

## **Rozdział 5**

*Anna Grześ*

### **Korzyści i zagrożenia w outsourcingu personalnym**

#### **Wstęp**

Na przestrzeni niespełna dwudziestu lat zaszły intensywne zmiany w ramach procesu outsourcingu. Zmienia się w nim zakres wydzielenia od czynności prostych do całych procesów biznesowych, w tym związanych z działalnością podstawową (core business). Ciągłe rosnące zainteresowanie wykorzystaniem outsourcingu w przedsiębiorstwach wynika z większej świadomości zrozumienia samego procesu przez kadrę zarządzającą, a także konieczności redukcji kosztów bez pogarszania jakości obsługi odpowiednich grup odbiorców. Do tych odbiorców, oprócz klientów zewnętrznych także należą pracownicy. Oni stanowią grupę, którą bezpośrednio dotyczą działania w ramach outsourcingu personalnego (HR). Celem tych działań z założenia jest: obniżenie kosztów funkcjonowania działów personalnych poprzez ograniczenie rutynowych czynności z zakresu administrowania kadrami, które mogą być wykonane przez zleceniobiorcę taniej i bez pogarszania jakości; skupienie się pracowników tych działów na pracach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (czyli np. z zatrudnianiem, tworzeniem, modyfikowaniem programów motywacyjnych, systemów wynagrodzeń, planowaniem rozwoju zawodowego pracowników); poprawa zadowolenia pracowników działów personalnych z wykonywanej pracy dzięki możliwości skupienia się na działaniach wspomagających pracę kadry kierowniczej. W wyniku zastosowania outsourcingu HR powstaje potrzeba przesunięcia pracowników działów kadrowych do realizacji innego rodzaju działań w firmie, przeniesienia ich w części lub całości do dostawcy usług, a także redukcji zatrudnienia.

Podstawowym celem artykułu jest: pokazanie zmian zachodzących w procesie outsourcingu, analiza zakresu działań w ramach outsourcingu personalnego i identyfikacja korzyści oraz zagrożeń wynikających z jego zastosowania.

## 1. Outsourcing - podstawowe tendencje zmian na rynku światowym

W ewolucji outsourcingu wyróżnia się kilka faz rozwoju, w ramach których przedsiębiorstwa dążą do realizacji określonych celów. I tak, w pierwszej fazie stosowania outsourcingu firmy dążyły głównie do obniżenia kosztów prowadzonej działalności, przesuując proste czynności lub pomocnicze na zewnątrz. W drugiej fazie celem ich działań była poprawa jakości świadczonych usług przy wsparciu wysokiej klasy technologii. Z kolei w trzeciej, koncentrują się one na zwiększeniu innowacyjności oraz dalszym rozwoju. Wydzielane są m.in. działy R&D, badań i analiz (banki), marketingu, oraz sekcje prawne, a motorem zmian staje się vendor outsourcing<sup>1</sup>, który może dostarczać nowe pomysły, koncepcje i innowacje, być inicjatorem wejścia na nowy rynek czy nawet zmiany definicji biznesu. Na zewnątrz wydzielane się także usługi związane z outsourcingiem procesów wiedzy (Knowledge Process Outsourcing – KPO). Dominują w tych działaniach firmy: farmaceutyczne, zaawansowanych technologii oraz banki. Charakterystyczną cechą KPO jest konieczność ścisłej, można powiedzieć, iż nawet jeszcze ściślejszej niż w tradycyjnym outsourcingu, współpracy klienta i usługobiorcy<sup>2</sup>. Fazy te obrazują cele, do jakich firmy dążą. Ich znajomość pozwala uniknąć ewentualnego ryzyka związanego z faktem, iż zrealizowanie celu, jakim np. obniżka kosztów funkcjonowania, nie zawsze będzie prowadziło do umocnienia pozycji na rynku, czy zdobycia przewagi konkurencyjnej

Outsourcing można analizować poprzez pryzmat popularności wydzielenia określonych funkcji na zewnątrz przez firmę oraz rozwój rynku usług outsourcingowych w formie centrów Business Process Outsourcing (BPO) i Shared Services Center (SSC). W 2004 roku International Data Corporation (IDC) oszacował, że roczna wartość globalnego rynku BPO była wyższa o 10,8% niż 2003r. i prognozował jego wartość na poziomie bliskim

---

<sup>1</sup> Vendor outsourcingu to firma przejmująca do wykonania określone procesy biznesowe.

<sup>2</sup> Por. Kłosińska O.: *Ewolucja outsourcingu: od sposobu na obniżenie kosztów do narzędzia realizacji strategii*, dodatek HBRP poleca: *Różne oblicza outsourcingu. Nowe wyzwania, najlepsze praktyki*, „Harvard Business Review Polska” 2008, s.16; Couto V., Divakaran A., *How to Be an Outsourcing Virtuoso*, Resilience Report, “Strategy+Business” Online” z 14.09.2006, s. 5-11, <http://www.strategy-business.com/resiliencereport/resilience>, 10.04.2009

podwojeniu w 2009<sup>3</sup>. Jak wskazują szacunkowe dane, oparte na wartościach raportowanych przez globalne firmy outsourcingowe, wartość światowego outsourcingu za rok 2008 wyniosła około 310 mld USD. Jest to skumulowana wartość przychodów firm z branży BPO oraz ITO (Information Technology Outsourcing). W kwocie tej nie bierze się pod uwagę ani lokalnych firm sektora BPO, ani firm konsultingowych zaangażowanych w doradztwo na etapie wdrożenia modelu outsourcingowego, ani przede wszystkim centrów SSC działających w ramach grup kapitałowych, tzw. captive centers, które najczęściej nie raportują oddzielnie swoich przychodów, nie działając na zasadach komercyjnych<sup>4</sup>.

Kolejne najnowsze dane NelsonHall (2010) pokazują, że w 2009 r. całkowita wartość nowych kontraktów (Total Contract Value TCV) zleconych na globalnym rynku usług BPO i ITO przekroczyła 67 mld dolarów i była tym samym większa o 5% w porównaniu z rokiem 2008. Ujęcie wartości tych kontraktów z uwzględnieniem tempa zmian przedstawia Tabela 1.

---

<sup>3</sup> Couto V., Divakaran A., *How to Be* .....

<sup>4</sup> *Rynek outsourcingu w Polsce rokwita;*

<http://www.egospodarka.pl/48327,Rynek-outsourcingu-w-Polsce-rokwita,1,39,1.html> 27.01.2010

Tab.1 Całkowita wartość nowych zleconych kontraktów outsourcingowych (TCV) w latach 2008 i 2009

Region	Wartość TCV (w mld dolarów) 2008	Struktura TCV w 2008	Wartość TCV (w mld dolarów) 2009	Struktura TCV w 2009	Zmiana w %
Ameryka Północna	33,3	52,2%	17,6	26,3%	-47,0%
Europa	26,8	42,0%	43,8	65,4%	63,0%
Azja i Oceania	0,7	1,1%	1,8	2,7%	157,0%
pozostałe regiony	3	4,7%	3,8	5,7%	26,7%
Razem	63,8	100,0%	67	100,0%	5,0%

Źródło: modyfikacja własna na podstawie: Raport NelsonHall 2010, [za:] Wolak D., Europejski biznes postawił na outsourcing, „Rzeczpospolita”, dodatek Ekonomia z dn. 11.02.2010

Z danych zawartych w powyższej tabeli wynika, że nastąpiła zmian proporcji i układu sił na globalnym rynku światowym. Mniejszą aktywnością (spadek z 33,3mld \$ w 2008 do 17,6 mld \$ w 2009 r) w zawieraniu kontraktów wykazały się natomiast firmy amerykańskie, będące do roku 2008 liderem na rynku. Kryzys finansowy w gospodarce amerykańskiej przyczynił się do zwolnienia tempa zawierania nowych kontraktów i w rezultacie ograniczenia w 2009 roku współpracy z dostawcami usług outsourcingowych. Firmy amerykańskie zmniejszyły też swoją aktywność w outsourcingu funkcji HR<sup>5</sup>. Wg raportu Kearney A.T., podczas kryzysu finansowego amerykańskie banki zmniejszyły ilość siły roboczej ogółem o 5% (1/4 mln pracujących). Zlecały one przy tym 40% usług indyjskim services center. Z powyższych danych można wywnioskować, iż dużo z tych usług zostało zleconych jeszcze przed rozpoczęciem kryzysu, a dalsze poszukiwanie oszczędności przez intensyfikację typu działań nie przyniosłoby oczekiwanych korzyści ekonomicznych, a mogłoby powodować wzrost kosztów społecznych<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Global HR Transformation 2009, conducted by HROA in association with ADP, 2009, s. 3.

<sup>6</sup> Foreign Direct Investment (FDI) Confidence Index Kearney A. T. 2010, s. 5.

W odmienny sposób sytuację gospodarczą na świecie wykorzystały firmy europejskie. Przeznaczyły one na outsourcing relatywnie dużo, zlecając usługi o łącznej wartości 43,8 mld dolarów, czyli 63% więcej niż rok wcześniej. Na uwagę zasługuje także ponad trzykrotny (z 3 mld do 10,9 mld \$) wzrost zawartych w Europie kontraktów w organizacjach sektora publicznego. Podmioty te widziały w outsourcingu możliwość ograniczenia kosztów i zwiększenia efektywności<sup>7</sup>.

W najmniejszym stopniu z usług outsourcingowych korzystały firmy azjatyckie, a wartość kontraktów zleconych przez nie w 2009 r. wyniosła zaledwie 1,8 mld dol. Taka sytuacja wynika z faktu, że firmy te są przede wszystkim dostawcami usług dla kontrahentów z całego świata. Indie nieprzerwanie od 2004 roku zajmują pierwsze miejsce na świecie jako dostawca BPO i ITO. Zajmują także wysokie drugie miejsce (po USA) pod względem kryterium dostępności umiejętności pracowników, w którym oceniano takie czynniki jak: odpowiednie doświadczenie, skala i dostępność siły roboczej, wykształcenie i znajomość języka obcego<sup>8</sup>. Indyjskie spółki outsourcingowe zaczęły swoją ekspansję na rynki światowe i wraz z dużymi firmami stają się znaczącymi graczami w USA i Europie<sup>9</sup>. Przykładem takiej spółki w Polsce jest ulokowana w Łodzi firma indyjska Infosys, specjalizująca się w usługach finansowo-księgowych. Polskie centrum obsługuje 50% wartości kontraktów konsultingowych Infosys BPO na świecie<sup>10</sup>.

Jak zasygnalizowano powyżej, na znaczeniu w usługach BPO i ITO zyskują kraje Europy Środkowej i Wschodniej. Głównymi przyczynami wzrostu zainteresowania tymi krajami jako dostawcami usług, oprócz niższych kosztów pracy były: odpowiednio wykwalifikowany i dostępny personel, posiadający specjalistyczną wiedzę i doświadczenie, wzrost wydajności pracy, relatywnie wysoka umiejętność komunikacji w różnych językach, szeroka oferta świadczonych usług, bliskość geograficzna i kulturowa, spójne środowisko biznesowe w krajach UE-10, ochrona własności intelektualnej, wzrost zainteresowania firm wydzieleniem coraz

---

<sup>7</sup> *Europejskie kontrakty outsourcingowe* - Raport NelsonHall  
<http://www.outsourcing.com.pl/16886,infosys.html> 2.02.2010

<sup>8</sup> Kearney A. T., *Global Services Location Index*, Report 2004; Kearney A. T., *Global Services Location Index*, Report 2006; Kearney A. T., *Foreign Direct Investment (FDI) Confidence Index* Kearney A. T. 2010.

<sup>9</sup> *Foreign Direct Investment (FDI) Confidence Index* Kearney A. T. 2010.

<sup>10</sup> *Infosys BPO stawia na konsulting*, [w:]  
<http://www.computerworld.pl/news/354741/Infosys.BPO.stawia.na.konsulting.html>  
15.03.2010

bardziej zaawansowanych procesów. Wśród krajów CEE Polska jest postrzegana jako jedna z najlepszych lokalizacji centrów usług wymagających wysokiej jakości kwalifikacji i eksperckiej wiedzy, a w szczególności centrów B&R<sup>11</sup>.

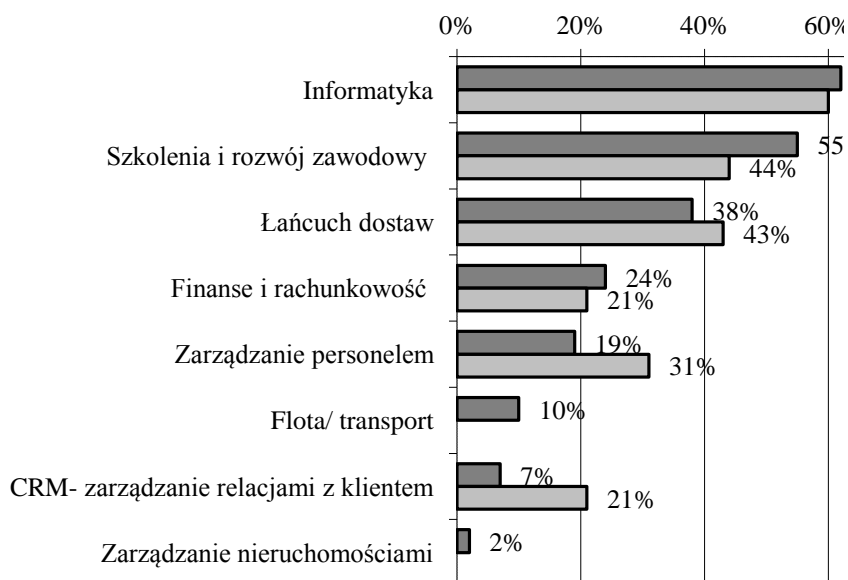
## **2. Outsourcing personalny-pojęcie, rodzaje i zakres**

Od kilkunastu lat outsourcing rozszerza się pod względem wartości, o czym świadczą powyższe dane, jak i zakresu. Oprócz outsourcowanych działalności ubocznych i pomocniczych, coraz częściej wydzielane są funkcje, lub ich części, jeszcze niedawno uważane za podstawowe, takie jak np. produkcyjna czy kadrowa. Zakres funkcji outsourcowanych jest dość zróżnicowany pod względem ich różnorodności oraz popularności zarówno w Polsce jak i na świecie, na co wskazuje Rysunek 1.

---

<sup>11</sup> *Onshore, Nearshore, Offshore: Unsure?, A Polish Perspective 2010*, The Report Polish Information and Foreign Investment Agency in collaboration with Jones Lang LaSalle, Grafton Recruitment, Association of Business Service Leaders in Poland and Ernst & Young, Warszawa 2010, s. 3 .

Rys. 1 Funkcje outsourcowane w przedsiębiorstwach:  
Polska- Świat do 2006 roku



Źródło: Opracowano na podstawie: Nawrocki R., *Outsourcing w Polsce w 2006 roku ...*, op. cit, s. 5, *Driving High Performance: Best Practice from the Masters*, Raport Accenture 2005

Dane zawarte na powyższym rysunku pokazują, że najczęściej outsourcowanymi funkcjami zarówno w przypadku polskich jak i światowych dużych przedsiębiorstw były informatyka (IT –odpowiednio 62% i 60%), szkolenie i rozwój zawodowy (55% i 44%) oraz łańcuch dostaw (38% i 43%). Światowe trendy w najczęściej wydzielanych funkcjach znajdują odbicie w praktyce polskich przedsiębiorstw. W pozostałych obszarach między powyższymi grupami występują większe rozbieżności związane ze zlecaniem tych funkcji na zewnątrz. Polskie firmy coraz częściej, oprócz wymienionych, zlecają innym, wyspecjalizowanym przedsiębiorstwom także usługi związane z tradycyjnymi funkcjami, do których należą: ochrona osób i mienia, reklama i public relations, transport, obsługa prawna, sprzątanie czy rekrutacja. Korzystają przy tym z usług rodzimych firm działających na rynku lub

centrów usługowych (BPO lub SSC) typowo powołanych do realizacji tego typu zadań.<sup>12</sup>

Outsourcing IT stał się niemal codzienną praktyką w korporacjach i dużych firmach. Podczas, gdy jeszcze do 2008 roku charakteryzował się on rosnącą dynamiką w ogólnej wartości globalnego outsourcingu, w 2009 roku nastąpił dynamiczny wzrost usług BPO. Wg raportu NelsenHall w branży outsourcingowej doszło do istotnych zmian. Przy stałym udziale outsourcingu IT (ITO) w światowym rynku usług outsourcingowych, w 2009 roku po raz pierwszy wartość usług BPO była większa niż ITO. W samym segmencie usług BPO znacząco wzrósł udział bardziej zaawansowanych i złożonych usług (tzw. outsourcing wieloprotocowy), do 37% wobec 15% rok wcześniej.<sup>13</sup>

W większej dynamice wzrostu usług BPO w porównaniu z ITO swój udział mają także usługi dotyczące funkcji HR, której zakres działania się stale się rozszerzał. Było to możliwe m.in. dzięki wykorzystaniu technologii informatyczno-komunikacyjnych stosowanych przez vendorów outsourcingu. Wg danych Gartnera, w 2003 roku usługi HR znalazły się na czele listy biznesowych procesów najczęściej zleczanych przez duże przedsiębiorstwa, a ich wartość w 2004 roku oszacowano na 51 miliardów dolarów. Powstaje zatem pytanie co wchodzi w skład outsourcingu HR?

Outsourcing HR można zdefiniować jako zlecenie zewnętrznej firmie (firmom) części lub całości procesów realizowanych w ramach funkcji personalnej na zasadzie stałej współpracy w dłuższym okresie (od jednego roku do kilku lat) w zamian za przewidziane w umowie wynagrodzenie, włączając w to utrzymanie systemu informatycznego je wspierającego (HRIS-Human Resources Information System). W ramach procesu HR wyodrębnia się szereg czynności, które są outsourcingowane. M. F. Cook zalicza do nich:

- rekrutację pracowników,

---

<sup>12</sup> Według wycień firmy badawczej IDC Poland spośród 750 centrów BPO i SSC funkcjonujących w części Europy Środkowej i Wschodniej 34 proc. (dane na koniec III kw. 2009 r.) działa w Polsce. W 2009 r. zrealizowały one kontrakty o łącznej wartości ok. 2 mld dol., czyli o kilkanaście procent większej niż w 2008 r. Według szacunków na koniec 2009. działające w Polsce centra outsourcingowe zatrudniały już 45 – 50 tys. osób. Na świecie przy tego typu usługach pracuje ok. 2,5 mln osób.[w:] D. Wolak, *Europejski biznes postawił na outsourcing*, „Rzeczpospolita” z 11.02.2010.

<sup>13</sup> *Europejskie kontrakty outsourcingowe - Raport NelsonHall*  
<http://www.outsourcing.com.pl/16886,infosys.html> 2.02.2010



- leasing pracowników,
- przemieszczenia pracowników,
- szkolenia pracowników,
- planowanie następstw i rozwój organizacji,
- wynagradzanie pracowników (tworzenie i obsługa wynagrodzeń kadry kierowniczej oraz naliczanie płac)
- świadczenia pracownicze
- programy pomocy pracownikom,
- delegowanie personelu za granicę.<sup>14</sup>

Z kolei w raporcie firmy ADP, lidera w outsourcingu kadrowo-płacowym wyodrębnia się następujące czynności:

- naliczanie płac,
- administrowanie danymi osobowymi,
- administrowanie pakietami rentowymi i emerytalnymi,
- opieka zdrowotna i społeczna,
- rekrutację,
- eksport i realokacja danych
- informatyczne systemy zarządzania zasobami ludzkimi (HRIS),
- nieobecności,
- szkolenie pracowników,
- planowanie kariery,
- wynagrodzenie pracowników,
- ocenianie,
- komunikację pracowników,
- kompletną obsługę HR.<sup>15</sup>

Oprócz powyższych czynności do outsourcingu HR zalicza się także pracę tymczasową<sup>16</sup>. Wynika to głównie z dwóch powodów. Pierwszym z nich jest dążenie do ograniczania ilości pracowników zatrudnionych na stałych etatach i korzystanie z usług agencji pracy tymczasowej, ich zatrudniającej i szkolącej. Drugim natomiast jest wykorzystywanie tego rozwiązania przy zwiększonym zapotrzebowaniu na siłę roboczą. Działania

---

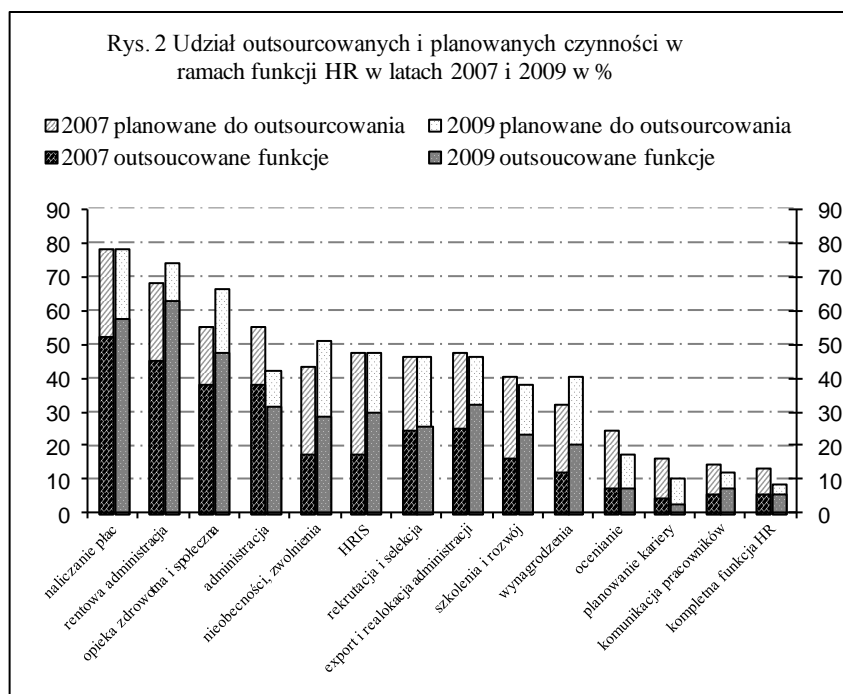
<sup>14</sup> Cook M. F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 115-258.

<sup>15</sup> *HR Transformation Report 2007*, conducted by HROA in association with ADP, 2007, wersja on-line.

<sup>16</sup> Por. Belcourt M., *Outsourcing – the benefits and the risk*, “Human Resource Management Review”, Volume 16, Issue 2, June 2006, s. 270.

te mają na celu redukcję kosztów stałych zatrudnienia pracowników w firmie.

Na podstawie wyodrębnionych powyżej podziałów można stwierdzić, pierwszy z opiera się w dużym stopniu na etapach procesu kadrowego, które w całości lub w części z założenia mogą być zlecone na zewnątrz. W drugim podziale można zauważyć, że uściślone są już określone czynności występujące w ramach pierwszego oraz pojawiają się inne, takie jak HRIS czy kompletna obsługa HR, które jak należy sądzić, wynikają ze zmian zachodzących w otoczeniu. Z badań prowadzonych przez firmę ADP wśród 188 pracowników szczebla kierowniczego firm<sup>17</sup> będących w różnym stadium transformacji funkcji HR wynika, że czynności te cieszą się także zróżnicowaną popularnością, co przedstawia Rysunek 2.



Źródło: Opracowano na podstawie *HR Transformation Report 2007, conducted by HROA in association with ADP, 2007, s. 19; Global HR Transformation Report 2009, conducted by HROA in association with ADP, 2009, s. 23.*

<sup>17</sup> Badane firmy były zlokalizowane w 55% w Ameryce, w 35% w EMEA, w 10% w Azji.

Jak wskazują dane zawarte na rysunku 2, najczęściej zlecane lub planowane do outsourcingu na zewnątrz są czynności związane z naliczaniem płac (prawie 80% respondentów), obsługą planów emerytalnych (74% odpowiedzi), oraz opieką zdrowotną i społeczną (ok. 65%). Należy zauważyć, że w 2009 roku w porównaniu do 2007r. nastąpił także wzrost wymienionych outsourcingowanych czynności. Można postawić wniosek, że analiza opłacalności planowanych do wydzielenia funkcji okazała się korzystna dla firm. Porównanie kosztów wynagrodzenia, wdrożenia technologii informatycznych, przeszkolenia pracowników i innych z ceną usługi oferowaną przez vendorów przemawiało za ich wydzieleniem na zewnątrz.

Na przeciwnym biegunie znalazły się takie przedsięwzięcia jak: wydzielenie całej funkcji HRM<sup>18</sup>, komunikacji pracowników, planowania kariery. Zlecenie wymienione czynności cieszyło się popularnością wśród niespełna 8% badanych respondentów. Należy zauważyć, że mniej respondentów planowało realizację ich w przyszłości. Na wydzielenie całej funkcji HR na zewnątrz częściej decydują się małe firmy niż duże. Powodów jest kilka. W małych przedsiębiorstwach zakres ilości zrealizowanych zadań jest zdecydowanie mniejszy niż w dużych. Potrzebni by byli specjaliści z różnych obszarów HR, ale brakuje dla nich zadań do realizacji przy ewentualnym zatrudnieniu. Podmioty takie zazwyczaj zatrudniają jedną lub dwie osoby, które nie byłyby w stanie sprostać wszystkim zadaniom stojącym przed pracodawcami. Częste modyfikacje przepisów prawnych, coraz szerszy wachlarz możliwości do zastosowania narzędzi rekrutacji, czynników motywowania pracowników staje się bardzo trudny, wprost niemożliwy do wykonania. Z ekonomicznego punktu widzenia utrzymanie wszystkich tego typu stanowisk pracy w małych firmach jest bardzo kosztowne, a tym samym nieopłacalne.

W dużych przedsiębiorstwach natomiast rzadko kiedy funkcja personalna jest wydzielana w całości, gdyż

- ma ona istotne znaczenie dla kultury organizacyjnej i celów strategicznych w związku z tym musi znajdować się blisko zarządzających danym podmiotem,
- niemożliwe do przewidzenia są spory między pracownikami a pracodawcą, co utrudnia rozwinięcie umowy z vendorami,

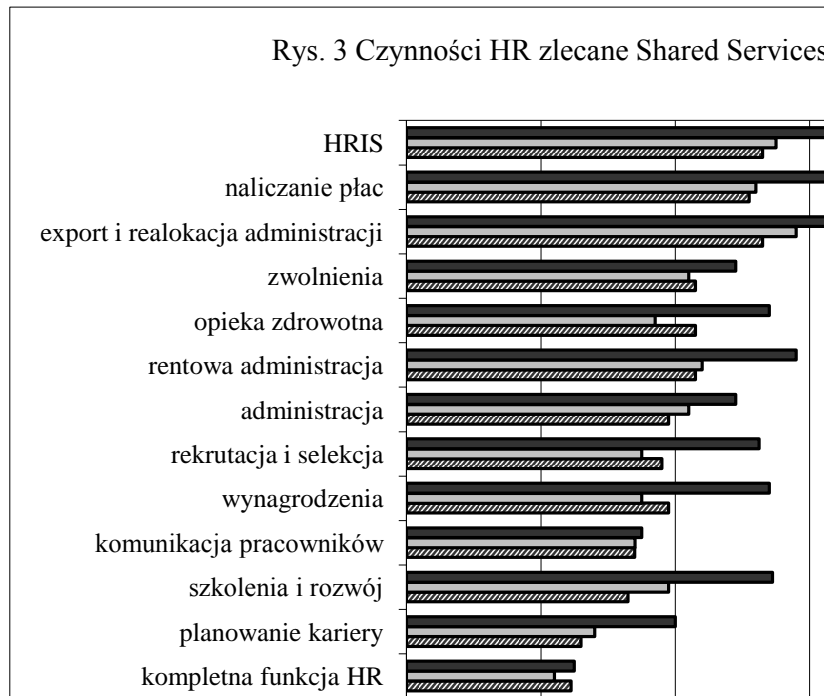
---

<sup>18</sup> Na zlecenie kompletnej funkcji HR zdecydował się m.in. koncern IBM.

- brakuje dostawców pełnego zestawu usług HRM, gdyż w obszarze outsourcingu HR zazwyczaj działają dostawcy specjalizujący się w określonych zadaniach.

Dochodzi zatem najczęściej do wydzielenia tzw. twardych elementów HR, takich jak płace, świadczenia pracownicze, opieka zdrowotna. Są to czynności, które stosunkowo łatwo wycenić, a następnie oszacować korzyści, porównując cenę usługi z całkowitymi kosztami ponoszonymi na nią przed zleceniem na zewnątrz.

Innym rozwiązaniem stosowanym podczas zastosowania outsourcingu selektywnego w zakresie HR jest wykorzystanie centrów usług wspólnych (SSC- Shared Services Center), które specjalizują się w określonych procesach, w tym i w HR i świadczą w tym zakresie usługi z reguły na międzynarodowym rynku. Decyzja, jakie rozwiązanie wybrać, czy przekazać je firmie zewnętrznej, czy SSC zależy często od wielkości firmy, złożoności realizowanych przez nią procesów, kosztów oraz poziomu jakości usługi. Dla przykładu, rodzaje outsoucowanych czynności do SSC przedstawia Rysunek 3.



Źródło: *Global HR Transformation Report 2009, conducted by HROA in association with ADP, 20097, s. 29.*

Z danych zawartych na powyższym rysunku wynika, że najwięcej czynności było zleconych do SSC w 2007r., zaś w następnych dwóch latach ich udział spadł. Przyczyn takiego rozkładu należałoby częściowo poszukiwać w zmniejszonej aktywności firm amerykańskich, które stanowiły ponad połowę populacji badawczej. Podobnie, jak przy zleceniu innym podmiotom świadczący usługi outsourcingowe, dominowały usługi związane z naliczaniem płac i administracja rentowa. Firmy korzystały także z usług związanych z HRIS w celu szybkiego i sprawnego zarządzania raportami oraz wsparcia informatycznego procesów w ramach HR. Również najmniej zlecano zadań związanych z planowaniem kariery i kompletną obsługą firm. Można sądzić, że przyczyny były podobne i wynikały głównie z ewentualnych zagrożeń.

### **3. Korzyści związane z outsourcingiem HR**

Dążenie przedsiębiorstw do zmniejszania rozmiarów (downsizing), do automatyzacji realizowanych procesów, do adoptowania e-biznesowych procedur prowadzi do zwiększenia odpowiedzialności działów HR za wprowadzanie zmian. Pracownicy tych działów są sprowadzani do roli facilitatora tych zmian. Dodatkowo wprowadzanie koncepcji zarządzania wiedzą zwiększa rolę czynnika ludzkiego w organizacji i tym samym nakłada na pracowników działów HR odpowiedzialność za zarządzanie kapitałem intelektualnym, budowanie wewnętrznych i zewnętrznych relacji, szybki rozwój specjalistów. Te nowe umiejętności pracowników stają się powodem do outsourcingowania tradycyjnych czynności w ramach funkcji personalnych<sup>19</sup>. Warto przy tym wspomnieć, że Gilley i in. analizowali także powiązania pomiędzy wynikami firmy (rentownością aktywów, rentownością sprzedaży, innowacyjnością produktową i procesową) a outsourcingiem HR, a w szczególności szkoleń i płac. Zauważyli oni pośredni dodatni efekt pomiędzy skupieniem się na wyższych poziomach HR a innowacyjnością firmy. Outsourcing szkoleń może poprawić wartość dodaną interesariuszy<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Conklin D., *Risk and Reward in HR Business Process Outsourcing*, Long Range Planning 38 (2005), s. 579-598.

<sup>20</sup> Gilley K. M., Greer C. R., Rasheed A. A., *Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms*, Journal of Business Research 57(3) (2004), s. 232-240.

Przytoczone wybrane przykłady badań pokazują, że tak jak w wielu różnego rodzaju przedsięwzięciach realizowanych w przedsiębiorstwach, tak i w podejmowaniu decyzji o zleceniu czynności, funkcji czy procesów jednym z podstawowych kryteriów jest ekonomiczne kryterium opłacalności realizacji danego zadania. Uwzględnia ono przede wszystkim redukcję kosztów ogółem, kosztów administracyjnych a tym samym prowadzi do wzrostu rentowności prowadzonej działalności. Jednakże nie jest to jedyne kryterium brane pod uwagę przy szacowaniu korzyści. Wymienia się wśród nich także m.in. takie motywy jak:

- uwolnienie personelu HR od typowego administrowania i zwrócenie większej uwagi na strategiczne aspekty działania w sferze zasobów ludzkich (np. na motywowanie pracowników do wydajniejszej pracy czy zwiększenie zadowolenia osób zainteresowanych, skrócenie czasu reakcji na potrzeby osób zainteresowanych),
- usprawnienie obsługi klienta,
- brak wystarczającej obsługi kadrowej dla zwiększającej się ilości zadań) w obszarze funkcji personalnej (zwłaszcza tych związanych z miękkimi aspektami jego działalności).<sup>21</sup>

Wymienione motywy oraz przedstawione wyniki badań sugerują zachęcają do korzystania z rozwiązań outsourcingowych w tym obszarze działalności przedsiębiorstwa. Korzyści wynikających z wprowadzenia tego typu rozwiązania można zaliczyć:

- redukcję kosztów ogólnych przedsiębiorstw w granicach 10-25% oraz kosztów wydzielonych na zewnątrz działów w ramach pionu HR. Według badań Gartner, 78% HRO zredukowało koszty działu kadrowo-płacowego od 10% do 40%, a 32 %<sup>22</sup> HRO zredukowało koszty działu kadrowo-płacowego poniżej 10%<sup>23</sup>. Według badań IDC w przypadku szkoleń redukcja kosztów jest głównym powodem do stosowania outsourcingu dla 38% respondentów. Przeniesienie zazwyczaj wybranych procesów na zewnątrz pozwala zredukować koszty na szkolenie personelu, zasoby szkoleniowe, oraz koszty wdrażania i obsługi technologii szkoleniowych.

---

<sup>21</sup> por. Cook M. F., *Outsourcing...* op.cit., s. 23.

<sup>22</sup> <http://www.adp.pl/badania.cfm> 19.03.2010

<sup>23</sup> McStravick P., *Taking the Pulse of Training Outsourcing*, September 2005

<http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Clomedia/Taking%20the%20Pulse%20of%20Training%20Outsourcing%20%28Sep%2005%29.pdf> 18.03.2010

- Możliwość ograniczenia powierzchni biurowej zajmowanej przez wydzielone na zewnątrz stanowiska lub przeznaczenia jej na realizację innych zadań.
  - Zamiana kosztów stałych na koszty zmienne, co jest charakterystyczne zwłaszcza w przypadku wykorzystania pracowników tymczasowych do zaspokojenia rosnącego zapotrzebowania na produkty/usługi przedsiębiorstwa.
  - Poprawa jakości pracy działu personalnego poprzez możliwość koncentracji na zadania kluczowych.
  - Możliwość skorzystania z nowoczesnego oprogramowania i technologii komputerowych wykorzystywanych przez dostawców usług outsourcingowych, na zakup których wielu podmiotów nie byłoby stać ze względu na wysokie koszty. Firmom outsourcingowym, ze względu na efekt ekonomii skali i specjalizację, opłaca się inwestować w nowoczesne technologie, gwarantujące merytoryczną poprawność oraz poufność dokumentów i danych oraz zatrudniać i stale szkolić personel o najwyższych kwalifikacjach.
  - Zwiększenie tempa wchodzenia na rynek- wg badań IDC 41% respondentów uznało ten czynnik za najważniejszy<sup>24</sup> w przypadku outsourcingu szkoleń- umożliwiające zdobycie aktualnej wiedzy i skrócenie czasu potrzebnego firmie do uzyskania pożądanego poziomu kompetencji.
  - *„Łatwiejszy dostęp do informacji o lepszej jakości – gwarantowana przez dostawcę ekspercka wiedza, dane kadrowo-placowe on-line, dedykowane raporty w Excelu czy automatyczne rozksięgowywanie list plac<sup>25</sup> a tym przyczynia się to do szybszego raportowania i zarządzania różnego rodzaju ważnymi danymi statystycznymi, pozwalającymi badać np. stopień satysfakcji klientów, rotację pracowników.*
  - W przypadku fuzji czy przejęcia dział personalny może się koncentrować na tworzeniu struktury organizacyjnej, integracji wewnętrznej firm (w także kulturowej), czy komunikacji personalnej.
- Reasumując należy zauważyć skala i rodzaj korzyści, jakie przedsiębiorstwo może uzyskać, zależy od specyfiki wydzielonych czynności w ramach funkcji personalnej. Relatywnie najbardziej

---

<sup>24</sup> McStravick P., *Taking...op.cit.*

<sup>25</sup> Kochańska-Mierzejewska B., *Outsourcing kadrowo-placowy - opłacalny czy modny?*

[http://www.outsourcing.com.pl/1761,outsourcing\\_kadrowo\\_placowy.html](http://www.outsourcing.com.pl/1761,outsourcing_kadrowo_placowy.html) 2010-03-

prawdopodobne, oczekiwane efekty można uzyskać przy outsourcingu czynników „twardych”. Mogą natomiast wystąpić różnice w oczekiwanych korzyściach lub niekorzyściach firmy zlecającej czynności o charakterze „miękkim” w oczekiwanych a osiągniętych rezultatach ze względu na trudności w rzeczywistym ich oszacowaniu.

#### **4. Zagrożenia związane z outsourcingiem HR**

Oprócz korzyści występujących przy outsourcingu wiążą się także zagrożenia. Występują one zarówno na etapie planowania i podejmowania decyzji o outsourcingu oraz jego realizacji, co wynika z doświadczeń wielu przedsiębiorstw. Praktyka dowodzi, że w części podmiotów gospodarczych projekty outsourcingowe zakończyły się niepowodzeniem z powodu niezrozumienia podstawowych założeń procesu przez kadre zarządzającą a także braku akceptacji pracowników dla realizowanych przedsięwzięć czy też innych czynników<sup>26</sup>.

Wśród zagrożeń związanych z outsourcingiem HR należy wymienić:

- Ryzyko braku zachowania poufności danych, co mogłoby skutkować sankcjami wynikającymi z regulacji prawnych. W tym przypadku może się pojawić także spostrzeżenie dotyczące ewentualnego wpływu danych z firmy przez pracowników.
- Niewłaściwe oszacowanie kosztów procesu, wynikające ze złego przygotowania planu przedsięwzięcia i pobieżnej analizy wstępnej i w związku z tym braku możliwości realnego porównania kosztów usługi i korzyści dla firmy, co może zniechęcać do dalszych zleceń także w innych działach<sup>27</sup>.
- Niemożność przewidzenia pełnej reakcji pracowników na wdrażane działania. Zazwyczaj wiążą się one z oporem pracowników wobec zmiany, który przy nieumiejętnym stymulowaniu może spowodować nieoczekiwany wzrost kosztów działalności oraz problemów z pracownikami.
- Ryzyko utraty pracy przez część pracowników i związany z tym wzrost niezadowolenia pracowników. W wielu przypadkach istnieją jednak szanse na to, że firma świadcząca usługi przejmie część, zazwyczaj tych najlepszych, pracowników.

---

<sup>26</sup> Co wynika z *usamodzielnienia działów informatyki*, „Zarządzanie na Świecie” (2004), nr 3, s. 45-46.

<sup>27</sup> Cook M. F., *Outsourcing...*op.cit., s. 24-25.



- Wydzielenie funkcji personalnej podlega rygorystycznym regulacjom prawnym, co w przypadku niesprostania tym wymogom, może grozić nałożeniem wysokich kar na przedsiębiorstwo.
- Obawa przed niezajomością lub słabą znajomością branży przez usługodawcę, co może wpłynąć na pogorszenie jakości świadczonych usług i wzrost niezadowolenia klientów firmy.
- Trudności z wyborem dostawcy, od którego zależy w znacznym stopniu powodzenie danego przedsięwzięcia. Mogą one być spowodowane zbyt pobieżną analizą tych dostawców, ich brakami na rynku lub stosunkowo niskim poziomem świadczonych przez nich usług, zwłaszcza, gdy takie czynności na zewnątrz chce zlecić mniejsze przedsiębiorstwo, dla którego zbyt drogie staje się korzystanie z usług znanych usługodawców rynkowych. Należy przy tym podkreślić, że zarówno usługobiorca i jak i usługodawca powinni traktować siebie jak partnerów i mieć zaufanie do siebie.

Godnym podkreślenia uwagi jest fakt, jak pokazują cytowane w niniejszym opracowaniu już wyniki badań, czołówka czterech podstawowych kryteriów przy wyborze dostawcy usług się nie zmienia od czterech lat, co przedstawiają dane zawarte w Tabeli 2.

Tabela 2 Ranking czterech najważniejszych kryteriów selekcji dostawców usług

<b>KRYTERIUM</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Istniejące sprawozdania i ekspertyzy o świadczonych usługach przez dostawców	1	3	2	1
Udowodnione umiejętności świadczenia usług na odpowiednim poziomie	2	4	1	2
Cena usługi	3	1	3	4
Międzynarodowy potencjał	4	2	4	3

Źródło: *Global HR Transformation Report 2009, conducted by HROA in association with ADP, 20097, s. 25.*

Należy zauważyć, że na ważniejszym kryterium jest udokumentowana praca tych dostawców. Obecnie firmy zlecające procesy kierują zapytania ofertowe do firm outsourcingowych i na podstawie ich odpowiedzi dokonują wyboru usługodawcy. Cena natomiast zajmuje zazwyczaj trzecie, poza 2007 rokiem, gdzie w opinii respondentów znajdowała się na pierwszym miejscu. Potwierdza to tezę, że najpierw powinna się liczyć

jakość świadczonych usług a dopiero w następnej kolejności ich cena, zgodnie z powiedzeniem „stosunkowo wysoka jakość za rozsądną cenę”.

W trakcie realizacji projektów outsourcingowych mogą pojawić się następujące zagrożenia:

- Słabe lub nieumiejętne monitorowanie projektu ze strony zleceniodawcy usługi, wynikające z przekonania o braku potrzeby istotnego zaangażowania osoby lub zespołu osób lub oddelegowania do monitorowania niewłaściwych pracowników. Należy zauważyć, że w relacjach z partnerami biznesowymi zazwyczaj występuje ograniczone zaufanie obu stron do siebie.
- Brak zapisów umożliwiających elastyczne dopasowanie do sprzyjających okoliczności lub w ostatecznym rezultacie zerwanie umowy w przypadku niespełnienia oczekiwań zleceniodawcy, zwłaszcza przy podpisywaniu po raz pierwszy umów outsourcingowych. Taka sytuacja może mieć miejsce, gdy firma dopiero podejmuje się outsourcingu procesów i ma do czynienia z doświadczonym usługodawcą, nie zawsze uczciwym.

Wymienione zagrożenia z pewnością nie wyczerpują pełnej listy zagrożeń. Ich skalę należy jednak redukować poprzez świadome, przemyślane oszacowanie skutków ewentualnych niepowodzeń, które w każdej działalności mają miejsce. W przypadku niedostatku własnej wiedzy w danej dziedzinie opłaca się w ostatecznym rezultacie zaangażować doradców z zewnątrz.

## **5. Podsumowanie**

Z przeprowadzonej analizy wynika, że proces outsourcingu ewoluuje pod względem stopnia jego złożoności, rodzaju oraz miejsca. Istotne miejsce zajmuje w nim outsourcing personalny. Wydzielane są na zewnątrz niemal wszystkie zadania mieszczące się w ramach realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Zdecydowanie najczęściej outsourcingowi poddawane są czynności związane z naliczaniem płac i obsługą administracyjną, gdyż jest stosunkowo łatwo je skwantyfikować i zmierzyć ich opłacalność. Natomiast najrzadziej outsourcowana jest kompletna funkcja HR. Wynika to z kilku powodów, takich jak: mała liczba dostawców świadczących kompleksowo te usługi lub ich brak, lęk przed utratą kontroli nad spółką, a także rola działu HR w kształtowaniu kultury organizacyjnej i realizacji celów strategicznych firmy.

Tak jak w każdym przedsięwzięciu, tak i w outsourcingu występują korzyści i zagrożenia. Relatywnie wysoka popularność zlecanych na

zewnątrz działań zdaje się potwierdzać przewagę korzyści nad zagrożeniami. Kluczowymi czynnikami umożliwiającymi planowanie korzyści, a następnie konsekwentne dążenie do ich osiągnięcia oraz eliminowania zagrożeń spoczywa na personelu zaangażowanym w ten proces. Rodzaj osiągniętych korzyści i oraz ryzyko ewentualnych zagrożeń są zróżnicowane i wynikają z charakteru outsourcowanego procesu, znalezienia odpowiednich dostawców oraz nawiązania długoterminowych relacji partnerskich.

### **Bibliografia**

1. Belcourt M.: *Outsourcing – the benefits and the risk*, “Human Resource Management Review”, Volume 16, Issue 2, June 2006.
2. *Co wynika z usamodzielnienia działów informatyki*, „Zarządzanie na Świecie” (2004), nr 3.
3. Conklin D.: *Risk and Reward in HR Business Process Outsourcing*, Long Range Planning 38 (2005).
4. Cook M. F.: *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
5. Couto V., Divakaran A.: *How to Be an Outsourcing Virtuoso*, Resilience Report, “Strategy+Business” Online” z 14.09.2006, dostęp z dn.10.04.2009.
6. *Europejskie kontrakty outsourcingowe - Raport NelsonHall* <http://www.outsourcing.com.pl/16886,infosys.html> 2.02.2010
7. *Foreign Direct Investment (FDI) Confidence Index* Kearney A. T. 2010.
8. Gilley K. M. Greer, C. R., Rasheed A. A.: *Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms*, Journal of Business Research 57(3), 232-240 (2004).
9. Global HR Transformation2009, conducted by HROA in association with ADP, 2009.
10. *HR Transformation Report 2007*, conducted by HROA in association with ADP, 2007.
11. <http://www.egospodarka.pl/48327,Rynek-outsourcingu-w-Polsce-rozkwita,1,39,1.html> 27.01.2010
12. *Infosys BPO stawia na konsulting*, [w:] <http://www.computerworld.pl/news/354741/Infosys.BPO.stawia.na.konsulting.html> 15.03.2010
13. Kearney A. T.: *Foreign Direct Investment (FDI) Confidence Index* Kearney A. T. 2010.

14. Kearney A. T.: *Global Services Location Index*, Report 2006.
15. Kłosińska O., *Ewolucja outsourcingu: od sposobu na obniżenie kosztów do narzędzia realizacji strategii*, dodatek HBRP poleca: *Różne oblicza outsourcingu. Nowe wyzwania, najlepsze praktyki*, „Harvard Business Review Polska” 2008.
16. Kochańska-Mierzejewska B.: *Outsourcing kadrowo-płacowy - oplacalny czy modny?*  
[http://www.outsourcing.com.pl/1761,outsourcing\\_kadrowo\\_placowy.html](http://www.outsourcing.com.pl/1761,outsourcing_kadrowo_placowy.html) 2010-03-15
17. McStravick P.: *Taking the Pulse of Training Outsourcing*, September 2005
18. *Onshore, Nearshore, Offshore: Unsure?, A Polish Perspective 2010*, The Report Polish Information and Foreign Investment Agency in collaboration with Jones Lang LaSalle, Grafton Recruitment, Association of Business Service Leaders in Poland and Ernst & Young, Warszawa 2010.
19. Wolak D.: *Europejski biznes postawił na outsourcing*, „Rzeczpospolita” z 11.02.2010.

#### **Abstrakt**

Outsourcing obejmuje swoim zakresem coraz więcej funkcji, w tym także funkcję personalną (HR). Podstawowym celem artykułu jest: pokazanie zmian zachodzących w procesie outsourcingu, analiza zakresu działań w ramach outsourcingu personalnego i identyfikacja korzyści oraz zagrożeń wynikających z jego zastosowania.

Analiza raportów pokazuje, że niemal wszystkie czynności HR mogą być poddane outsourcingowi. Najczęściej outsourcing dotyczy czynności związanych z naliczaniem płac i obsługą administracyjną. Są to czynności, które stosunkowo łatwo kwantyfikować i zmierzyć ich opłacalność. Natomiast najrzadziej outsourcingowana jest kompletna funkcja HR.

#### **Abstract**

Outsourcing concerns more and more functions, including the function of HR. The aim of this issue is to show changes in the outsourcing process, analyse of activities in the outsourcing of personal, and identificate of benefits and risks arising from its use. Analysis of the reports shows that almost all HR activities may be subject of outsourcing. Outsourcing frequently includes the activities related to payroll and administrative services. These are the activities that are relatively easy to quantify and measure in terms of cost-

effectiveness. In contrast, the whole HR function is outsourced least frequently.

*Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach*, red. E. Jędrych, J.P. Lenzion, Politechnika Łódzka, Łódź 2010, s. 191-210.