

Katarzyna Żugar-Głapiak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OUTSOURCING JAKO KIERUNEK ZARZĄDZANIA PROCESAMI FUNKCJI PERSONALNEJ W ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie outsourcingu jako kierunku zarządzania funkcją personalną w organizacji. Przedstawiono, w jaki sposób outsourcing stosowany jest do zwiększenia konkurencyjności firmy poprzez delegowanie na zewnątrz działań i procesów niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością organizacji. Artykuł zawiera informacje o motywach, jakimi kierują się firmy wykorzystujące usługi outsourcingu wybranych zadań lub całej funkcji HR. Autorka omawia wyniki raportu z badania przeprowadzonego wśród polskich firm, w którym uwzględniono kwestie związane z ogólną wiedzą na temat BPO, kryteriami wyboru dostawców usługi outsourcingu oraz najczęściej outsourcowanymi obszarami HR. Wskazano, jakie elementy są istotne podczas podejmowania decyzji oraz wdrażania tej usługi w organizacji. Artykuł może uświadomić menedżerom oraz właścicielom firm, jakie korzyści, związane z kosztami, efektywnością, zarządzaniem ryzykiem oraz rozwojem zasobów, można osiągnąć, wdrażając outsourcing w dziale personalnym.

Słowa kluczowe: outsourcing, outsourcing personalny, funkcja personalna, HR, BPO.

DOI: 10.15611/pn.2014.355.27

1. Wstęp

Dynamiczny rozwój przedsiębiorstw wymaga poszukiwania nowych strategii, kierunków rozwoju i optymalizacji procesów. Wiąże się to również z decyzjami o zleceniu realizacji pewnych funkcji na zewnątrz organizacji w celu utrzymania najwyższej jakości procesów zleczanych oraz umożliwienia skoncentrowania zasobów na rozwoju kluczowych obszarów, które pozostaną w zakresie kompetencji organizacji. Przedsiębiorstwa, w których procesy są zoptymalizowane, a ich standard zapewnia wysoki poziom usług, mogą skupić uwagę na innych projektach i działalności, często bezpośrednio powiązanych z zyskami firmy. Utrzymywanie obszarów wspierających w ramach działalności firmy nie zawsze znajduje ekonomiczne uzasadnienie, szczególnie w przypadku procesów powtarzalnych, które nie wymagają dużej dynamiki zmian w zarządzaniu i nadzoru nad utrzymaniem oczekiwanego standardu¹.

¹ Gartner Report, *Outsourcing HR Business Processes: Key Trends and Success Factors*, http://www.gartner.com/5_about/news/outsourcing_sample.pdf.

Rozwiązaniem może być outsourcing tych procesów, z których realizacji zrezygnować nie można, a które z powodzeniem można zlecić firmie zewnętrznej. Przedsięwzięcie to, choć wymaga dużego zaangażowania podczas realizacji projektu outsourcingowania wybranych procesów, może przynieść niewymierne korzyści, kiedy zakończy się sukcesem.

2. Motywy stosowania outsourcingu

W ciągu ostatnich 10 lat outsourcing stał się jednym z ekonomicznych symboli zglobalizowanego świata. Idea zlecenia działań poza obszar firmy znajduje swoje początki już u progu wieku XX. Jej podstawą były rozważania nad możliwościami zwiększenia konkurencyjności firmy poprzez delegowanie na zewnątrz działań i procesów niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością organizacji, a jednocześnie niezbędnych do jej prawidłowego funkcjonowania².

Rynek usług outsourcingowych w Polsce przechodzi obecnie fazę dużego wzrostu, na co wskazują dane z raportu Information Services Group, przedstawiającego sytuację na rynku usług outsourcingowych na świecie. Obszar ten, zwany również sektorem nowoczesnych usług dla biznesu, rozwija się intensywnie, co jest widoczne we wzroście zatrudnienia, który średnio w roku osiąga poziom 20%. Association of Business Service Leaders prognozuje dalszy wzrost tego sektora, wynikający z rozwoju firm już istniejących, ale również nowych inwestycji planowanych w Polsce. Rosnąca podaż tego typu usług wskazuje, że coraz więcej firm podejmuje decyzję o zleceniu realizacji procesów firmom zewnętrznym, na co wpływ ma niewątpliwie dojrzałość tego rynku³.

Już w roku 2004 powody stosowania outsourcingu podawane przez firmy amerykańskie były mocno zróżnicowane. Według wyników badań przedstawionych w *7th Annual Outsourcing Index* przez Outsourcing Institute stworzenie możliwości skoncentrowania się na głównej działalności i pozbycie się obszarów niezwiązanych bezpośrednio z profilem firmy wskazywało wówczas 53% dużych organizacji i 54% mniejszych przedsiębiorstw, podczas gdy 52% uczestników badania kierowało się obniżeniem kosztów, jakie mogli uzyskać poprzez stosowanie outsourcingu⁴.

W trakcie projektu „Dojrzałość outsourcingowa polskich firm”, prowadzonego przez „Outsourcing Magazine” i firmę CWS-boso, wyróżniono szereg powodów, jakimi kierowały się firmy uwzględnione w badaniu podczas podejmowania decyzji o zleceniu usługi outsourcingu. Wyniki zostały opublikowane w roku 2010.

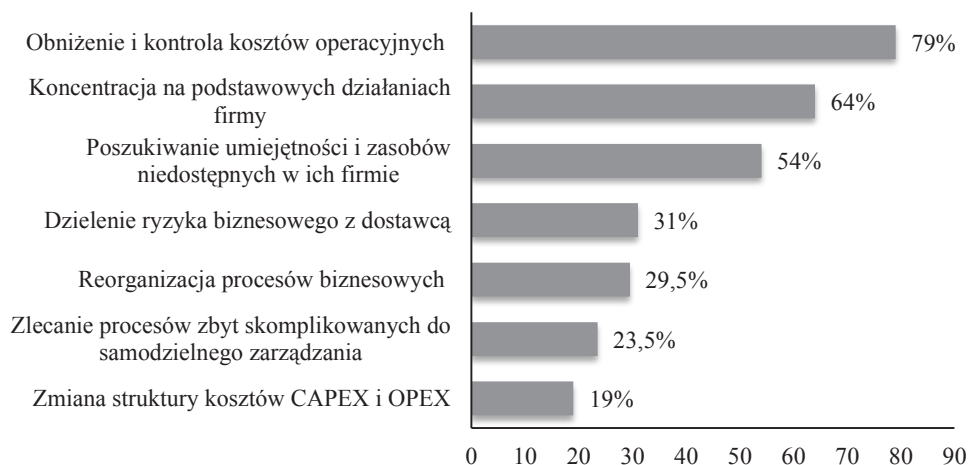
Obniżenie i kontrola kosztów operacyjnych (79%) i koncentracja na podstawowych działaniach firmy (64%) zostały wskazane jako główne motywy podejmowa-

² P. Olwert, *Zrób to za mnie*, s. 3–4, <http://biznes.newsweek.pl/outourcing--czyli-zrob-to-za-mnie,91260,1,1.html>.

³ A. Baranowska-Skimina, *Outsourcing w Polsce ma się dobrze*, <http://www.egospodarka.pl/97183,Outsourcing-w-Polsce-ma-sie-dobrze,1,39,1.html>.

⁴ W. Żółcieńska, *Coraz modniejszy outsourcing*, „CXO”, maj 2005, s. 28–29.

nia outsourcingu przez uczestników projektu. Pozostałe motywy to poszukiwanie umiejętności i zasobów niedostępnych w ich firmie (54%) oraz zlecenie procesów zbyt skomplikowanych do samodzielnego zarządzania (23,5%). Co ciekawe, jako powody outsourcingu wybranych procesów wskazano również dzielenie ryzyka biznesowego z dostawcą (31%), reorganizację procesów biznesowych (29,5%) i zmianę struktury kosztów CAPEX i OPEX (19%), co pokazuje wysoką świadomość tych firm w zakresie możliwości, jakie daje outsourcing procesów⁵.



Rys. 1. Powody zlecenia usługi outsourcingu

Źródło: D. Ciesielska, M.J. Radło, *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011, s. 24–25.

Jak wynika z badania przeprowadzonego w grudniu 2011 przez External Services, głównym powodem przekazania procesów HR do firm zewnętrznych w przedsiębiorstwach działających w Polsce były nie tylko kwestie ekonomiczne, ale również globalna polityka firm, zgodnie z którą outsourcing HR jest wykorzystywany we wszystkich spółkach i oddziałach międzynarodowych korporacji⁶.

Sposób, w jaki zmienia się postrzeganie outsourcingu, widoczny jest w procesie ewolucji zauważalnej na przestrzeni lat. Motywy wyboru tego rozwiązania zmieniały się od lat 70., kiedy podstawowym powodem było obniżenie kosztów działalności, aż po strategiczny wybór modelu funkcjonowania opartego na zleceniu całych procesów biznesowych w latach 2000⁷.

Obecnie outsourcing jest stosowany jako główne rozwiązanie strategiczne w zwiększaniu konkurencyjności firmy. Powodem przeniesienia procesów na zewnątrz

⁵ D. Ciesielska, M.J. Radło, *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011, s. 24–25.

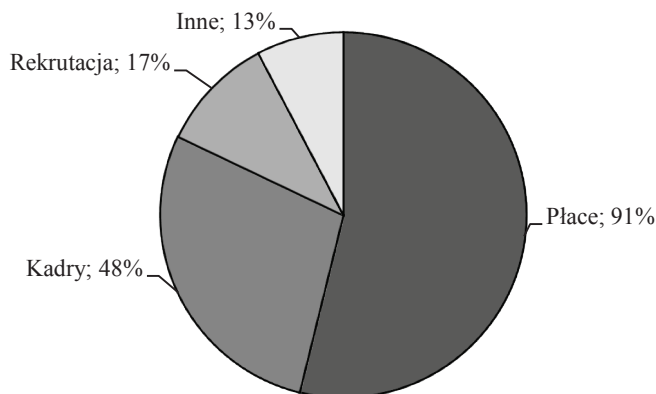
⁶ Raport *Outsourcing procesów HR w Polsce*, External Services, 2011.

⁷ M. Śmierciak, A. Zawistowski, *Outsourcing – kiedy i na jakich warunkach?*, <http://www.amplio.pl/POLZAK2009.pdf>.

nie powinna być zła jakość i nieefektywna ich realizacja w organizacji. Outsourcing procesów, które nie zostały zoptymalizowane i ustawione na stabilnym poziomie, doprowadzi do efektu zupełnie odwrotnego do oczekiwanego. Jednocześnie organizacja straci kontrolę nad ich realizacją. Przeniesienie nieustabilizowanych procesów operacyjnych na zewnątrz nie usunie problemów, a jedynie przesunie je w inne miejsce, zmniejszając jednocześnie możliwość ich likwidacji. Dlatego podejmując decyzję o outsourcingu, należy dokonać dogłębnej analizy i oceny obszaru, którego realizację chcemy zlecić. Funkcje, które nie są kluczowe dla rozwoju organizacji, ale jednocześnie pozostają pod jej pełną kontrolą i są zorganizowane w taki sposób, że w pełni współgrają z innymi obszarami firmy, mogą zostać outsourcowane, co zaspokoi strategiczne potrzeby biznesu. Wiedza firmy na temat kosztów finansowych oraz utraconych możliwości jest niezbędna przy podejmowaniu decyzji, czy należy zlecać obsługę firmom zewnętrznym, czy pozostawiać ją wewnątrz firmy⁸.

3. Outsourcing HR

W outsourcingu procesów personalnych istotny jest fakt, że w Polsce ponad 90% firm zlecających procesy HR na zewnątrz wybiera procesy płacowe (Payroll) jako obszary, których realizacją zajmie się firma outsourcingowa. Ponad 47% respondentów outsourcuje również procesy kadrowe, podczas gdy tzw. funkcje miękkie (rekrutacja i szkolenia) zlecane są przez mniej niż 20% respondentów. Trend jest widoczny na rys. 2⁹.



Rys. 2. Outsourcing procesów HR

Źródło: Raport *Outsourcing procesów HR w Polsce*, External Services, 2011.

⁸ M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi, *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 18.

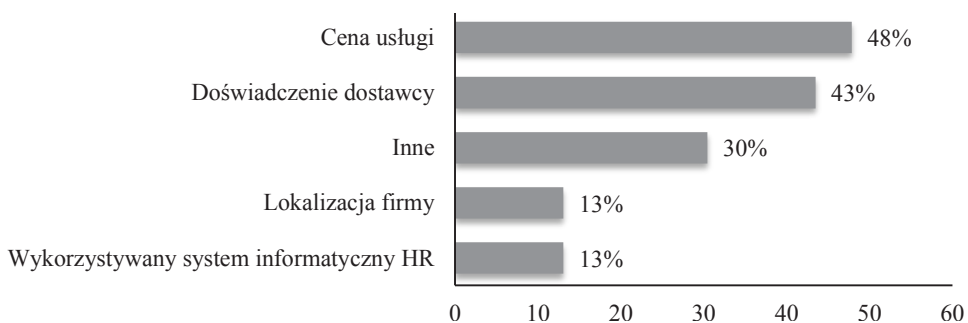
⁹ BCC, *Co polskie firmy wiedzą o outsourcingu HR? – raport z badania*, <http://www.bcc.com.pl/aktualnosci/co-polskie-firmy-wiedza-o-outsourcingu-hr-raport-z-badania.html>.

Mimo dynamicznego rozwoju usług outsourcingu w Polsce w ostatnich 10 latach badanie przeprowadzone przez External Services pokazuje, że potencjał rynku usług HR ma jeszcze duże możliwości, dotychczas niewykorzystane przez polskie firmy¹⁰.

Badanie przeprowadzone w grudniu 2011 r. przez firmę ConQuest Consulting dokładniej opisuje sytuację na rynku HR. Wykonano je w formie wywiadów telefonicznych (metodyka CATI) z osobami zarządzającymi obszarami HR w dużych i średnich przedsiębiorstwach, prowadzących działalność w Polsce. Uczestnicy reprezentowali firmy korzystające z usług outsourcingu HR, jak i przedsiębiorstwa, które prowadzą obsługę procesów przy wykorzystaniu zasobów wewnętrznych¹¹.

Rozmowy z respondentami dotyczyły zagadnień obejmujących podstawowe informacje o outsourcingu personalnym, dane na temat dostawców oraz oczekiwania i opinie firm względem badanych usług. Okazało się, że ponad połowa respondentów (58%) nie wykazała znajomości pojęcia BPO (Business Process Outsourcing), nawet jeżeli korzystali z usług outsourcingu w obszarze HR¹².

Przedstawiając powody korzystania z usług outsourcingu, poza aspektami kosztowymi jako podstawę decyzji o korzystaniu z BPO wskazywano globalne wytyczne organizacji do utrzymywania wybranych procesów HR na zewnątrz firmy. Z góry narzucona polityka firmy odnosi się do wszystkich jej jednostek i ma często zastosowanie w dużych organizacjach o zasięgu międzynarodowym. Może się to wiązać również z wyborem dostawcy usług, z którym współpracuje firma. Ponadto brak odpowiedniego systemu informatycznego stanowi kolejny powód korzystania z obsługi firmy zewnętrznej, dysponującej nie tylko odpowiednimi zasobami, ale również technologią, na które firma zlecająca usługę nie ma funduszy lub ekonomicznego uzasadnienia. W takiej sytuacji utrzymanie systemu informatycznego pozostaje w odpowiedzialności firmy BPO¹³.



Rys. 3. Kryteria wyboru dostawcy

Źródło: Raport *Outsourcing procesów HR w Polsce*, External Services, 2011.

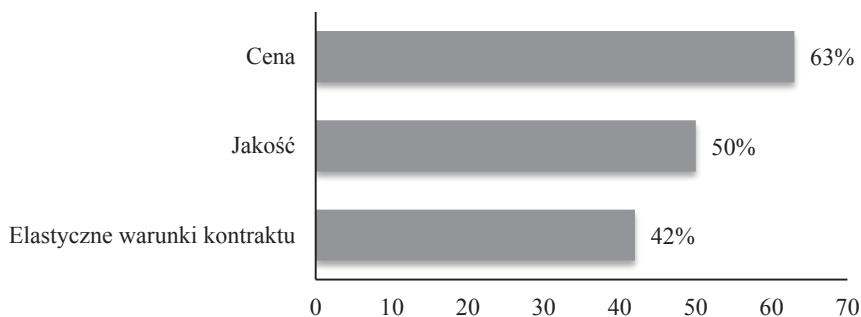
¹⁰ *Outsourcing kadrowo-płacowy w Polsce*, <http://www.hrnews.pl/Article1.aspx?id=3392>.

¹¹ BCC, *Co polskie firmy...*

¹² Raport *Outsourcing procesów...*

¹³ Tamże.

Badanie miało również na celu wyodrębnić kryteria wyboru dostawcy usługi outsourcingu (rys. 3). Poza najczęściej wskazywanymi kryteriami ekonomicznymi oraz doświadczeniem dostawcy, firmy kierowały się także bliską lokalizacją i stosowanymi przez dostawców procedurami oraz systemami informatycznymi. Wpływ na ostateczną decyzję miało też wrażenie i ocena po prezentacji oferty przez dostawcę BPO.



Rys. 4. Kryteria wyboru dostawcy BPO

Źródło: W. Żółcieńska, *Coraz modniejszy outsourcing*, „CXO”, maj 2005, s. 28–29.

Jeszcze w roku 2004 w wynikach badań przedstawionych w *7th Annual Outsourcing Index* przez Outsourcing Institute cena jako czynnik decydujący o wyborze dostawcy była wskazywana przez 63% respondentów. Dla połowy z nich decydująca była jakość dostarczanej usługi. Co ciekawe, ponad 40% respondentów uważało za istotne elastyczne warunki kontraktu z dostawcą¹⁴.

4. Przeniesienie wybranych procesów personalnych do BPO

Powodzenie projektu outsourcingowania wybranych procesów funkcji personalnej będzie zależało od odpowiedniego przygotowania i podejścia do tego przedsięwzięcia. W celu zwiększenia szans na sukces niezbędny będzie odpowiedni plan, którego każdy etap pełni istotną rolę w realizacji przeniesienia procesów do firmy zewnętrznej:

- a) Analiza sytuacji przedsiębiorstwa (strategiczna, operacyjna, ocena ryzyka).
- b) Określenie potrzeb i możliwości oraz warunków w zakresie outsourcingu.
- c) Ocena i wybór dostawcy (profil, doświadczenie, cena, lokalizacja).
- d) Negocjacje i umowa outsourcingowa.
- e) Organizacja prac nad projektem (zespół, zadania, komunikacja).
- f) Przeniesienie realizacji funkcji HR do dostawcy.
- g) Zarządzanie komunikacją klient – dostawca oraz wewnątrz organizacji.
- h) Monitoring realizacji procesu przez dostawcę¹⁵.

¹⁴ W. Żółcieńska, wyd. cyt., s. 28–29.

¹⁵ M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi, wyd. cyt.

Przygotowując się do outsourcingu wybranych subfunkcji lub procesów personalnych, należy najpierw odpowiednio określić zakres projektu, analizując jego wpływ na działanie pozostałych obszarów organizacji. Jeżeli okaże się, że zleczone na zewnątrz procesy przestają w sposób efektywny spełniać swoją rolę lub niekorzystnie wpływają na funkcjonowanie pozostałych obszarów przedsiębiorstwa, odwrócenie decyzji będzie nie tylko trudne, ale również będzie związane z kosztami wynikającymi z zerwania umowy z dostawcą oraz z załamaniem jakości realizacji usług, które np. z przyczyn prawnych nie mogą zostać ani zawieszono, ani zaniedbane¹⁶.

W zależności od określonych potrzeb zdefiniowany zostanie profil firmy zewnętrznej. Historia, doświadczenie, cena, a nawet lokalizacja naszego dostawcy będą wpływały na współpracę zarówno podczas projektu przeniesienia procesów, jak i później podczas prowadzenia stałej komunikacji i monitorowania poziomu usług. Ważne jest, aby na tym etapie stworzyć odpowiednie zapytanie ofertowe, uwzględniając potrzeby organizacji i oczekiwania w stosunku do firmy BPO. Wszystko, co zostanie ustalone na początku, zaoszczędzi nieporozumień podczas dalszej współpracy. Warto również ściśle wskazać odpowiedzialności oraz terminy poszczególnych przedsięwzięć, a także określić narzędzia i metody mierzenia wyników prac (Service Level Agreement – SLA)¹⁷. Jeżeli nie zostaną wskazane wymagania, może to doprowadzić do niepotrzebnych kosztów w dalszych etapach projektu.

Kiedy zostanie zawarta umowa i określono role wszystkich członków zespołu projektowego, można będzie przystąpić do kolejnej fazy projektu, czyli przekazania realizacji zadań do zleceniobiorcy. Bedzie się to wiązało z transferem wiedzy, określeniem procedur pomiędzy partnerami biznesowymi i szkoleniem osób zaangażowanych.

Na każdym etapie projektu kluczowa będzie komunikacja, której celem jest utrzymanie przepływu informacji, uświadamianie i stopniowe angażowanie coraz szerszego grona personelu. Pracownik, który nie ma poczucia bezpieczeństwa i działa przy ograniczonej ilości informacji, niechętnie podejmuje ryzyko i może zagrażać powodzeniu projektu i działalności organizacji¹⁸.

Do osiągnięcia sukcesu projektu ważna będzie również komunikacja klient – dostawca. Częstotliwość i forma kontaktu mogą zostać określone na początku w umowie. Dzięki temu zachowane zostaną pozytywne relacje partnerów biznesowych¹⁹.

Oprócz kontaktów telefonicznych i bezpośrednich, takich jak wizyty u dostawcy, organizacje korzystają głównie z korespondencji elektronicznej (e-maila), ale coraz popularniejsze stają się internetowe grupy dyskusyjne (forum), komunikatory

¹⁶ J. Marciniak, *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 33–39.

¹⁷ A. Wargin, *Outsourcing procesów. Analiza projektu B2B*, 2012, http://www.web.gov.pl/g2/big/2012_10/4b656a0ea98286acd909a987661fc3b2.pdf.

¹⁸ L.R. Dominguez, *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 68.

¹⁹ M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 51.

intranetowe, telekonferencje i blogi²⁰. Dzięki takim narzędziom partnerzy mogą być na bieżąco ze wszystkimi zmianami i z postępowaniem prac, budując jednocześnie bazy informacji i najlepszych praktyk oraz historię błędów i ich rozwiązań.

5. Podsumowanie

Coraz więcej organizacji uważa, że ponoszenie wydatków za usługi zewnętrzne jest mniej kosztowne od zarządzania i utrzymywania działu personalnego wewnątrz firmy. Nawet w przypadku gdy decyzja nie wynika z recesji na rynku, firmy chętniej oszczędzą czas i pieniądze, korzystając z możliwości, jakie dają usługi BPO²¹.



Rys. 5. Zalety stosowania outsourcingu HR

Źródło: S. Scott, *The Advantages of Outsourcing HR Functions*, <http://smallbusiness.chron.com/advantages-outsourcing-hr-functions-21169.html>

Jeżeli decyzja o outsourcingu HR ma swoje uzasadnienie w działaniach strategicznych i operacyjnych firmy, a organizacja jest przygotowana na przesunięcie odpowiedzialności za część lub całą funkcję personalną na zewnątrz, wówczas zlecenie usługi do BPO przyniesie znaczące korzyści dla funkcjonowania całej firmy. Kluczowe jest odpowiednie przygotowanie i dojrzałość organizacji do podjęcia decyzji i dalszych działań.

Literatura

- Baranowska-Skimina A., *Outsourcing w Polsce ma się dobrze*, <http://www.egospodarka.pl/97183,Outsourcing-w-Polsce-ma-sie-dobrze,1,39,1.html>, 20.01.2014.
- BCC, *Co polskie firmy wiedzą o outsourcingu HR? – raport z badania*, <http://www.bcc.com.pl/aktualnosci/co-polskie-firmy-wiedza-o-outsourcingu-hr-raport-z-badania.html>, 18.01.2014.

²⁰ L.R. Dominguez, wyd. cyt., s. 186–189.

²¹ K. Shah, *Global HR Outsourcing Industry Trends in 2013*, <http://www.enterprisecioforum.com/en/blogs/kaushalshah/global-hr-outsourcing-industry-trends-20>.

- Ciesielska D., Radło M.J., *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011.
- Cook M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- CPE HR, *Benefits of Human Resources outsourcing*, <http://www.cpehr.com/general/benefits-of-hr-outsourcing.html>, 22.01.2014.
- Dominguez L.R., *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
- Gartner Report, *Outsourcing HR Business Processes: Key Trends and Success Factors*, http://www.gartner.com/5_about/news/outsourcing_sample.pdf, 22.01.2014.
- Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Jurczak M., *Różne rozumienie outsourcingu*, „Harvard Business Review”, luty 2010.
- Marciniak J., *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Olwert P., *Outsourcing czyli zrób to za mnie*, <http://biznes.newsweek.pl/outsourcing--czyli-zrob-to-za-mnie,91260,1,1.html>, 16.01.2014.
- Outsourcing kadrowo-płacowy w Polsce*, <http://www.hrnews.pl/Article1.aspx?id=3392>, 22.01.2014.
- Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Raport *Outsourcing procesów HR w Polsce*, External Services, 2011.
- Scott S., *The Advantages of Outsourcing HR Functions*, <http://smallbusiness.chron.com/advantages-outsourcing-hr-functions-21169.html>, 24.01.2014.
- Shah K., *Global HR Outsourcing Industry Trends in 2013*, <http://www.enterprisecioforum.com/en/blogs/kaushalshah/global-hr-outsourcing-industry-trends-20>, 20.01.2014.
- Śmierciak M., Zawistowski A., *Outsourcing – kiedy i na jakich warunkach?*, <http://www.amplio.pl/POLZAK2009.pdf>, 23.01.2014.
- Unicorn HRO, *Five Benefits of Human Resource Outsourcing – Great Advantages*, <http://www.unicornhro.com/articles/five-benefits-of-human-resource-outsourcing--great-advantages>, 24.01.2014.
- Wargin A., *Outsourcing procesów. Analiza projektu B2B*, 2012, http://www.web.gov.pl/g2/bi-g/2012_10/4b656a0ea98286acd909a987661fc3b2.pdf, 20.01.2014.
- Żółcińska W., *Coraz modniejszy outsourcing*, „CXO”, maj 2005.

OUTSOURCING AS HR FUNCTION MANAGEMENT DIRECTION IN AN ORGANIZATION

Summary: The purpose of this article is to present outsourcing as one of the HR function management directions in an organization. It explains how outsourcing is used to increase company's competitiveness by delegating outside company activities and processes not directly related to the core business of the organization. The article contains information about companies motivation when choosing outsourcing service for HR processes or HR function in total. The author discusses results from the report conducted across companies in Poland, which considered questions related to the general knowledge of the BPO, selection criteria of outsourcing service providers and the most commonly outsourced HR areas. It has been indicated what the most important factors in the decision and implementation process for the organization are. This article can help managers and companies owners realize the benefits related to costs, effectiveness, risk management and resources development that can be achieved by HR outsourcing implementation.

Keywords: outsourcing, HR outsourcing, HR function, HR, BPO.