

w dziale ▶



**Baza wiedzy**  
**Warto przeczytać!**

**Zarządzanie zasobami  
ludzkimi w organizacji**

Tadeusz Oleksyn  
Wolters Kluwer Polska 2016



**Słuchać siebie  
nawzajem**

Outsourcing polega na wydzieleniu części procesów z organizacji i zleceniu ich realizacji zewnętrznym podmiotom. W przypadku HR-u najczęściej dotyczy to procesów kadrowo-płacowych. Podjęcie decyzji powinno dać gwarancję jakości i ciągłości tych procesów. | **s. 19**

# Kiedy i dlaczego warto korzystać z outsourcingu





### Nietatwe początki

Wraz z powiększaniem się firmy Oracle w Polsce pojawiła się potrzeba pomocy w zarządzaniu procesami administracyjnymi. Z pomocą przyszedł nam dział, który powstał z myślą o wspieraniu lokalnych działów HR oraz centralizacji procesów HR-owych w regionie EMEA. | s. 28



### Na cudzych kołach...

Outsourcing sięga czasów prehistorycznych, kiedy to rolnik lub rzemieślnik zaczął nabywać narzędzia i materiały służące mu do wytwarzania dóbr oraz korzystać z usług kupców, a także zlecać przetwarzanie własnych towarów przez innych wytwórców. | s. 36

W czasach dynamicznie zmieniających się warunków ekonomicznych i ogromnej konkurencji zlecenie na zewnątrz niektórych procesów biznesowych jest rozwiązaniem, z którego korzysta coraz więcej organizacji. Dlaczego firmy decydują się na outsourcing i w jakich obszarach najczęściej go stosują?

**Anna Kurczewska-Formela, Julita Włodarczyk-Ossowska**

**P**rowadzenie firmy polega na osiągnięciu coraz lepszych wyników przy generowaniu jak najmniejszych kosztów. Nie mówimy tutaj tylko i wyłącznie o kosztach związanych z zatrudnianiem dodatkowych pracowników, ale również o pracy działów księgowości czy inwestycjach w zaawansowane narzędzia informatyczne. Często okazuje się, że koszt realizacji danego projektu własnymi zasobami jest wyższy niż w przypadku zlecenia go wyspecjalizowanym partnerom. W związku z tym wiele organizacji decyduje się na outsourcing, który umożliwia organizacji skupienie się na jej głównych celach biznesowych.

### Czym jest outsourcing i jakie obszary można zlecać na zewnątrz?

Termin „outsourcing” powstał z połączenia pierwszych liter trzech angielskich słów: outside (zewnętrzny), resource (środek), using (używanie). Polega on na przejęciu odpowiedzialności za procesy lub funkcje niemieszczące się w definicji działalności podstawowej danej organizacji przez zewnętrznego dostawcę. Podpisując umowę z firmą świadczącą outsourcing, zleceniodawca określa szczegółowo efekty, jakie chciałby uzyskać, ale bez instrukcji dotyczących sposobu wykonywania poszczególnych zadań, pozostawiając inicjatywę w tym zakresie zleceniobiorcy. W Polsce

pierwsze formy outsourcingu pojawiły się już na początku lat 90., wraz z wejściem zagranicznych inwestorów, którzy chcieli rozwijać rynek call center. Od tego czasu outsourcing bardzo ewoluował. Na dzisiejszym rynku widoczny jest stały wzrost zainteresowania nowoczesnymi usługami dla biznesu, tzw. Business Support Service (BBS). Zarówno polskie, jak i zagraniczne firmy reprezentujące wszystkie sektory polskiej gospodarki powierzają realizację wybranych procesów biznesowych zewnętrznym podmiotom. Jeszcze do niedawna najczęściej outsourcowano obszary związane z usługami finansowo-księgowymi, kadrowo-płacowymi, rekrutacyjnymi czy logistycznymi. Jednakże z roku na rok branża BBS oparta na modelu outsourcingu poszerza zakres swojej działalności. Na rynku zauważa się tendencję do przekazywania na zewnątrz również takich obszarów, jak: zarządzanie flotą samochodową, archiwizowanie danych, obsługa IT i wiele innych.

Jednym z przykładów typowego procesu outsourcingu jest outsourcing procesu rekrutacji, czyli Recruitment Process Outsourcing (RPO). Pozwala on ograniczyć i skontrolować koszty poprzez zlecenie usługi rekrutacji wyspecjalizowanemu podmiotowi zewnętrznemu, np. firmie doradztwa personalnego. W ramach świadczonych usług firmy realizujące RPO zapewniają wsparcie w zakresie docierania do talentów na wszystkich poziomach ▶

stanowisk. Dzięki zatrudnieniu kandydatów najlepiej dopasowanych do swoich potrzeb firmy korzystające z RPO mogą budować swoją przewagę konkurencyjną.

### Wady i zalety outsourcingu

Korzystanie z outsourcingu w perspektywie długofalowej przynosi organizacjom szereg korzyści. Do najważniejszych należą: mniejsze koszty działalności, odciążenie wewnętrznych struktur organizacji od zadań nieistotnych z punktu widzenia podstawowej działalności oraz możliwość skoncentrowania się na realizacji zasadniczych celów. Dzięki korzystaniu z usługi outsourcingu firmy mają dostęp do wiedzy eksperckiej osób zatrudnianych przez dostawcę i do nowoczesnych technologii, których firma nie musi kupować i utrzymywać we własnym zakresie. Istotną zaletą jest także stały dostęp do specjalistów, których zatrudnia i obsługuje dostawca outsourcingu. Firma zlecająca outsourcing nie musi martwić się o rotację, urlopy czy zwolnienia osób zatrudnianych przez dostawcę, tak jak jest to w przypadku pracowników, których zatrudnia bezpośrednio, na etacie.

Każda współpraca biznesowa pomiędzy co najmniej dwoma podmiotami wiąże się z pewnym ryzykiem. Outsourcing, którego istotą jest oddanie pewnych procesów i funkcji na zewnątrz, również może budzić pewne wątpliwości. Firmy obawiają się przede wszystkim tego, że źle zaplanowany i wdrożony outsourcing może wprowadzić niepotrzebne zamieszanie do organizacji, wzbudzić niepokój w pracownikach, którzy będą bali się zwolnień. Zamiast uprościć, może też skomplikować dotychczasowe procedury. Firmy obawiają się, że oddając z pozoru nieistotne procesy na zewnątrz, utracą kontrolę nad własnym biznesem. Inną wadą outsourcingu może być spadek jakości wynikający bezpośrednio ze zmniejszenia kosztów. Zdarzają się sytuacje, gdy dostawca outsourcingu zaproponuje cenę, która będzie poniżej jego opłacalności, tylko po to, żeby zdobyć klienta. Zdecydowanie się na współpracę z dostawcą, który zaproponował najniższą cenę, może niestety odbić się na jakości. Warto o tym pamiętać.

### Jakich obszarów nie należy outsourcować?

Nie każdy obszar działalności firmy można zlecić firmie zewnętrznej. Ze względu na bezpieczeństwo zwykle nie outsourcuje się np. obszaru administrowania sieciami i bazami danych. Błędem byłoby też outsourcowanie procesów stanowiących podstawę działalności firmy. Na przykład firma doradztwa personalnego, która chciałaby zatrudnić kilku dodatkowych konsultantów do wewnątrz organizacji, nie powinna zlecać tego procesu zewnętrznej firmie rekrutacyjnej. Dlaczego? Ponieważ firmy rekrutacyjne dysponują własnym know-how w obszarze pozyskiwania kandydatów i prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych. Przekazanie rekrutacji firmie konkurencyjnej, która może mieć inne standardy rekrutacyjne, inną kulturę organizacyjną, mogłoby negatywnie wpłynąć na tożsamość firmy zlecającej i podważyć jej ekspercki wizerunek.

### Jak wybrać dostawcę?

Kluczem udanego outsourcingu jest wybór odpowiedniego dostawcy, który będzie wsparciem dla firmy nie tylko na początku, lecz także podczas całego procesu wdrożenia. Dobra i otwarta komunikacja pomiędzy stronami już od samego początku trwania rozmów również ma bardzo duże znaczenie. Najważniejsze, aby jasno określić cel przedsięwzięcia, planowane mierniki efektywności (z ang. KPI) oraz umowę o gwarantowanym poziomie świadczenia usług (ang. Service Level Agreement, SLA<sup>1</sup>), a następnie przeprowadzić szczegółową analizę wdrożenia procesu.

Bardzo istotna jest także dobrze skonstruowana umowa pomiędzy zleceniodawcą a partnerem zewnętrznym. Powinny się w niej znaleźć założenia z analizy, szczegółowy zakres świadczonych usług, informacje związane z przetwarzaniem danych osobowych. Ponadto zleceniodawca powinien zawrzeć w umowie punkty, w których zabezpiecza swoje interesy w sytuacji niewywiązania się dostawcy z warunków umowy. Doświadczenie pokazuje, że przy wyborze odpowiedniego partnera biznesowego nie można kierować się wyłącznie ceną. Warto też wziąć

<sup>1</sup> Umowa utrzymania i systematycznego poprawiania ustalonego między klientem a usługodawcą poziomu jakości usług poprzez stały cykl obejmujący uzgodnienia, monitorowanie usługi, raportowanie i przegląd osiągniętych wyników [przyp. red.].

pod uwagę referencje klientów, doświadczenie firmy oraz opinie na jej temat na rynku.

Po wyborze odpowiedniego dostawcy firma nie powinna spoczywać na laurach, ale na bieżąco śledzić warunki oferowane przez konkurencję. Dzięki takiemu podejściu może zminimalizować ryzyko uzależnienia się od jednego dostawcy. Korzystanie z usług jednej firmy, bez świadomości, jaką cenę oferuje konkurencja, może doprowadzić do obniżenia jakości realizacji umowy oraz gorszych warunków finansowych.

## Proces wdrożenia

Wdrożenie dostawcy usług outsourcingowych jest procesem złożonym, wymagającym czasu i dobrej komunikacji na linii firma – dostawca outsourcingu. Za jego realizację po stronie firmy odpowiada najczęściej kierownik projektu. To on jest odpowiedzialny za każdy etap wdrożenia wraz z bieżącym raportowaniem wyników, analizą systemu outsourcingu, zbieraniem opinii osób zaangażowanych w proces, porównywaniem wskaźników. Outsourcowane procesy muszą być pod stałym nadzorem, a wszelkie niejasności i odstępstwa powinny być wyjaśniane na bieżąco. Dzięki temu proces może być stale udoskonalany.

## Outsourcing tylko dla dużych?

Mitem jest, że outsourcing to dobre rozwiązanie tylko dla dużych przedsiębiorstw. Coraz częściej z usługi outsourcingu korzystają małe i średnie firmy. Dobrym tego przykładem jest outsourcowanie obsługi księgowo-finansowej czy usług rekrutacyjnych. W mniejszych organizacjach obowiązek zrekrutowania pracownika zazwyczaj spada na menedżera, który powinien realizować inne działania, bezpośrednio przekładające się na zysk firmy. W tej sytuacji warto rozważyć powierzenie rekrutacji wyspecjalizowanemu partnerowi, który dysponuje doświadczonymi rekruterami i skutecznymi narzędziami oraz dociera do kandydatów różnicowanymi kanałami.

Warto wspomnieć, że również firmy specjalizujące się w outsourcingu korzystają ze wsparcia partnerów zewnętrznych. Nie mówimy co

prawda o pełnym outsourcingu procesu, ale o wydzieleniu pewnych obszarów, np. związanych ze szkoleniami czy nowoczesnymi narzędziami IT. W praktyce oznacza to, że czasem konieczne jest zaangażowanie zewnętrznych ekspertów do wdrożenia konkretnego rozwiązania, jak np. stworzenia i rozwoju systemu do zarządzania procesami HR-owymi.

## Outsourcing bez oczekiwanych efektów

Może się zdarzyć, że firma będzie niezadowolona z efektów outsourcingu. Do najczęstszych powodów takiej sytuacji należą błędy na etapie analizy wdrożenia outsourcingu oraz zbyt optymistycznie oszacowany zwrot kosztów. Decyzji o rezygnacji z outsourcingu nie należy jednak podejmować zbyt pochopnie. Warto najpierw przeanalizować proces, dokładnie przyjrzeć się jego przebiegowi. Być może oczekiwany zwrot kosztów z różnych przyczyn przesunął się w czasie i finalnie przyniesie zamierzony efekt, tylko w późniejszym terminie. Możliwe, że zamiast zrezygnować z outsourcingu, warto po prostu rozważyć zmianę dostawcy. Jest to trudna decyzja, która może wiązać się początkowo z wyższymi kosztami, ale w dłuższej perspektywie powinna przynieść firmie zakładane korzyści.

Outsourcing to rozwiązanie, które niesie za sobą zarówno korzyści, jak i pewne zagrożenia dla organizacji. Istotne, aby decydując się na takie rozwiązanie, zdawać sobie sprawę z jego wad i zalet i dzięki temu świadomie podjąć decyzję. Tym bardziej warto poświęcić więcej czasu na szczegółową analizę potrzeb oraz na wybór odpowiedniego partnera będącego doradcą i wsparciem na każdym etapie współpracy. ■



**Anna Kurczewska-Formela**  
jest dyrektorem Działu Rekrutacji  
w firmie LeasingTeam Professional.



**Julita Włodarczyk-Ossowska**  
jest starszym specjalistą ds. PR  
w firmie LeasingTeam Group.