

Outsourcing funkcji personalnej – przesłanki i konsekwencje jego zastosowania

Dominika Bak-Grabowska, Agnieszka Jagoda

Wprowadzenie

Brzykwe, często niekorzystne zmiany zachodzące w otoczeniu wymuszają na polskich przedsiębiorstwach potrzebę podejmowania działań mających na celu przywrócenie im równowagi – zarówno wewnętrznej, jak i w relacjach z otoczeniem. Wśród możliwych przedsięwzięć nie

ustają do „odchudzenia” struktur przedsiębiorstwa, rządy do „odchudzenia” struktur przedsiębiorstwa, w tym w ramach zastosowania *outsourcingu*.

W warunkach polskiej gospodarki najczęściej zastoso-

wydziałanie działalności pomocniczej, mającej charakter zarządkowy, jako kluczowego czynnika sukcesu, szczególnie interesująca wydaje się problematyka wydziałania funkcji personalnej, a także korzyści z zagrożeń, jakie mogą wiązać się z zastosowaniem kontraktowego *outsourcingu* funkcji personalnej – najczęściej stosowanej odmiany w praktyce gospodarczej.

Formy *outsourcingu* funkcji personalnej

Przykłady wdrażania *outsourcingu* w przedsiębiorstwach pokazują odmienność rozwiązań w tym zakresie, uwzględniającą specyficzne warunki ich funkcjonowania. Również w literaturze przedmiotu pojawiają się próby wyodrębnienia głównych odmian *outsourcingu* opartych na następujących kryteriach (zob. rysunek 1):

● przedmiot kontraktu outsourcingowego, którym mogą być działania realizowane w ramach danej funkcji albo wyniki, jakie powinna przynieść jej realizacja;

● zakres wydziałania funkcji z przedsiębiorstwa macierzystego;

● forma powiązania przedsiębiorstwa macierzystego z partnerem outsourcingowym, które to powiązanie może mieć charakter kapitałowy lub kontraktowy;

● źródło zasobów ludzkich do realizacji wydziałanej funkcji, którym może być przedsiębiorstwo outsourcingowe lub macierzyste;

● lokalizacja przedsiębiorstwa outsourcingowego, rozpatrywana w odniesieniu do państwa, na terenie którego zlokalizowane jest przedsiębiorstwo

W przypadku podziału na *outsourcing* funkcji i *outsourcing* usługi wskazuje się, że *outsourcing* usługi jest odmianą jej sprawdzającą się w praktyce gospodarczej¹¹. Zastosowanie *outsourcingu* funkcji w odniesieniu do funkcji personalnej, wiązałoby się ze szczególnym określeniem działań realizowanych w ramach poszczególnych elementów rzeczonej funkcji. Natomiast *outsourcing* usługi polegałby na dokładnym zdefiniowaniu w umowie outsourcingowej rezultatów i wyników, jakie mają przynieść podejmowane przez partnera outsourcingowego działania – na przykład w ramach pozyskiwania pracowników

określony zostałby poządany profil kandydata, natomiast wybór sposobu osiągnięcia tak zdefiniowanego celu pozostawałby w gestii partnera outsourcingowego.

Odmiany *outsourcingu* wyodrębnione na podstawie drugiego kryterium nazwano *outsourcingiem* pełnym oraz *co-sourcingiem*. *Co-sourcingiem* pełnym jest w tym przypadku jako niepełne wydziałanie funkcji z przedsiębiorstwa macierzystego, w wyniku czego część wchodzących w jej zakres zadań realizowanych jest przez partnera outsourcingowego, a część w przedsiębiorstwie macierzystym. Najczęściej przedsiębiorstwo zleca na zewnętrzne zadania, dla których realizacja nie ma specjalistycznych kadr własnych lub do-
stępczych środków¹². W literaturze przedmiotu opisywane są przykłady częściowego wydziałania funkcji personalnej w polskich przedsiębiorstwach z uwzględnieniem powyższych i negatywnych konsekwencji tego procesu¹³. Należy podkreślić, że specyfika *outsourcingu* funkcji personalnej polega na tym, że w praktyce do rzadkości należą decyzje o jej pełnym wydziałaniu.

Outsourcing kapitałowy polega na wydziałaniu ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego części jego działalności gospodarczej wraz z realizacją jej zasobami ludzkimi i środkami materialnymi oraz utworzeniu na tej bazie spółki zależnej kapitałowo od przedsiębiorstwa macierzystego (spółki córki)¹⁴. Z badań empirycznych dotyczących realizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych prowadzonych w latach 2004–2006 wynika, że wskazana funkcja jest przez przedsiębiorstwo podporządkowane kompleksowo realizo-

Wprowadzenie

Powszechnie znanym i akceptowanym, długoterminowym celem finansowym przedsiębiorstwa jest zwiększenie jego wartości¹⁾. VBM (*Value Based Management*) jako koncepcja systemu zarządzania polega na tworzeniu odpowiednich warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz stosowaniu takich narzędzi gospodarowania, aby cel ten mogło ono skutecznie osiągać. Celem artykułu jest prezentacja koncepcji wykorzystania VBM w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem, przy uwzględnieniu specyfiki nosników jego wartości i warunkowań ich pomiaru. W realizacji celu oparto się na analizie literatury przedmiotu oraz doświadczeni praktycznym autora²⁾.

Jak postrzegać wartość małego przedsiębiorstwa

Istotą wartości, której najczęściej przypisuje się VBM, jest potraktowanie przedsiębiorstwa jako przedmiotu wymiany rynkowej. Wartość rynkowa jest jednak ograniczona do pewnej nieprzekraczalnej granicy zewnętrznej wartości użytkową³⁾. Użyteczność jest kategorią subiektywną danego dobra i przejawia się stosunkiem, jaki wyrażają do tegoż dobra jego użytkownicy, czyli właściciele przedsiębiorstwa. Weryfikuje ona wielkość wartości rynkowej, a co za tym idzie również wielkość ponoszonych nakładów inwestycyjnych.

Opórz zysków (lub strat) *stricte* finansowych, przedsiębiorstwo może przynosić właścicielowi wiele innych korzyści, np. prestiż, możliwość realizacji celów zawodowych itp. Cecha ta wyrażona jest w pojęciu wartości przedsiębiorstwa zwanym wartością ekonomiczną (*economic value, gain-concern value*). Definiuje się ją jako sumę wyświadczonych przez przedsiębiorstwo usług⁴⁾. W literaturze można też spotkać twierdzenia, że wartość przedsiębiorstwa oparta jest na wielkości pomiesionych nakładów⁵⁾. Strumień ten wyraża się w kosztach historycznych i w jako takich prezentowana jest również wartość przedsiębiorstwa (wartość księgową).

Małe przedsiębiorstwa najczęściej tworzone są przez bliskie związane ze sobą osoby (rodzinę, przyjaciół), które inwestując w przedsiębiorstwo, mają na celu:⁶⁾

- zapewnienie miejsc pracy sobie i najbliższemu znajomym czy rodzinie,
- uzyskiwanie satysfakcjonujących dochodów z prowadzonej działalności,
- minimalizację ryzyka utraty źródła pracy i dochodów,
- uniezależnienie się w bezpośredni sposób od decyzji kierowników wyższego szczebla,
- spełnienie własnych subiektywnych pragnień i potrzeb wyższego rzędu.

Zatem korzyści, na które liczy właściciel małego przedsiębiorstwa, nie mają charakteru wyłącznie dochodowego. Jego wartość będa tworzyć również inne czynniki, w niektórych przypadkach bardzo luźno związane z kategoriami ekonomicznymi (np. prestiż i status społeczny). Dlatego do oceny małego przedsiębiorstwa przez jego właściciela najodpowiedniejsza wydaje się koncepcja wartości uży-

na ubezpieczenia społeczne, wypłacać świadczeń na ulopowych, ponieść kosztów z tytułu odpisów na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socialnych, a w razie osłabienia koniunktury nie płaci odpraw zwalniałym pracownikom.

Podsumowanie

Mimo ciągłego rozwoju i wzrostu popularności *outsourcingu* funkcji personalnej, który pozwała skoncentrować się na działalności podstawowej przedsiębiorstwa, co zapewnia przewagę konkurencyjną oraz stwarza możliwość korzystania z najnowszej wiedzy, należy dostarczyć niezbępczeństwo związane z zarządzaniem ludźmi w przedsiębiorstwie. Kierownictwo powinno zdawać sobie sprawę z tego, że narzędzia wspierające, np. systemy ocen, systemy motywacyjne, nie są narzędziami uniwersalnymi. Muszą one uwzględniać specyficzną przedsiębiorstwa, jego kulturę organizacyjną i politykę personalną.

dr Dominika Bąk-Grabowska
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
dr Agnieszka Jagoda
Katedra Nauk Społecznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

PRZYPISY

¹⁾ CH. I. GAY, J. ESSINGER, *Outsourcing strategiczny - koncepcja, modele, wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 40.
²⁾ E. DUDK, *Outsourcing - źródło dodatkowych korzyści*, "Personel i Zarządzanie" 16-28 II 2003, s. 23.
³⁾ SZ. CYFERT, K. KRZAKIEWICZ, *Outsourcing procesów zarządzania zasobami ludzkimi - stadium przypadku przedsiębiorstwa ABC*, w: J. PYKA (red.), *Nowoczesne sposoby zarządzania i zarządzania nowoczesne - go zarządzania organizacjami*, TNOiK, Katowice 2008, s. 331-339.
⁴⁾ M. TROCKI, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 37.
⁵⁾ *Organizacyjne aspekty realizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych*, projekt badawczy finansowany przez Ministerstwo Edukacji i Nauki (nr rejestracyjny projektu I HOZD 102 30)
⁶⁾ Zob. CH. L. GAY, J. ESSINGER, *Outsourcing... op.cit.*, s. 42.
⁷⁾ Zob. M. F. COOK, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 134-137.
⁸⁾ K. OLSZEWSKA, *Rekrutacja zewnętrzna - co nam daje współpraca z firmą doradztwa personalnego*, *www.kadry.info.pl*, 20.06.2008.
⁹⁾ M. WISNIEWSKA, *Outsourcing kadrowo-płacowy*, *www.kadry.info.pl*, 20.06.2008.
¹⁰⁾ J. STRUZYNA, E. MADEJ, B. STOKŁOSA, *Outplacement krok po kroku*, "Personel", 16-31 marca 2000 r., s. 4.
¹¹⁾ T. MISIAK, *Leasing pracowników*, "Manager" nr 6 (45)/2000 r., s. 25-26.

Summary

The main aim of this paper is to present possible forms of outsourcing in terms of human resources function. The main focus was towards the most popular solution within economy - contracting the outsourcing of that function - not only due to rationale but also the consequences of using that.