

Tomasz Malkus

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

DOSKONALENIE PROCESÓW W OUTSOURCINGU PERSONALNYM

Streszczenie: W artykule przedstawiono główne procesy realizowane w outsourcingu personalnym oraz charakterystykę wybranych kryteriów, które mogą zostać wykorzystane w ocenie realizacji zaprezentowanych procesów, wraz ze wskazaniem uwarunkowań wykorzystania wspomnianych kryteriów. W ostatniej części ujęto kierunki doskonalenia przedstawionych wcześniej procesów w outsourcingu personalnym, które uwzględnia się w przypadku stwierdzenia utrudnień w osiągnięciu oczekiwanych efektów realizacji tych procesów.

Słowa kluczowe: outsourcing personalny, współpraca z usługodawcą, proces, kryterium oceny, wskaźnik, usprawnianie procesów.

1. Wstęp

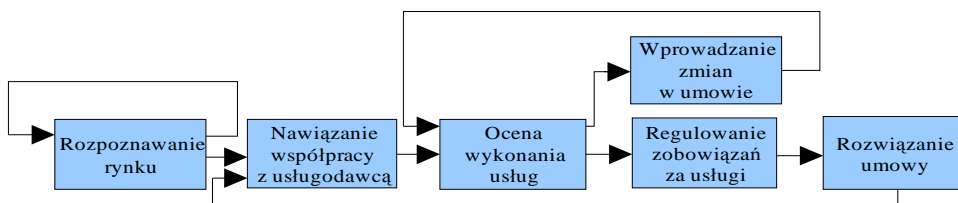
Oczekiwania zleceniodawcy dotyczące efektów współpracy z jednostką udostępniającą pracowników w outsourcingu personalnym mogą być znacznie zróżnicowane. Osiągnięcie przyjętych celów uzależnione jest zasadniczo od odpowiedniej organizacji współpracy z jednostką zewnętrzną, od ukształtowania procesów realizowanych w ramach tej współpracy oraz od zastosowania odpowiednich instrumentów, z których podstawowym jest umowa pomiędzy zleceniodawcą i usługodawcą. Z uwagi na potrzebę dostosowywania się współpracujących jednostek do zmian warunków w otoczeniu na efekty outsourcingu personalnego osiągnięte przez zleceniodawcę istotnie wpływa umiejętność doskonalenia współpracy. Uzależnione jest to od rzetelności oceny wyników tej współpracy i wyboru odpowiednich kierunków jej usprawniania.

Celem pracy jest prezentacja wybranych kryteriów oceny procesów realizowanych w outsourcingu personalnym oraz kierunków usprawniania tych procesów. Przedstawione kryteria oceny zostały pogrupowane według głównych procesów we współpracy z usługodawcą, a ich charakterystykę potraktowano jako punkt wyjścia do dalszych rozważań.

2. Charakterystyka głównych procesów w outsourcingu personalnym

Do podstawowych procesów realizowanych w outsourcingu personalnym, wdrożonym na potrzeby racjonalizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie, można zaliczyć:

- proces rozpoznawania rynku usług – rozpoczynający się od określenia wymagań dotyczących zleczonych usług, a kończący się na sporządzeniu wstępnej listy potencjalnych usługodawców, którzy zostali zakwalifikowani jako zdolni do spełnienia oczekiwań usługodawcy, dotyczących zarówno zakresów zleczanych usług, jak i oczekiwanego poziomu jakości tych usług;
- proces nawiązywania współpracy z usługodawcami – proces ten rozpoczyna się od przesłania usługodawcy zapytania ofertowego, a kończy się zazwyczaj zawarciem umowy z wybranym usługodawcą lub z kilkoma usługodawcami, może nastąpić przerwanie tego procesu w przypadku odrzucenia warunków współpracy proponowanych przez usługodawcę i przerwania negocjacji z taką jednostką;
- proces oceny realizacji zleczonych usług – rozpoczynający się podczas sporządzania części umowy dotyczącej gwarancji jakości zleczonych usług, w części zawierającej kryteria oceny usług realizowanych przez pracowników zewnętrznych, a kończący się zatwierdzeniem raportu z oceny wyników pracy przez kierownika, któremu podlegają jednostki realizujące zadania w obszarze zasobów ludzkich u zleceniodawcy oraz przez osobę odpowiedzialną za obsługę wspomnianego zleceniodawcy u usługodawcy,
- proces wprowadzania zmian w umowie – początkowe zadania w tym procesie dotyczą ustalania zakresu potrzebnych zmian u zleceniodawcy, ostatnim etapem jest wdrożenie zmian w codziennej działalności, proces ten może zostać zainicjowany przez usługodawcę, wówczas u zleceniodawcy rozpoczyna się od przyjęcia zgłoszenia o potrzebie wprowadzenia zmian warunków współpracy przez osobę wyznaczoną przez kierownictwo, jako odpowiedzialną za wykonanie ujętych w umowie warunków współpracy z usługodawcą,



Rys. 1. Zależności pomiędzy procesami w systemie outsourcingu personalnego

Źródło: opracowanie własne.

- proces regulowania zobowiązań wobec usługodawcy – rozpoczyna się od otrzymania sprawozdania z wykonania zleconych zadań przez kierownika jednostki, w której zaangażowani są pracownicy zewnętrzeni, kończy się natomiast potwierdzeniem otrzymania należnych kwot przez usługodawcę,
- proces rozwiązywania umowy z usługodawcą – rozpoczyna się od podjęcia decyzji o zakończeniu współpracy i wypowiedzeniu umowy usługodawcy, etapem ostatnim jest natomiast przekazanie pracowników usługodawcy i końcowe rozliczenie wzajemnych zobowiązań stron.

Zależności występujące pomiędzy wyróżnionymi procesami w systemie outsourcingu personalnego zostały zaprezentowane na rys. 1.

3. Kryteria oceny procesów realizowanych w outsourcingu personalnym

Wśród propozycji kryteriów wykorzystywanych do oceny poszczególnych procesów można wyróżnić:

- w procesie rozpoznania rynku – aktualność informacji o ofertach usługodawców oraz okres aktualizacji tych informacji,
- w procesie nawiązywania współpracy z usługodawcą – rzetelność wyboru usługodawcy (potwierdzona zwłaszcza spełnieniem podczas współpracy warunków wyszczególnionych w gwarancji jakości świadczonych usług SLA), czas trwania tego procesu (od nawiązania kontaktu z usługodawcą, do rozpoczęcia współpracy z tą jednostką), drugie z wymienionych kryteriów można zastosować także do procesu związanego z wprowadzaniem zmian w umowie,
- w procesie oceny wykonania usług – rzetelność badania i w efekcie także rzetelność wyników oceny, związane z tym występowanie niezgodności pomiędzy sprawozdaniami z wykonania zadań przez usługodawcę i wynikami kontroli zlecniodawcy,
- w procesie regulowania zobowiązań za usługi – liczba przypadków stwierdzonych niezgodności pomiędzy stanem wykonania usług (zatwierdzonym przez strony) a wysokością opłat w ustalonym okresie, terminowość regulowania zobowiązań przez zlecniodawcę,
- w procesie rozwiązywania umowy z usługodawcą – występowanie roszczeń stron po zakończeniu współpracy dotyczących warunków rozwiązania współpracy.

W procesie rozpoznania rynku jako jedną z głównych cech, która powinna zostać odzwierciedlona w postaci odpowiedniego kryterium, wyróżniono aktualność informacji o ofertach usługodawców. Informacje te powinny być aktualizowane wraz z pojawianiem się nowych jednostek usługowych na rynku, a także wraz z pojawianiem się nowych elementów w dotychczasowych ofertach usługodawców. Rozpoznanie stanu usługodawców i ich ofert dokonuje się przede wszystkim w celu zapewnienia odpowiedniej wiedzy o usługodawcach w warunkach potrzeby na-

wiązania współpracy z nowym usługodawcą po rozwiązaniu umowy z poprzednim, a także w warunkach potrzeby zwiększenia liczby usługodawców ze względu na wzrost zapotrzebowania na dotychczasowe usługi oraz w warunkach dążenia do rozszerzenia zakresów zleconych usług. Z uwagi na występującą zazwyczaj potrzebę ograniczenia czasu niezbędnego do podjęcia współpracy z nowym zleceniobiorcą ważne jest posiadanie aktualnych informacji o stanie rynku.

Z przedstawionym wcześniej kryterium ściśle związany jest okres aktualizacji informacji o dostępnych na rynku ofertach usługodawców. Dotyczy to określenia czasu upływającego od momentu rozpoczęcia ponownego rozpoznania rynku usługodawców do pozyskania pełnego zakresu wymaganych informacji. Znaczenie długości tego okresu może być zróżnicowane. W warunkach regularnego, okresowego wykonywania przeglądu jednostek świadczących określone rodzaje usług na rynku oraz gromadzenia ich ofert dłuższy czas trwania tego rozpoznania może być akceptowalny. W warunkach nagłej konieczności podjęcia współpracy z kolejnym usługodawcą lub wystąpienia potrzeby szybkiej zmiany usługodawcy przy braku aktualnych informacji o rynku oczekiwany okres rozpoznawania rynku wydatnie się skraca.

W ocenie procesu nawiązywania współpracy z usługodawcą warto zwrócić uwagę na kwestię rzetelności wyboru usługodawcy. Kryterium takie ma szczególne znaczenie w warunkach powierzania nowemu usługodawcy szerokiego zakresu złożonych usług. W tym przypadku badanie rzetelności usługodawcy wymaga czasochłonnych działań związanych najpierw z badaniem tzw. należytej staranności usługodawcy (*due dilligence*), a później także z negocjowaniem warunków współpracy, które w postaci odpowiednich uregulowań powinny zostać uwzględnione w umowie. Badania należytej staranności nie mogą zostać przeprowadzone wcześniej, w procesie rozpoznania rynku, z uwagi na konieczność dostępu do informacji, które mogą stanowić tajemnicę usługodawcy. Informacje takie są zazwyczaj udostępniane dopiero po wykazaniu woli współpracy, którą może odzwierciedlać treść listu intencyjnego, lub dopiero po zawarciu umowy przedwstępnej przez strony.

W ocenie procesu nawiązywania współpracy z usługodawcą istotny jest także czas trwania tego procesu. Wymagania w tym zakresie mogą być znacznie zróżnicowane. Podejmowanie współpracy z jednostką świadczącą zestandaryzowane usługi, szeroko dostępne na rynku, wybieraną wyłącznie w oparciu o kryterium cenowe, wymaga zazwyczaj czasu znacznie krótszego niż nawiązywanie współpracy z jednostką świadczącą kompleksowe usługi w określonej dziedzinie, w warunkach wysokiej specyfiki aktywów i związanej z tym konieczności obustronnego dostosowania tych aktywów przez strony.

Kryterium czasu trwania procesu może także zostać zastosowane w ocenie procesu wprowadzania zmian w umowie. O ile w przypadku obydwu wymienionych procesów czas ich trwania może być bardzo zróżnicowany, zależnie np. od charakterystyki przedmiotu współpracy, o tyle w procesie wprowadzania zmian w umowie ograniczenie czasu jego trwania wydaje się być szczególnie istotne. Odzwier-

ciędlą bowiem elastyczność stron w dostosowywaniu się do zmieniających się wewnętrznych i zewnętrznych warunków współpracy.

Z punktu widzenia rozliczeń zleceniodawcy z usługodawcą szczególne znaczenie w procesie oceny usług ma kwestia rzetelności badania jakości usług. Warto zwrócić uwagę, że swobodę doboru narzędzi oceny realizacji zleconych usług ogranicza część umowy, określona jako gwarancja jakości świadczonych usług (SLA). Wśród postanowień tego dokumentu znajdują się przede wszystkim kwestie opisu zleconych usług, wskaźników, za pomocą których ma być badana jakość wykonania tych usług, ewentualne dopuszczalne wielkości odchyleń tych wskaźników, mogą być uwzględnione okresy, w których przeprowadzane są badania itd. Czasem także uwzględnia się dokumenty, które powinny zostać udostępnione zleceniodawcy przez usługodawcę i z których czerpane będą dane do wskaźników.

Kolejnym procesem realizowanym w ramach systemu zarządzania outsourcingiem personalnym jest regulowanie zobowiązań wobec usługodawcy. W tym procesie podstawowe znaczenie ma zgodność wielkości opłat przekazanych usługodawcy z ilością wykonanych usług w ustalonym okresie. Dlatego jednym z podstawowych kryteriów oceny realizacji takiego procesu jest występowanie niezgodności pomiędzy zatwierdzoną przez strony ilością i rodzajami usług wykonanych na rzecz zleceniodawcy a wielkością kwot przekazanych usługodawcy za wykonanie tych usług. Wspomniany wskaźnik występowania niezgodności można zastoso-
sować po wystąpieniu większej liczby zrealizowanych transakcji.

Obok wspomnianego wskaźnika warto zwrócić uwagę także na inny, równie istotny, zwłaszcza z punktu widzenia zachowania zdolności usługodawcy do regulowania własnych zobowiązań. Jest to wskaźnik terminowości realizacji zobowiązań wobec zleceniobiorcy przez zleceniodawcę. Ten wskaźnik, podobnie jak poprzedni, może być stosowany przede wszystkim po zrealizowaniu przynajmniej kilku transakcji.

W ostatnim z wymienionych procesów, którym jest rozwiązanie umowy z usługodawcą, szczególne znaczenie ma występowanie roszczeń stron po zakończeniu współpracy, związanych z przebiegiem rozwiązania tej współpracy. Należy podkreślić, że po rozwiązaniu współpracy mogą występować inne roszczenia, dotyczące np. regulowania przez zleceniodawcę zobowiązań finansowych za wykonanie usług wobec zleceniobiorcy. Wspomniane warunki rozwiązania umowy, czy także jednostronnego, przedterminowego wypowiedzenia umowy, powinny być odzwierciedlone w postaci odpowiednich postanowień w umowie. Wśród tych postanowień powinny także zostać ujęte informacje dotyczące zobowiązań stron w zakresie rozwiązania współpracy (przekazanie narzędzi i innych elementów wyposażenia właścicielowi, uzupełnienie ewentualnych braków, dokonanie ostatecznych rozliczeń finansowych itp.). Wprawdzie prezentowane kryterium stosowane jest po zakończeniu współpracy, ale może dostarczyć informacji o brakach postanowień w

umowie lub o niezrozumieniu treści występujących postanowień. Zwłaszcza kwestia niezrozumienia użytych sformułowań powinna zostać uwzględniona w ocenie wstępnej umowy, która traktowana jest jako instrument zarządzania outsourcingiem personalnym.

4. Kierunki usprawniania procesów realizowanych w outsourcingu personalnym

Potrzeby dotyczące usprawniania procesów w outsourcingu personalnym określa się na podstawie wyników oceny stanu aktualnego realizacji tych procesów. W ujęciu ogólnym do podstawowych kierunków usprawnień można zaliczyć:

- przemieszczanie zadań pomiędzy procesami w celu redukcji zróżnicowania czasu trwania poszczególnych procesów, a także w celu skrócenia tych procesów, od których przede wszystkim zależy uruchomienie współpracy lub wdrożenie zmian we współpracy,
- przesunięcia kompetencji dotyczące udziału w poszczególnych zadaniach procesów, zarówno pomiędzy typowymi, zaangażowanymi stanowiskami (kierownictwo pionu personalnego, finansowego, kierownik jednostki, w której zaangażowani są pracownicy usługodawcy, kierownik jednostki odpowiedzialnej za rozliczanie kosztów itp.) a stanowiskiem pełnomocnika dyrektora (zarządu) ds. współpracy z usługodawcą (usługodawcami).

Podjmując rozważania dotyczące możliwości przemieszczania zadań pomiędzy procesami, wśród przykładów takich przesunięć można podać propozycję uwzględnienia w procesie rozpoznania rynku opracowywanych zazwyczaj później rankingów usługodawców, tworzonych na podstawie odpowiedzi na kierowane do nich zapytania o informację. Celem jest w tym przypadku przyspieszenie wstępnej kwalifikacji jednostek do dalszego rozpoznawania ich ofert lub na potrzeby tworzenia zestawień usługodawców rezerwowych.

Innym przykładem przesunięcia zadań pomiędzy procesami może być uwzględnienie kwestii odbioru od usługodawcy sprawozdania z wykonania zleconych zadań przez kierownika jednostki (lub kierowników kilku jednostek), gdzie zatrudnieni są pracownicy usługodawcy, analiza i zatwierdzenie sprawozdania przez tych kierowników, a także identyfikacja ewentualnych rozbieżności już w procesie oceny realizacji zleconych usług. Pierwotnie te zadania były kwalifikowane jako początkowe w procesie regulowania zobowiązań wobec usługodawcy. Z drugiego z wymienionych procesów (regulowanie zobowiązań) można także przesunąć do pierwszego (ocena wykonania usług) kwestię decydowania o ewentualnych karach umownych lub o redukcji kwot należnych usługodawcy na podstawie sprawozdania z wykonania zleconych zadań. Należy podkreślić, że jakkolwiek wraz z przesunięciami wyróżnionych dotychczas zadań pomiędzy procesami nie ulegają zmianie role poszczególnych osób zaangażowanych w systemie zarządzania outsour-

cingiem personalnym, to jednak konieczne staje się tworzenie nowych wykresów kompetencji w poszczególnych procesach.

Obok wyróżnionych zmian w zakresie następstwa zadań, mających na celu usprawnienie realizacji procesów w outsourcingu personalnym, istotne są także zmiany rodzaju zaangażowania poszczególnych osób uczestniczących w procesach, zwłaszcza w warunkach zaangażowania pełnomocnika dyrektora (zarządu) ds. współpracy z usługodawcą (usługodawcami). W tym wypadku osoba na tym stanowisku, poza typowymi zadaniami koordynatora współpracy z usługodawcą, może w zakresie niektórych zadań przejąć inicjatywę, wykonanie, kwestię zatwierdzenia, w pewnych warunkach także kontrolę czy nadzór bieżący.

Jako przykłady przejęcia przez koordynatora inicjatywy, kontroli i zatwierdzenia zadań od kierownika pionu personalnego można podać poszczególne zadania w zakresie rozpoznania rynku. Warto tutaj uzupełnić, że wykonanie niektórych zadań, dotychczas przypisanych koordynatorowi współpracy, może zostać powierzone pracownikom jednostki odpowiedzialnej za rozwój personelu (np. przygotowanie, wysyłanie RFI oraz gromadzenie odpowiedzi) i kierownikom jednostek, w których powinni zostać zaangażowani pracownicy zewnętrzni (np. wstępna selekcja ofert).

W porównaniu z wcześniejszymi funkcjami kierownika pionu personalnego w procesie zarządzania współpracą z usługodawcą udostępniającym swoich pracowników zleceniodawcy widoczną jest znaczna redukcja zakresów wspomnianych funkcji. W takich warunkach kierownik pionu personalnego jest zasadniczo odciążony od bieżących spraw związanych ze współpracą. Może tym samym zwiększyć swoje zaangażowanie w rozwój strategiczny zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie.

5. Podsumowanie

Przedstawione w pracy kryteria oceny współpracy z usługodawcą, jak również kierunki usprawniania tej współpracy mają charakter propozycji. Zarówno uściślenie tych kryteriów, jak również określanie warunków ich stosowania oraz dostosowanie kierunków usprawniania współpracy do jej charakterystyki będzie przedmiotem dalszych, pogłębionych badań.

Ważnym obszarem rozważań jest także ocena współpracy w outsourcingu personalnym dokonywana przez usługodawcę. Również ta jednostka może w podobny sposób dokonywać oceny procesów realizowanych we współpracy ze zleceniodawcą. Dotyczy to jednak tylko tych procesów, w których taka jednostka uczestniczy. Należy bowiem podkreślić, że organizacja współpracy oraz jej późniejszy przebieg uzależnione są zazwyczaj od obydwu stron, co odzwierciedlone jest w postaci odpowiednich postanowień w umowie.

Literatura

- Brown D., Wilson S., *The Black Book of Outsourcing. How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2005.
- Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Siegel G.B., *Outsourcing Personnel Functions*, „Public Personnel Management” 2000, vol. 29, no. 2.

PROCESS IMPROVEMENT IN HR OUTSOURCING

Summary: The paper includes the presentation of the main processes carried out in HR outsourcing, also the characteristics of the draft criteria that can be used in the assessment of processes, together with an indication of conditions that should be considered in the application of highlighted criteria. The last part of the paper includes directions of process improvements, undertaken in the case of the irregularities identified by using previously described criteria in process assessment.