

**PRACE NAUKOWE**

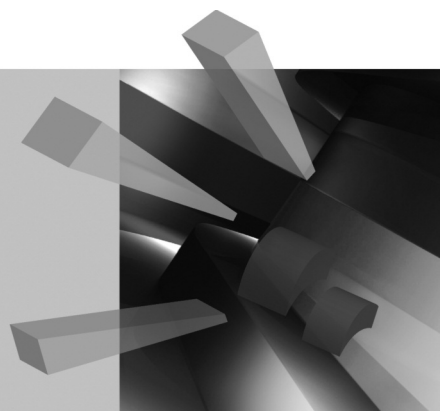
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**217**

# Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją

**Jana Skalika**

**Adeli Barabasz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,  
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,  
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,  
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-115-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Anna Adamik:</b> Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
<b>Zbigniew Antczak:</b> Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania dekskryptywno-epistemologiczne).....	21
<b>Agata Austen:</b> Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
<b>Jarema Batorski:</b> Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
<b>Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger:</b> Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
<b>Janusz Czekaj:</b> Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
<b>Marcin Galuszka:</b> Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
<b>Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa:</b> Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
<b>Sylwester Marek Kania:</b> Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
<b>Piotr Karwacki:</b> Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
<b>Małgorzata Kołodziejczak:</b> Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
<b>Marcin Komańda:</b> Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
<b>Janusz Kraśniak:</b> Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
<b>Rafał Krupski:</b> Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
<b>Grzegorz Krzos:</b> Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

<b>Tomasz Malkus:</b> Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym .....	178
<b>Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz:</b> Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
<b>Jacek Obrzud, Dariusz Sala:</b> Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień:</b> Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
<b>Janina Stankiewicz:</b> Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi .....	228
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
<b>Joanna Żukowska:</b> Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw .....	255

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> From cooperation to cooptation – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
<b>Zbigniew Antczak:</b> Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
<b>Agata Austen:</b> Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
<b>Jarema Batorski:</b> Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
<b>Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczką:</b> The issue of organization development and controlling .....	53
<b>Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger:</b> Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
<b>Janusz Czekaj:</b> From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise.....	84
<b>Marcin Gałuszka:</b> From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking .....	93

<b>Dorota Jelonek, Iwona Chomiak:</b> Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises .....	101
<b>Sylwester Marek Kania:</b> Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
<b>Piotr Karwacki:</b> Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise .....	119
<b>Malgorzata Kołodziejczak:</b> Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers .....	126
<b>Marcin Komańda:</b> The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
<b>Janusz Kraśniak:</b> Organizational structure development of enterprises operating at international markets .....	151
<b>Rafał Krupski:</b> Environment turbulence in empirical research .....	160
<b>Grzegorz Krzos:</b> Virtual specificity of European projects management .....	170
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland .....	177
<b>Tomasz Malkus:</b> Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing .....	185
<b>Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz:</b> Restructuring of the state national forest management model .....	199
<b>Jacek Obrzud, Dariusz Sala:</b> Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień:</b> A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
<b>Janina Stankiewicz:</b> Teams as an important element of the organization which contributes to its development .....	236
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
<b>Joanna Żukowska:</b> Creation of development potential of enterprises employees .....	264

**Tomasz Malkus**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## KIERUNKI USPRAWNIANIA WSPÓŁPRACY W OUTSOURCINGU PERSONALNYM

---

**Streszczenie:** Ze względu na zmiany warunków w otoczeniu kooperujących jednostek utrzymanie zdolności do osiągnięcia oczekiwanych efektów outsourcingu uzależnione jest istotnie od umiejętności dostosowywania rozwiązań w zakresie zarządzania współpracą w outsourcingu do zmian w otoczeniu. Umiejętności dostosowawcze odgrywają szczególną rolę w warunkach pozyskiwania pracowników udostępnianych przez jednostkę zewnętrzną. Celem artykułu jest charakterystyka propozycji kierunków usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym. Usprawnienia przedstawiono w aspektach celów współpracy, podmiotów w strukturze zleceniodawcy, uczestniczących w zarządzaniu współpracą, realizowanych procesów oraz wykorzystywanych instrumentów.

**Słowa kluczowe:** outsourcing personalny, cele outsourcingu, procesy, umowa z usługodawcą, SLA.

### 1. Wstęp

Osiągnięcie oczekiwanych efektów, związanych z wdrożeniem outsourcingu personalnego uzależnione jest w głównej mierze od odpowiedniego przygotowania współpracy z usługodawcą. Ze względu na zmiany warunków w otoczeniu kooperujących jednostek utrzymanie zdolności do osiągnięcia oczekiwanych efektów outsourcingu uzależnione jest istotnie od umiejętności dostosowania rozwiązań w zakresie organizacji współpracy do zmian w otoczeniu. Umiejętności te odgrywają szczególną rolę w warunkach pozyskiwania pracowników udostępnianych przez jednostkę zewnętrzną.

W identyfikacji obszarów usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym można wykorzystać podejście do opisu i analizy systemu zarządzania przedstawione w pracy pod red. A. Stabryły [2010]. W tej propozycji rozróżniono ujęcie statyczne i dynamiczne systemu zarządzania. Wśród kluczowych aspektów, które powinny zostać uwzględnione w ujęciu statycznym, wyróżniono: aspekt celowościowy, wskazujący na cele funkcjonowania tego systemu, aspekt podmiotowy, ujmujący stanowiska kierownicze, na których podejmowane są decyzje w tym systemie, oraz aspekt strukturalny, który obejmuje usytuowanie stanowisk kierowniczych systemu zarządzania w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. W ujęciu dyna-

micznym wyróżniono natomiast aspekt funkcjonalny, uwzględniający funkcje i procesy realizowane w rozpatrywanym systemie zarządzania, oraz aspekt instrumentalny, w którym wyróżniane są narzędzia wykorzystywane w procesach realizowanych w rozpatrywanym systemie zarządzania [Stabryła (red.) 2010, s. 21].

Celem artykułu jest charakterystyka propozycji usprawnień współpracy w outsourcingu personalnym w wyróżnionych wcześniej aspektach. Uwzględnione zostały przede wszystkim rozwiązania możliwe do zastosowania po stronie zleceniodawcy, ponieważ zasadnicze zmiany związane z podjęciem współpracy z usługodawcą występują w tej jednostce. Z uwagi na przedmiot badań, którego dotyczą aspekty podmiotowy i strukturalny, w opisie proponowanych usprawnień połączono te aspekty.

## **2. Propozycje usprawnień organizacji współpracy w outsourcingu personalnym w ujęciu statycznym**

W obszarze celów outsourcingu personalnego usprawnianie powinno polegać przede wszystkim na:

- dokładnym określeniu oczekiwań dotyczących wdrożenia outsourcingu personalnego, które zależne są od założonej roli współpracy z usługodawcą w strategii zleceniodawcy,
- ustaleniu wymagań czasowych związanych z osiągnięciem poszczególnych, przyjętych celów, co przekłada się na oczekiwania zleceniodawcy wobec usługodawcy w różnych okresach współpracy.

Podjmując rozważania dotyczące możliwości wdrożenia outsourcingu personalnego, kierownictwo przedsiębiorstwa – zleceniodawcy powinno dokładnie określić znaczenie takiej formy współpracy w realizacji własnych celów długookresowych. Zgodnie z prezentowanymi w literaturze propozycjami typologii outsourcingu, taka forma współpracy może być traktowana jako sposób na rozwiązanie problemów bieżących lub jako element strategii zleceniodawcy, co odzwierciedlone zostało m.in. w pracach Browna i Wilsona [2005] czy Gaya i Essingera [2002]. Wdrożenie outsourcingu może mieć na celu przede wszystkim uzupełnienie wymaganej liczby pracowników w rozpatrywanym obszarze w warunkach okresowego zwiększenia skali działalności, podniesienie poziomu jakości wykonania określonych zadań, jak również redukcję kosztów związanych z nadmiernym zatrudnieniem. Wyróżnione przykłady efektów, zwłaszcza w obszarach działalności wspomagającej zleceniodawcy, mogą być już możliwe w krótkim okresie współpracy z usługodawcą. Inne korzyści, takie jak zaangażowanie usługodawcy w działalność podstawową zleceniodawcy, wspólne usprawnianie tej działalności, uczestnictwo obydwu stron we wspólnych inwestycjach, są osiągalne zazwyczaj w dłuższej perspektywie czasowej i wymagają zwykle potraktowania przez zleceniodawcę outsourcingu jako rozwiązania o charakterze strategicznym. Mogą one być także osiągalne dopiero w warunkach rezygnacji zleceniodawcy z niektórych korzyści krótkookresowych,

np. oszczędności kosztów wykonania określonych zadań. Podjęcie współpracy długookresowej, opartej na obustronnym rozwoju i wspólnych inwestycjach, może bowiem wymagać zaangażowania usługodawcy, którego oferta będzie droższa od innych jednostek, oferujących często usługi niższej jakości.

Wyznaczenie celów outsourcingu personalnego jest ściśle związane z określeniem odpowiednich zakresów zadań, uprawnień i odpowiedzialności dla jednostek organizacyjnych, a zwłaszcza dla stanowisk i osób podejmujących decyzje w tym zakresie u zleceniodawcy. Funkcja nadzorowania przebiegu współpracy z usługodawcą w outsourcingu personalnym przypisywana jest zazwyczaj kierownikowi pionu odpowiedzialnego za utrzymanie i rozwój personelu firmy. Może to jednak utrudniać realizację codziennych zadań przypisanych do tego stanowiska. Jako przykład rozwiązania, które może wpływać na wyeliminowanie tych ograniczeń, można wskazać utworzenie stanowiska pełnomocnika dyirekcji (zarządu) przedsiębiorstwa do spraw współpracy z usługodawcą (usługodawcami). Szczególne znaczenie przypisuje się takiemu rozwiązaniu w warunkach zastosowania outsourcingu personalnego jako jednego z elementów strategii zleceniodawcy.

Poza kompetencjami koordynatora współpracy z usługodawcą osoba pełniąca funkcję pełnomocnika dyirekcji (zarządu) przedsiębiorstwa do spraw współpracy z usługodawcą (usługodawcami) powinna mieć bezpośredni kontakt z kierownictwem pionu personalnego, pionu, w którym zaangażowano pracowników usługodawcy, a także z kierownictwem pionu finansowo-księgowego. Należy uzupełnić, że pełnomocnik zarządu (dyirekcji) ds. współpracy w outsourcingu personalnym może zostać kierownikiem zespołu projektowego, odpowiedzialnego za wdrożenie i realizację warunków współpracy. Zgodnie z podejściem przedstawionym w pracy Halveya i Melby członkami wspomnianego zespołu powinni być reprezentanci, najczęściej kierownictwo wszystkich jednostek zaangażowanych we współpracę [Halvey, Melby 2000, s. 20]. Pełnomocnik zarządu (dyirekcji) mógłby współuczestniczyć w projektowaniu strategii dla przedsiębiorstwa – zleceniodawcy jako całości, szczególnie w zakresie tworzenia założeń dotyczących wykorzystania i rozwoju zasobów ludzkich. Ponadto w warunkach współpracy z kilkoma niezależnymi usługodawcami osoba na takim stanowisku byłaby odpowiedzialna za koordynację współdziałania jednostek zewnętrznych. Stanowisko wspomnianego pełnomocnika zostałyby zlikwidowane w warunkach rezygnacji ze współpracy z usługodawcami.

### **3. Propozycje usprawnień outsourcingu personalnego w ujęciu dynamicznym**

Zgodnie z porządkiem opisu przyjętym we wstępnej części niniejszego artykułu, oprócz wyróżnionych wcześniej propozycji usprawnień dotyczących ujęcia statycznego organizacji współpracy w outsourcingu personalnym należy zwrócić także uwagę na kierunki usprawniania procesów realizowanych w tym obszarze oraz wy-



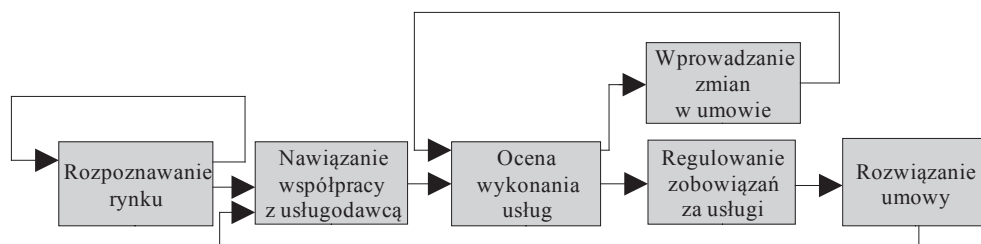
korzystywane narzędzia. Z punktu widzenia tematyki podjętej w niniejszej części artykułu warto przedstawić ogólne ujęcie mapy procesów realizowanych w tym systemie, którą zaprezentowano na rysunku 1.

Podejmując rozważania dotyczące rozwijania wspomnianych procesów, można wyróżnić następujące kierunki usprawnień:

- przemieszczanie zadań pomiędzy procesami w celu redukcji zróżnicowania czasu trwania poszczególnych procesów, a także w celu skrócenia czasu trwania tych procesów,
- przesunięcia kompetencji dotyczące udziału w zadaniach w poszczególnych procesach badanej formy współpracy.

Jako przykład przemieszczania zadań pomiędzy procesami można podać propozycję uwzględnienia w procesie rozpoznania rynku opracowywanych zazwyczaj później rankingów usługodawców, tworzonych na podstawie odpowiedzi na zapytania o informację (RFI – *request for information*). Podejście takie znajduje odzwierciedlenie np. w pracy Halveya i Melby, którzy zwracają uwagę na potrzebę opracowania wstępnej listy usługodawców już na etapie rozpoznania rynku usług [Halvey, Melby 2000, s. 31]. Rankingi te opracowywane są często dopiero w następnym procesie nawiązywania współpracy z usługodawcą na potrzeby wstępnej kwalifikacji jednostek do dalszego rozpoznawania ich ofert lub na potrzeby zestawień usługodawców rezerwowych. Wydłuża to czas trwania wspomnianego procesu, co ma szczególne znaczenie, zwłaszcza w warunkach potrzeby szybkiego dokonania zmiany usługodawcy.

Innym przykładem przesunięcia zadań pomiędzy procesami może być przesunięcie kwestii decydowania o ewentualnych karach umownych lub o redukcji kwot należnych usługodawcy z końcowej części procesu oceny wykonania zleconych zadań do początkowego etapu procesu regulowania zobowiązań. Decyzje takie podejmowane są na podstawie sprawozdania z wykonania zleconych zadań. Przeliczenie kwot należnych usługodawcy można powierzyć jednostce odpowiedzialnej za rozliczenia z kontrahentami, która odpowiada też za proces regulowania zobowiązań.



**Rys. 1.** Zależności pomiędzy procesami realizowanymi w outsourcingu personalnym

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że wraz z przesunięciami wyróżnionych dotychczas zadań pomiędzy procesami nie ulegają zmianie role poszczególnych osób zaangażowanych we współpracę w outsourcingu personalnym po stronie zleceniodawcy. Konieczne jednak staje się często tworzenie nowych map kompetencji wspomnianych osób w ramach poszczególnych procesów. Przydatne wydaje się wykorzystanie w tym zakresie z wykresu Hijmansa [<http://mfiles.pl>].

Oprócz wyróżnionych zmian w zakresie następstwa zadań mających na celu usprawnienie realizacji procesów, w zarządzaniu outsourcingiem personalnym istotne znaczenie mają także zmiany rodzaju zaangażowania poszczególnych osób uczestniczących w procesach. Dotyczy to zwłaszcza przypadku, w którym obok stanowiska kierownika pionu personalnego, odpowiedzialnego zazwyczaj za koordynację współpracy z dostawcą pracowników, powoływany jest wspomniany pełnomocnik dyrektora (zarządu) ds. współpracy z usługodawcą (z usługodawcami). Osoba pełniąca taką funkcję, poza typowymi zadaniami koordynatora współpracy z usługodawcą, może w zakresie niektórych zadań przejąć inicjatywę, wykonanie, kwestię zatwierdzania, w pewnych warunkach także kontrolę czy nadzór bieżący. Wśród przykładów przejścia kompetencji przez pełnomocnika dyrektora (zarządu) ds. współpracy z usługodawcą można podać zadania w procesie nawiązywania współpracy z usługodawcą. Dotyczy to m.in., przypisanego zazwyczaj kierownikowi pionu personalnego, inicjowania większości zadań realizowanych w tym procesie – od przygotowania i przesłania usługodawcom zapytania o ofertę, aż do podjęcia współpracy z wybranym usługodawcą (lub kilkoma), z którym podpisano umowę.

Kolejnym obszarem usprawnień współpracy w outsourcingu po stronie zleceniodawcy są instrumenty wykorzystywane w tym systemie. Wśród doskonalonych instrumentów zarządzania outsourcingiem personalnym jako jedno z podstawowych narzędzi powinna zostać wyszczególniona umowa pomiędzy zleceniodawcą i usługodawcą. Kierunki usprawniania umowy powinny obejmować:

- zapewnianie elastyczności umowy, dotyczy to zwłaszcza zapisów umożliwiających wprowadzanie zmian w umowie, zwykle w drodze renegotjacji, także uwzględnianie planów awaryjnych (dotyczących sytuacji nadzwyczajnych i kryzysowych);
- podział umowy na części, w których ujęte będą przede wszystkim: postanowienia ogólne, gwarancja jakości świadczonych usług, plany awaryjne, zapisy mające charakter zachęt do zaangażowania usługodawcy we współpracę, pozostałe zakresy uprawnień i zobowiązań stron oraz zapisy dotyczące konsekwencji niedostosowania się do przyjętych postanowień;
- uwzględnianie zapisów zapewniających tej umowie charakter partnerski może być związane z pozostawianiem usługodawcy pewnej swobody w wyborze sposobów realizacji zleconych usług oraz w doskonaleniu tych usług, także uczestnictwa usługodawcy w korzyściach uzyskiwanych przez zleceniodawcę w wyniku wprowadzenia usprawnień w jego działalności przez usługodawcę.

Ze względu na zmienność warunków funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw jednym z podstawowych założeń jest zapewnienie elastyczności umowy z usługodawcą. Brak zapisów dotyczących możliwości wprowadzania korekt warunków współpracy może w krótkim czasie doprowadzić do konfliktów między kooperantami, a w konsekwencji do rozwiązania umowy. W warunkach zlecenia usług ustandaryzowanych, świadczonych przez dużą grupę potencjalnych usługodawców, znaczenie tej elastyczności jest mniejsze. W przypadku outsourcingu personalnego, który wymaga często dostosowania specjalistów udostępnionych przez usługodawcę do pracy na poszczególnych stanowiskach u zleceniodawcy, potrzeba zachowania tej elastyczności jest znacznie większa. Wynika to z utrudnień związanych ze zmianą usługodawcy.

Biorąc pod uwagę przejrzystość umowy i szybkość odszukiwania poszczególnych zapisów, ważne jest także wyodrębnienie podstawowych części umowy. Ułatwia to zapewnienie jednoznaczności w rozumieniu poszczególnych postanowień przez strony i jest pomocne zwłaszcza w warunkach występowania sporów.

Wymienione wcześniej rodzaje uregulowań, które mają pełnić funkcję motywatorów dla usługodawcy, to przejaw dążenia do zapewnienia charakteru partnerskiego umowy (z zachowaniem symetrii świadczeń). Zwiększa to prawdopodobieństwo zaangażowania tej jednostki w zapewnienie niezakłóconego przebiegu oraz w rozwój tej współpracy. Warto zwrócić uwagę, że potrzeba uwzględnienia partnerstwa we współpracy zwiększa się wraz ze wzrostem znaczenia udziału usługodawcy w realizacji celów strategicznych zleceniodawcy.

Poza wyodrębnieniem gwarancji jakości świadczonych usług (SLA) w formie integralnej części umowy, wśród działań usprawniających instrumenty wykorzystywane w outsourcingu personalnym należy wyróżnić przede wszystkim uwzględnienie wzorców różnego rodzaju arkuszy oceny, formularzy, sprawozdań, raportów itp., na podstawie których usługodawca rozliczany jest z wykonania powierzonych mu zadań.

Uwzględniając inne rodzaje dokumentów sporządzanych obligatoryjnie (np. narzuconych przez przepisy prawa lub uregulowania wewnętrzne w przedsiębiorstwie), należy podkreślić, że mogą one być poddawane podobnym usprawnieniom. Usprawnienia mogą w tym przypadku odzwierciedlać cechy wyróżnione jako podstawa formułowania kryteriów oceny dokumentów, w tym zwłaszcza:

- kompletności ujętych zagadnień z punktu widzenia potrzeb informacyjnych decydentów; wśród dokumentów sporządzanych obligatoryjnie są takie, które mają narzuconą formę i zakres ujętych danych czy informacji, w innych przypadkach pewne zakresy mogą być wymagane, usprawnienia mogą wtedy dotyczyć uzupełnienia ich o inne dane i informacje;
- możliwości bezpośredniego wykorzystania przy podejmowaniu decyzji; w niektórych przypadkach uzyskuje się dane, które należy przetworzyć w potrzebne informacje, w innych natomiast można uzyskać już gotowe informacje, nie do-

tyczy to tej części dokumentacji działalności, której forma i zakres danych czy informacji są narzucone;

- dostępności dla poszczególnych decydentów, co uzależnione jest przede wszystkim od regulacji w umowie; poza przypadkami wskazania użytkowników określonych elementów dokumentacji w przepisach prawa możliwy jest pewien zakres dowolności w udostępnianiu informacji, uregulowania dotyczące tego dostępu powinny być ujęte w umowie.

#### 4. Zakończenie

Przedstawione rodzaje uprawnień nie wyczerpują zakresu zagadnienia doskonalenia współpracy w outsourcingu personalnym. Zostały one jednak potraktowane jako podstawowe z punktu widzenia przyjętego we wstępie porządku opisu.

Należy dodać, że przedstawione w niniejszym artykule działania muszą zostać poprzedzone oceną stanu aktualnego, wskazującego na ewentualne uchybienia dotyczące ukształtowania celów wspomnianego systemu, rozdziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności pomiędzy osoby podejmujące decyzje we wspomnianym systemie, ukształtowania procesów oraz instrumentów wykorzystywanych w ich zakresie.

### Literatura

- Brown D., Wilson S., *The Black Book of Outsourcing. How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken 2005.
- Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Halvey J.K., Murphy Melby B., *Business Process Outsourcing. Process, Strategies and Contract*, John Wiley & Sons Inc., New York, Chichester – Brisbane – Weinheim – Toronto – Singapore 2000.
- Stabryła A. (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Kraków 2010, Mfiles.pl.

### Źródło internetowe

<http://mfiles.pl> (2011).

## **APPROACHES IN IMPROVEMENT OF COOPERATION OF HR OUTSOURCING**

**Summary:** Due to the changing conditions in the environment of cooperation, maintaining the ability to achieve the expected effects of outsourcing depends significantly on the ability of adaptation of solutions for the management of outsourcing to changes in the environment. Adaptation skills play a special role in HR outsourcing. The aim of the paper is to characterize the proposals of improvement of cooperation in HR outsourcing in client's activity. The improvements are presented in the aspects of objectives, managers, organizational structure, functions and instruments used in cooperation with vendor in HR outsourcing.

**Keywords:** human resources outsourcing, outsourcing objectives, processes, contract with vendor, Service Level Agreement).