Magdalena M. Stuss

Outsourcing personalny w sektorze usług

Ekonomiczne Problemy Usług nr 95, 217-227

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 722 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 95 2012

MAGDALENA M. STUSS
Uniwersytet Jagielloński

OUTSOURCING PERSONALNY W SEKTORZE USŁUG

Wprowadzenie

Proces globalizacji gospodarczej powoduje, że przyswajanie nowatorskich rozwiązań w ramach funkcji personalnej następuje coraz szybciej, zmiany zachodzą zarówno w przedsiębiorstwach sektora usług, takich jak korporacje działające w kilku państwach, jak i w małych rodzinnych firmach działających na rynkach lokalnych. Należy oczekiwać, że profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi prędzej czy później dotknie większości firm.

Unijne regulacje dotyczące sfery zatrudnienia w przedsiębiorstwach są rozbudowane i skomplikowane, a prowadzenie spraw pracowniczych często jest trudne.

Outsourcing personalny[1] można zdefiniować jako powierzenie zewnętrznej firmie odpowiedzialności za część lub całość procesów zarządzania zasobami ludzkimi, włączając w to utrzymanie systemu informatycznego wspierającego wspomniane procesy. Outsourcing personalny jest więc nowoczesnym narzędziem zarządzania dla realizacji funkcji personalnej w praktyce przedsiębiorstw. Dominuje w dużych firmach, w których liczy się każdy dział, zespół, każdy pracownik – jego wyniki, zaangażowanie i inicjatywy[2].

---

[1] W artykule pojęcia *outsourcing HR* i *outsourcing personalny* są używane zamiennie, gdyż zarówno teoria, jak i praktyka biznesowa to potwierdza.

[2] J. Marciniak, *Czy koniec HR*?, http://ceo.cxo.pl, 12.01.2012.

Zakres rozwiązań stosowanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest na tyle szeroki, że powodzenie współczesnego przedsiębiorstwa, w tym również sektora usług, może zależeć od dokonania wyboru między tradycyjnym działem, własnym działem HR czy zleceniem procesów zarządzania zasobami ludzkimi firmom zewnętrznym. Badacze wskazują, że tempo i skala dostosowania pracy działów personalnych do najbardziej aktualnych wymogów będzie sukcesywnie wzrastać.

Jednym z narzędzi, istotnym w dobie radykalnych zmian warunków funkcjonowania organizacji zachodzących pod wpływem rozwoju techniki, procesów globalizacji, tworzenia się sieciowych form strukturalnych itd., jest outsourcing HR, pozwalający w krótkim okresie uelastycznić zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez stosowanie wielu nowatorskich rozwiązań.

1. Outsourcing HR – pojęcie i zakres wykorzystania

Outsourcing w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi polega na zlecaniu niezależnym dostawcom zewnętrznym bądź specjalistycznym firmom zajmującym się świadczeniem usług lub sprzedażą na zasadzie stałej współpracy wykonywania zadań dotyczących funkcji personalnej, które zwykle są realizowane przez pracowników przedsiębiorstwa. Usługodawca zobowiązuje się wykonywać określone zadania związane z zarzadzaniem zasobami ludzkimi w zamian za wynagrodzenie w ustalonej wysokości[3].

Każda organizacja w ramach sektora usług ma zróżnicowany zasób kapitału ludzkiego, potrzeby i problemy, własną kulturę i sposób prowadzenia interesów.

Wyodrębnia się pięć podstawowych obszarów strategicznych, które powinny być realizowane w ramach funkcji personalnej w momencie podejmowania decyzji w zakresie outsourcingu HR[4]:

- strategia HR – najistotniejsze jest tu budowanie zasad i relacji klienta wewnętrznego działu HR w odniesieniu do innych części przedsiębiorstwa;

[3] M. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 22.

[4] *Secrets of HR outsourcing success: how to keep your retained organization from being left behind*, Managed Business Process Services, październik 2009, s. 1.

- kompetencje personelu – umiejętności i wiedza pozwalające realizować strategię HR, a także identyfikacja aktualnych luk umiejętności i możliwości ich eliminacji;
- wiedza na temat kapitału ludzkiego – profile zachowania HR potrzebne organizacji do osiągania celów, wycena i pozyskiwanie kapitału ludzkiego;
- zachowania organizacji – ze szczególnym uwzględnieniem panującej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej;
- zarządzanie czasem pracy – organizacja pracy pracowników i system wynagrodzeń.

Tendencja outsourcingu HR przyszła do Europy z USA, gdzie od kilku lat firmy wykorzystują różne formy outsourcingu, w tym nawet outsourcing całego, szeroko pojętego procesu zarządzania zasobami ludzkimi. W większości europejskich firm outsourcing HR ogranicza się do administracji kadrowej i naliczania płac oraz do administracji szkoleń i rekrutacji. W Europie rynek ten jest w fazie bardzo intensywnego wzrostu. Wprawdzie outsourcing funkcji i procesów kadrowych nie osiągnął jeszcze poziomu obserwowanego w outsourcingu IT, ale i tak znacząco wzrósł w trzech ostatnich latach. Według analiz rynku opublikowanych przez specjalistyczne firmy wartość umów outsourcingowych HR podpisanych na rynku europejskim w 2003 roku wyniosła 1,2 mld euro, w roku 2007 osiągnęła 1,45 mld euro, a w 2008 – 2,8 mld euro[5]. Kryzys gospodarczy ograniczył jednak w kolejnych latach zastosowanie outsourcingu HR.

W Polsce outsourcing funkcji HR, mimo jeszcze niewielkiego udziału w rynku usług, zaczyna cieszyć się coraz większym powodzeniem. Z badań do roku 2007 wynika, że powszechnie stosowane na Zachodzie nowoczesne narzędzia rozwoju i szkoleń pracowników (np. mentoring, coaching menedżerski) były prawie zupełnie niedoceniane. Obecnie jednym z największych wyzwań stojących przed organizacjami jest także wykorzystanie nowoczesnych technologii w ZZL. Inną kluczową kwestią jest konieczność analizy finansów i kosztów działań personalnych. Rozwój rynku usług outsourcingowych HR w Polsce będzie następował wraz z dalszym wzrostem inwestycji i napływem zagranicznych firm do kraju. Przedsiębiorstwa zaczynają powoli odchodzić od tradycyj-

[5] B. Remont, *Outsourcing HR – moda czy tendencja biznesowa*?, www.outsourcing.com.pl, 12.01.2012.

nego modelu współpracy z agencjami doradztwa personalnego, polegającego tylko na rekrutacji i administracji personelem, w stronę partnerstwa strategicznego[6].

Najnowsze badania przeprowadzone w grudniu 2011 roku przez ConQuest Cosnulting na zlecenie External Services wykazały, że outsourcing HR wśród polskich firm rozwijał się bardzo dynamicznie: „Stajemy się europejską mekką dla korporacyjnych centrów usług. Również rodzime firmy coraz chętniej oddają w ręce dostawców obsługę procesów, które dotychczas były domeną wewnętrznych działów, np. procesy HR, a szczególnie naliczanie płac i administrację kadrami”[7].

Jeśli jednak porównać te wyniki z badaniami Ogólnopolskiego Badania Rynku Outsourcingu (był to największy niezależny projekt badawczy poświęcony praktykom oraz rozwiązaniom outsourcingowym w przedsiębiorstwach), poziom optymizmu nie jest tak wysoki. W raporcie stwierdzono, że wielu przedsiębiorców dość sceptycznie podchodzi do zlecania zarządzania zasobami ludzkim wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym. Tylko 37% spośród 400 przebadanych firm wykorzystuje outsourcingu HR (niezależnie od ich wielkości). Zdecydowanie częściej po takie rozwiązanie sięgają firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników, jednak i tak ponad połowa z nich ma dział HR w ramach własnej struktury. Warto jednak zaznaczyć, że 1,5% firm niezlecających do tej pory funkcji personalnej na zewnątrz zamierza powierzyć HR wyspecjalizowanym firmom, natomiast większość z nich to również przedsiębiorstwa zatrudniające do 250 pracowników[8].

2. Przyczyny outsourcingu HR

Przyczyn zróżnicowanego tempa wzrostu zainteresowania outsourcingiem HR jest wiele. Odpowiedzią mogą być rodzaje determinant wyboru outsourcingu HR wśród firm, które takie decyzje już podjęły, zlecając zarządzanie zasobami ludzkimi na zewnątrz.

---

[6] S. Kanikuła, *Nowe prądy HR*, „Outsourcing Magazine”, http://www.outsourcing.com.pl, 12.01.2012.

[7] *Co polskie firmy wiedzą o outsourcingu HR? – raport z badania*, http://www.bcc.com.pl, 12.01.2012.

[8] *Raport – Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu*, 2011, s. 25–30.

Według niezależnej organizacji SBPOA (Shared Services and Business Proces Outsourcing Association) przedsiębiorstwa najczęściej decydują się na outsourcing HR ze względu na[9]:

- niższe koszty (75%);
- poprawę jakości usług (64%);
- większą elastyczność w prowadzeniu biznesu (54%);
- niższe inwestycje kapitałowe (70%);
- mniejszą liczbę zatrudnionych osób (45%).

Wcześniejsze badania (2004), na przykład wśród amerykańskich firmy stopniowo przekazujących do zewnętrznych usługodawców obszary HR, wskazywały następujące przyczyny[10]:

- dostęp do wiedzy eksperckiej (–69%);
- poprawę jakości wykonywania danej funkcji (–44%);
- potencjalne oszczędności (–28%).

Wspomniane już badania, przeprowadzone przez ConQuest Cosnulting, wskazują jako główny argument przemawiający za wyboru outsourcingu usług HR kwestie ekonomiczne. Jak podkreślali badani, implementacja takich rozwiązań pomaga obniżyć koszty działalności przedsiębiorstwa. Ponadto w wielu przypadkach decyzja o outsourcingu procesów HR jest podyktowana globalną polityką firmy – korporacje o zasięgu międzynarodowym korzystają z outsourcingu HR we wszystkich swoich oddziałach na świecie. Inne wymieniane powody to np. brak systemu informatycznego, który umożliwiłby efektywne wykonywanie procesów wewnątrz firmy, optymalizacja zatrudnienia, czasochłonność i uciążliwość tych procesów. Przy wyborze firmy outsourcingowej najważniejsza jest dobra opina na jej temat funkcjonująca w branży. Poszukując potencjalnych partnerów, przedsiębiorstwa najczęściej korzystają z rekomendacji zaprzyjaźnionych podmiotów. Drugim pod względem częstości wykorzystywania źródłem informacji o dostawcach usług outsourcingowych jest Internet. Badani podkreślali, że głównym kryterium wyboru partnera outsourcingowego jest cena usługi (a zatem znów argument ekonomiczny) oraz doświadczenie oferenta. Znaczny odsetek ankietowanych podkreślał także znacze-

[9] www.adecco.pl, 12.01.2012.

[10] S. Augustyniak, *Outsourcing zadań działu HR*, http://ceo.cxo.pl/news, 12.01.2012.

nie narzędzi informatycznych i procedur stosowanych przed dostawcę oraz jego pozytywną ocenę po bezpośredniej prezentacji oferty[11].

3. Obszary outsourcingu HR

Obszary, w jakich może mieć zastosowanie outsourcing personalny, obejmują zarówno całe procesy, jak i subfunkcje personalne (tab. 1).

Tabela 1

Potencjalne obszary outsourcingu HR

Procesy	Subfunkcje
1	2
Planowanie zatrudnienia, rekrutacji i selekcji kadr	Budowa profili kwalifikacyjnych Przygotowywanie ogłoszeń, informacji itd. o wakatach Ocena kandydatów Przygotowywanie umów o pracę
Bilans personalny firmy	Propozycje zmian w strukturze organizacyjnej Analiza pracy na wybranych stanowiskach
Kompleksowe prowadzenie dokumentacji kadrowej	Rozliczanie pracowników z wykorzystywanych dni urlopów wypoczynkowych oraz innych przerw w wykonywaniu pracy Rejestracja pracowników i członków ich rodzin w systemach ubezpieczeniowych Prowadzenie ewidencji obowiązkowych badań lekarskich pracowników i kontrola ich aktualności Sporządzanie i wydawanie świadectw pracy, zaświadczeń i innych dokumentów dotyczących zatrudnienia i wynagrodzeń pracowników Prowadzenie akt osobowych i płacowych
Procesy oceniania pracowników	Audyt personalny

[11] *Co polskie firmy…*

1	2
Administracja systemem wynagrodzeń	Naliczanie wynagrodzeń pracowników, sporządzanie list płac Sporządzanie przelewów i przekazywanie wynagrodzeń na wskazane rachunki bankowe Sporządzanie i przesyłanie dokumentacji ubezpieczeniowej, statystycznej Wystawianie zaświadczeń o zarobkach Sporządzanie pasków wypłat wynagrodzeń dla pracowników
System szkoleń	Tworzenie polityki szkoleniowej Organizacja szkoleń Ocena efektywności szkolenia
Doskonalenie pracy pionu personalnego[12]	Zakres działalności Poziom i podział kompetencji Program działań
Usprawnienie komunikacji wewnętrznej w firmie	Rozwiązania systemowe Strategie negocjacyjne Rozwiązywanie konfliktów Diagnoza i kształtowanie postaw na podstawie sondaży ankietowych
Doradztwo w zakresie prawa pracy	
Opracowywanie raportów kadrowych	Prowadzenie rejestru zwolnień lekarskich Przygotowanie sprawozdań statystycznych Prowadzenie zestawień urlopów i nieobecności
Wynajem pracowników tymczasowych	
Outplacement	
Organizacja wypoczynku pracowników, wyjazdów integracyjnych, zajęć sportowych i rekreacyjnych	

Źródło: opracowanie własne.

Firmy decydujące się na outsourcing HR nie zawsze zlecają wszystkie subfunkcje personalne. Częstym zjawiskiem jest dokonanie wyboru jednej lub kilku zadań personalnych w pierwszej fazie decyzji, a potem dołączanie kolejnych w warunkach powodzenia realizacji tych pierwszych.

Poszczególne subfunkcje personalne można wydzielić, spodziewając się dobrych efektów, jeśli spełnione są następujące kryteria[13]:

– określone zadania mogą być wykonywane przez pracowników własnych przedsiębiorstwa, lecz również (być może po niższych kosztach) w formie usługi przez personel zewnętrznej firmy specjalistycznej;

[12] Jeśli w przedsiębiorstwie pozostał pion personalny.

[13] M. Cook, *Outsourcing…*, s. 22–24.

- warunki wykonania zadań mogą być przedmiotem negocjacji z godną zaufania firmą usługową, która – zobowiązana umową – będzie je realizować w zamian za przewidziane wynagrodzenie;
- istnieje możliwość określenia czasu obowiązywania (subfunkcji personalnych) z zastrzeżeniem, że każda ze stron zachowuje prawo do wcześniejszego wypowiedzenia warunków umowy, jeśli współpraca nie układa się pomyślnie.

W tabeli 2 zaprezentowano porównanie badań światowych i polskich w zakresie subfunkcji personalnych zlecanych najczęściej do realizacji w ramach outsourcingu HR.

Spojrzeniem z innego punktu jest diagnoza zakresu outsourcingu HR ze względu na branżę. Analiza odpowiedzi, jakich udzielili ankietowani przedstawiciele firm w ramach Ogólnopolskiego Badania Rynku Outsourcingu, pokazała, że zlecania usług HR zewnętrznym firmom najmniej boi się branża budownictwa (zdecydowało się na to prawie 20% firm) oraz branża sprzedaż i obsługa klienta (ponad 11%). Najwięcej obaw mają z kolei firmy zajmujące się edukacją i zdrowiem (0,5%). Równie niewielki udział, co zaskakuje, prezentuje branża finansów i ubezpieczeń (tylko 0,8%). Pierwsza grupa, czyli liderzy wykorzystania usług outsourcingu HR, zdała sobie prawdopodobnie sprawę, że zatrudnienie firmy outsourcingowej nie oznacza tylko wydatków, lecz także wiele korzyści. Dobra ocena potencjalnego pracownika zaoszczędzi rozczarowań. Niezawodność pracowników w branży budowlanej jest ważna, gdyż pozwala dotrzymywać terminów, wpływa na jakość wykonania, od nich zależy również np. ilość zużywanych materiałów. Jest to z pozoru zdecydowanie mniej odczuwalne i zauważalne w branżach edukacyjnej czy zdrowotnej[14].

[14] *Raport – Ogólnopolskie…*, s. 25–30.

Tabela 2

Lista zakresu usług świadczonych w ramach outsourcingu personalnego

Świat	
Szymon Augustyniak (2004)[15]	
doradztwo i wsparcie dla pracowników – 34% administracja kosztów – 28% doradztwo przedemerytalne – 25% poszukiwanie pracy dla odchodzących z firmy (outplacement) – 22% administracja programem emerytalnym w firmie – 19%	
CIPD (2009)[16]	
Częściowe zlecanie	Całościowy outsourcing
planowanie – 6% ocena pracowników – 8% strategia HR – 9% relacje pracowniczek – 20% system informacyjny HR – 20% outplacement – 8% kompetencje (budowa zestawów wzorcowych) – 36% zachowania pracownicze (np. budowa zespołów) – 11% rekrutacja i selekcja – 47% szkolenia – 49% systemy emerytalne 29% payroll – 27% obsługa prawa pracy – 35%	planowanie – 1% ocena pracowników – (brak) strategia HR – 2% relacje pracowniczek – 2% system informacyjny HR – 17% outplacement –28% kompetencje (budowa zestawów wzorcowych) – 8% zachowania pracownicze (np. budowa zespołów) – 35% rekrutacja i selekcja –5% szkolenia – 35% systemy emerytalne – 29% payroll – 39% obsługa prawa pracy – 34%
Polska	
ConQuest Cosnulting 2011	
procesy naliczania płac, tzw. payroll – 91% administracja kadrami – 47,83% procesy rekrutacji – 17,39%	
Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu 2011	
rekrutacja – 39,1% szkolenia – 32,3% wynagrodzenia (payroll) – 15,8% umowy zatrudnienia – 10,5%	

Źródło: opracowanie własne.

[15] S. Augustyniak, *Outsourcing…*

[16] *Raport HR outsourcing and the HR function, Threat or opportunity?*, CIPD Survey report, czerwiec 2009.

Podsumowanie

Analizując całość procesów outsourcingu HR, można wskazać istotne problemy – zarówno pozytywne, jak i negatywne, które będą w przyszłości decydować o kształcie, zasadach funkcjonowania i stopniu wykorzystania przez sektor usług tego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi:

- podstawową przyczyną podejmowania przez przedsiębiorstwa decyzji o wykorzystaniu outsourcingu personalnego jest nadal aspekt kosztowy;
- istotnym powodem staje się również jakość świadczonych usług i dostęp do szerokich innowacji;
- najbardziej rozpowszechnionym obecnie outsourcingiem personalnym jest payrolling;
- umowy outsourcingowe zawierane są na okres 2–4 lat;
- dokonując selekcji dostawców usługi HR, firma jako kryteria oceny przyjmuje: jakość usług, referencje, proponowane formy zabezpieczania danych, cenę;
- cena całościowa usługi jest niższa, niż dana usługa kosztowałaby przedsiębiorstwo do tej pory;
- na rynku usług outsourcingu personalnego panuje bardzo silna konkurencja;
- wdrażanie outsourcingu w organizacjach wywołuje konflikty wewnętrzne, przede wszystkim wynikające z ograniczania liczby pracowników – zwolnienia lub przeniesienia do firm outsourcingowych;
- outsourcingowi personalnemu towarzyszą zwykle inne rodzaje outsourcingu, najczęściej: outsourcing IT, outsourcing B+R, outsourcing prac prostych (ochrona, sprzątanie, utrzymanie zieleni).

HR OUTSOURCING IN THE SERVICES SECTOR

Summary

The process of the economic globalization causes that the assimilation of innovative solutions within the framework of the personal function follow increasingly more quickly, changes happen both in enterprises of the services sector such as corporations

working in several states, as and in small familial companies working on local markets. One ought to expect that the professionalization of the human resources management sooner or later will touch the most of companies.

The range of solutions applied in the human resources management is enough extensive that the success of the modern enterprise, in this also the services sector can depend from the decision: the traditional HR department the own department HR or the order of processes of the human resources management to external companies. Researchers indicate that the tempo and the scale of the adaptation of the work of personnel departments to most current requirements successively will grow up.

One of tools essential radical of the modification of the terms of the kilter of the organization happening under the development of the technique, processes of the globalization, the formation of network structural forms is etc. the HR outsourcing letting in the short period of time to give elasticity the human resources management across the application of the row of innovative solutions.

Translated by Magdalena M. Stuss