu działań, chociażby ze względu na objętościowe ograniczenia niniejszej publikacji, wszystkich personalnych firm konsultingowych funkcjonujących na polskim rynku pracy. Można jednak stwierdzić, że ustawicznie rosnąca ilość agencji doradztwa personalnego potwierdza zapotrzebowanie polskich przedsiębiorców na korzystanie z tego typu usług. Dowodzą tego rezultaty badań na temat „Dojrzałości outsourcingowej polskich przedsiębiorstw”¹⁶. Badania te zostały przeprowadzone na grupie 200 polskich przedsiębiorstw w sierpniu 2010 r. przez firmę CWS – boco Polska we współpracy z Outsourcing Magazine. Uzyskane wyniki potwierdziły, że outsourcing w Polsce staje się coraz bardziej popularny i powszechny. Stwierdziło tak aż 93% przedstawicieli przedsiębiorstw objętych badaniem. Z kolei 84,5% ankietowanych uznało za główną usługę outsourcingową obsługę szkoleń pracowniczych. Należy zaznaczyć, że zdecydowana większość uczestników badań opowiedziała się za pozytywnym wpływem outsourcingu na funkcjonowanie organizacji. Zlecenie usługi na zewnątrz pozwoliło 91% przedsiębiorstw skupić się na kluczowych kompetencjach, a 89% usprawnić swoją działalność. Za dodatkowe pozytywy outsourcingu uznano lepszą wydajność pracowników (potwierdziło to 86,5% ankietowanych) oraz wzrost świadczonych usług przez przedsiębiorstwo (zdaniem 84% respondentów). Duże uznanie w opinii przedstawicieli przedsiębiorstw zyskały także dostęp do specjalistycznej wiedzy i zdobycie nowych umiejętności przez rodzimy personel. Końcowe rezultaty badań wykazały, że dla 81,5% przedsiębiorstw outsourcing przyniósł konkretne oszczędności, natomiast w przypadku 3,5% zleciodawców wydzielenie usług okazało się droższe od ich wewnętrznej realizacji.

Obecnie outsourcing przybiera formę działania strategicznego, bezpośrednio związanego ze sposobem, w jaki przedsiębiorstwo określa swoją tożsamość, organizuje pracę personelu, zaspokaja potrzeby klientów. Przynosi on zatem korzyści nie tylko samej organizacji, ale również jej pracownikom, kontrahentom i konsumentom.

¹⁵ Wymienione agencje doradztwa personalnego są zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Agencji Zatrudnienia województwa mazowieckiego.

¹⁶ Zob.: A. Gliszczyńska, *Outsourcing w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej-Curie, Warszawa 2011, s. 58-59.

Dlatego podpisanie kontraktu outsourcingowego należy do decyzji strategicznych przedsiębiorstwa i jest z reguły obarczone określonym ryzykiem. Aby uniknąć owego ryzyka, należy w sposób racjonalny dokonać wyboru dostawcy usług outsourcingowych. Za pomocną dla podjęcia właściwej decyzji o wyborze personalnej agencji konsultingowej można uznać następującą (modelową) chronologię działań:

1. przeanalizowanie obecnej sytuacji organizacji w aspekcie kluczowych zakresów jej działalności oraz funkcji personalnych, które mogą zostać wydzielone do realizacji zewnętrznemu zleceniobiorcy. Takie całościowe porównanie ze sobą szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron organizacji może stanowić podstawę dla opracowania nowej strategii personalnej opartej na konsultingu zewnętrznym;
2. określenie głównych celów outsourcingu personalnego. Cele te powinny być jednoznacznie dookreślone, mierzalne, realne, terminowe oraz możliwe do zaakceptowania zarówno ze strony zleceniodawcy, jak i potencjalnego usługodawcy;
3. zidentyfikowanie konkretnych obszarów lub funkcji personalnych, których obsługą miałby się zająć zleceniobiorca zewnętrzny. Pozwoli to na wybór rodzaju outsourcingu personalnego, tzn. pełnego lub selektywnego. Do najczęściej stosowanych kryteriów, umożliwiających racjonalne wydzielenie obszarów, funkcji personalnych z rodzimej działalności organizacji, należą kryteria kosztowe i jakościowe. Kryteria kosztowe pozwalają na przeanalizowanie wydatków ponoszonych na realizację działań personalnych generujących najwięcej niepotrzebnych kosztów dla organizacji, natomiast kryteria jakościowe uwzględniają wybór funkcji personalnych wymagających poprawy lub tych, które mogą być dużo lepiej wykonane przez usługodawcę zewnętrznego;
4. podjęcie decyzji o wyborze partnera outsourcingowego. Wybór dostawcy usług personalnych wymaga sporządzenia oferty przetargowej w postaci dokumentu, w którym wyszczególnione są cele, zadania oraz zakres działań organizacji poszukującej podwykonawcy do realizacji funkcji personalnej. Podstawą wyboru jest jakość oferowanych usług przez agencje doradztwa personalnego, które są zainteresowane ofertą naszej organizacji. Na tym etapie należy ustalić kompetencje i obszar zainteresowań agencji. Ponadto, jak proponuje M. Trocki, należy wziąć pod uwagę bardziej szczegółowe informacje o dostawcy usług, takie jak¹⁷:
 - pozycja agencji na rynku usług outsourcingowych,
 - wielkość agencji i jej kondycja finansowa,
 - doświadczenie w zakresie wydzielanej działalności,
 - potencjał organizacyjny, kadrowy i techniczny,
 - potencjał rozwojowy agencji,

¹⁷ Por.: M. Trocki, *Outsourcing...*, op. cit., s. 124.

- rekomendacje dotyczące partnerów,
 - dostosowanie kulturowe,
 - elastyczność działania;
5. przygotowanie i zawarcie kontraktu z wybranym dostawcą usług personalnych. Kontrakt powinien jednoznacznie określać i regulować m.in.:
- zakres i poziom usług świadczonych przez wybraną agencję doradztwa personalnego wraz ze sposobami kontroli realizowanych przez nią zadań. Istotna jest tu klauzula precyzująca rekompensaty finansowe za niewłaściwe wywiązywanie się dostawcy usług ze swoich zobowiązań,
 - rozgraniczenie odpowiedzialności za świadczone usługi oraz precyzyjne ustalenie obowiązków usługobiorcy (organizacji) i usługodawcy (agencji) w zakresie realizowanych przedsięwzięć outsourcingowych;
 - pozwolenie na wprowadzanie zmian przez usługodawcę stanowiących konsekwencję zawartego kontraktu;
 - czas obowiązywania kontraktu wraz z terminem jego zakończenia,
 - określenie okresu próbnego pozwalającego na przetestowanie kontraktu przed rozpoczęciem jego obowiązywania.

Podsumowanie

Nowoczesne systemy zarządzania oparte na rynku usług i produktów outsourcingowych zyskują coraz bardziej na popularności w praktyce gospodarczej wielu renomowanych organizacji. Outsourcing personalny, jako stosunkowo nowy instrument stosowany w zarządzaniu zasobami ludzkimi, pozwala na obniżenie kosztów pracy w organizacji oraz wpływa pozytywnie na jej rozwój i konkurencyjność. Należy również zaznaczyć, że kompetencje nawet najlepszych pracowników działu personalnego (działu HR) nie zawsze są wystarczające w odniesieniu do zmiennych, ustawicznie rosnących potrzeb organizacji w zakresie efektywnego zarządzania posiadanymi zasobami ludzkimi. W tej sytuacji przedsiębiorcy coraz częściej decydują się na współpracę z agencjami doradztwa personalnego, postrzegając ją jako szansę na zracjonalizowanie i usprawnienie zarządzania wybranymi, często kluczowymi, obszarami działalności kadrowej organizacji. Jednakże outsourcing nie może być celem samym w sobie, pomimo tego że korzyści z jego zastosowania wydają się znaczące i łatwe do przewidzenia. Dlatego też zarządzający powinni stale kontrolować procesy zachodzące we własnej organizacji, jej otoczeniu oraz obserwować zmiany w firmie dostawcy usług, aby móc na bieżąco oceniać warunki zawartego kontraktu outsourcingowego.

OUTSOURCING OF PERSONNEL FUNCTION IN ORGANIZATION MANAGEMENT

Summary: Dynamic development of knowledge-based economy will inevitably increase a demand for innovative concepts and methods of contemporary organizations management. Personal Resource Outsourcing, a relatively new instrument used in human resource management, reduces labour costs in

the organization and has a positive effect on their development and competitiveness. In this situation, businesses are increasingly turning to cooperate with agencies of personal counseling, regarding this as an opportunity to rationalize and streamline the management of selected, often critical, areas of the work of the human resources organization.

Because of the subject of this publication the following issues were considered as justifiable to expose and analyze:

- concept, objectives and main types of outsourcing in organization management,
- nature and subject of interest for outsourced recruitment,
- management services offered by human resource personnel consulting agency.

Keywords: Economics, Human Resource Management, Outsourcing.

LITERATURA

- [1] BIENIOK H. (red.), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2006.
- [2] BRILMAN J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [3] COOK M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [4] DOMINGUEZ L.R., *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- [5] GAY CH.L., ESSINGER J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002.
- [6] GLISZCZYŃSKA A., *Outsourcing w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej-Curie, Warszawa 2011.
- [7] JAMKA B., *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001.
- [8] KŁOS M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- [9] KOPCZYŃSKI T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.
- [10] LUDWICZYŃSKI A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2002.
- [11] TROCKI M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.