

Dominika Bąk-Grabowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

REALIZACJA PROCESÓW GOSPODARCZYCH Z WYKORZYSTANIEM NIESTANDARDOWYCH FORM POWIĄZAŃ Z WYKONAWCAMI ZADAŃ – STUDIUM PRZYPADKÓW

Streszczenie: W opracowaniu poruszona została problematyka realizacji procesów przedsiębiorstwa, w sytuacji gdy wykonawcami zadań nie są pracownicy, rozumiani jako osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę. Rozpatrzeniu poddano takie formy współpracy, jak pośrednictwo agencji pracy tymczasowej oraz angażowanie wykonawców zadań na zasadach outsourcingu. Praktyczne doświadczenia pokazują, że relatywnie często realizowanie procesów z wykorzystaniem wskazanych możliwości nie spełnia oczekiwań, szczególnie w odniesieniu do standardów jakości. Aby zobrazować to zjawisko, autorka wykorzystała wyniki badań własnych oraz odniosła się do przykładów opisywanych w anglojęzycznej literaturze przedmiotu.

Słowa kluczowe: procesy gospodarcze, niestandardowe formy powiązań z wykonawcami zadań, praca tymczasowa, outsourcing.

1. Wstęp

Idea procesowości i orientacji procesowej zyskuje na znaczeniu zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania. Za jej najważniejsze „nośniki” uważa się takie koncepcje i metody, jak zarządzanie procesami, reengineering, logistyka, ISO 9001/2001 oraz zarządzanie projektami [Lichtarski 2010, s. 171]. Przyjęcie orientacji procesowej powinno wiązać się z usprawnianiem realizowanych w przedsiębiorstwie procesów ze względu na podstawowe kryteria – czas, jakość, koszt [Nowosielski 2010, s. 219].

Jedną z wyraźnych tendencji, która równolegle funkcjonuje we współczesnych przedsiębiorstwach, jest zastępowanie tradycyjnych powiązań z wykonawcami zadań (na zasadzie pracodawca – pracownik) formami atypowymi. Należy do nich zaliczyć zatrudnienie niepracownicze, samozatrudnienie, angażowanie pracowników tymczasowych, leasing personalny, różne odmiany outsourcingu, a także for-

my stosowane przez przedsiębiorców nielegalnie, takie jak zatrudnienie nierejestrowane i praca przymusowa. Przesłanką dla wprowadzania wskazanych rozwiązań jest również optymalizowanie realizacji procesów, choć w tym wypadku dominującym kryterium wydają się być koszty.

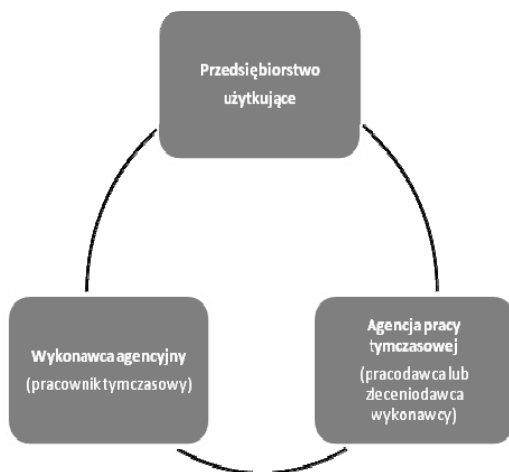
Pozyskiwanie wykonawców zewnętrznych do realizacji procesów relatywnie często powodowane jest chęcią ograniczenia kosztów pracy, zwłaszcza tych wynikających z praw chroniących zatrudnionych, co zapewnia większość jurysdykcji prawnych. Niejednokrotnie przedsiębiorcy postrzegają prawo regulujące kwestie zatrudnienia jedynie jako obciążenie dla biznesu, które hamuje elastyczność, innowacyjność oraz produktywność. Zastępowanie tradycyjnego zatrudnienia formami niestandardowymi powoduje, że koszty pracy w większym stopniu stają się kosztami zmiennymi, zależnymi od skali realizacji procesu.

Z punktu widzenia kryterium kosztowego stosowanie atypowych form powiązań z wykonawcami zadań wydaje się być zbieżne z założeniami orientacji procesowej. Kwestią bardziej problematyczną jest rozstrzygnięcie, czy ich wprowadzanie prowadzi do optymalizacji realizacji procesów również w odniesieniu do pozostałych kryteriów. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę wskazania problemów (zagrożeń), które mogą pojawić się przy angażowaniu współpracowników do realizacji procesów, a które należy wiązać przede wszystkim z obniżeniem standardów pracy i jakości produktów. W tym kontekście analizie poddano takie formy współpracy, jak pośrednictwo agencji pracy tymczasowej oraz angażowanie wykonawców zadań na zasadach outsourcingu. Posłużono się metodą studium przypadków, odnosząc się do przykładów opisywanych w literaturze przedmiotu oraz wyników badań własnych, prowadzonych głównie w oparciu o wywiad bezpośredni z przedstawicielami praktyki gospodarczej. Należy podkreślić, że prezentowane przykłady zostały dobrane celowo i nie można na ich podstawie dokonywać uogólnień odnośnie do skali występowania omawianych problemów.

2. Angażowanie pracowników tymczasowych

Angażowanie pracowników tymczasowych do realizacji procesów jest w istocie formą leasingu personalnego, który w tym wypadku polega na wykonywaniu zadań przedsiębiorstwa macierzystego (użytkującego) przez osoby zatrudniane w agencjach pracy tymczasowej na podstawie umów cywilnoprawnych lub umów o pracę [Bąk-Grabowska, Jagoda 2006, s. 53-55]. Schemat powiązań występujący pomiędzy uczestnikami tej formy leasingu przedstawiono na rys. 1.

Podstawowymi przesłankami dla korzystania z usług agencji pracy tymczasowej jest obniżenie kosztów zatrudnienia oraz zwiększenie elastyczności liczebnej. Zdecydowanie rzadziej celem jest pozyskanie wykonawców o rzadkich kompetencjach. Wśród polskich pracowników tymczasowych większość stanowią pracownicy sprzedaży, administracyjno-biurowi oraz tzw. pracownicy nisko wykwalifikowani [Dobrowolska 2008, s. 263].



Rys. 1. Schemat powiązań pomiędzy uczestnikami leasingu personalnego w przypadku pośrednictwa agencji pracy tymczasowej

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym z zanalizowanych przykładów angażowania pracowników tymczasowych współpracę z agencją rozpoczęto w roku 2001. Przedsiębiorstwem użytkującym były jedne z wrocławskich zakładów przemysłu chemicznego, które w tym czasie przechodziły proces restrukturyzacji zatrudnienia. W ciągu pięciu lat zredukowano zatrudnienie o 55%, wykorzystując tzw. podejście ewolucyjne (złagodzone), polegające przede wszystkim na:

- wstrzymaniu zatrudniania nowych pracowników,
- wykorzystaniu naturalnych odejść na emerytury, związanych ze strukturą wiekową zatrudnionych,
- wprowadzeniu atrakcyjnych jednorazowych odpraw dla dobrowolnie odchodzących z przedsiębiorstwa.

Wynikające z przeprowadzonych działań niedobory pracowników dotyczyły przede wszystkim realizacji procesów bezpośrednio produkcyjnych. Podjęto zatem decyzję o nawiązaniu współpracy z agencją pracy tymczasowej. Liczba potrzebnych wykonawców ustalana była elastycznie, w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa użytkującego. Przedsiębiorstwo zobowiązało się do przeszkolenia pracowników tymczasowych w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, pozostałe obszary działań personalnych pozostawiając w gestii agencji zatrudniającej wykonawców¹. Dzięki temu rozwiązaniu obniżono koszty pracy, przedsiębiorstwo przekazywało bowiem jedynie należność uwzględniającą stawkę za roboczogodzinę i

¹ W tym czasie nie obowiązywały jeszcze przepisy ustawy o pracownikach tymczasowych, dlatego kwestie te były przedmiotem ustaleń.

marzę agencji. Pracownicy tymczasowi otrzymywali wynagrodzenie od agencji, a przysługująca im stawka była uzależniona od zmiany i dnia, w którym wykonywali pracę (w przedsiębiorstwie zachowywano ciągłość produkcji również w niedziele i święta). Wynagrodzenia wykonawców tymczasowych były znacznie niższe od wynagrodzeń pracowników zatrudnionych bezpośrednio w zakładach chemicznych. Był to jeden z czynników, który wpłynął na pojawienie się istotnych problemów.

Mistrzowie zmianowi (przedstawiciele kierownictwa liniowego, do których należało nadzorowanie i kontrolowanie przebiegu procesów produkcyjnych) wkrótce zaczęli uskarżać się na brak zaangażowania i słabą dyscyplinę pracy pracowników tymczasowych. Zdarzało się, że pracownicy tymczasowi rezygnowali z pracy w trakcie trwania danej zmiany, uznając że jest ona zbyt ciężka, a otrzymywane przez nich wynagrodzenie nieadekwatne do charakteru wykonywanych zadań. Nie czuli oni przynależności ani do przedsiębiorstwa użytkującego, ani do agencji, z którą najczęściej współpracowali od niedawna i podpisywali jedynie krótkoterminowe umowy cywilnoprawne. Dodatkowo zaczęły pojawiać się przypadki kradzieży i dewastacji udostępnianych pracownikom tymczasowym narzędzi i środków pracy. Zaistniałe problemy doprowadziły do obniżenia jakości realizacji procesów produkcyjnych [Bąk 2002, s. 104-112].

Kolejnego przykładu nieudanej współpracy z agencją pracy tymczasowej dostarcza funkcjonujące na terenie Dolnego Śląska przedsiębiorstwo produkujące samochodowe systemy bezpieczeństwa. Jako członek międzynarodowego koncernu, przedsiębiorstwo musiało dostosować się do ogólnie wyznaczonych standardów kształtowania zatrudnienia. Założono między innymi utrzymywanie w przedsiębiorstwie strefy peryferyjnej zatrudnienia, w ramach której liczba wykonawców mogłaby być dostosowywana do bieżącego zapotrzebowania na pracę. Ustalono, że warunek ten będzie spełniony przez angażowanie pracowników tymczasowych. Ze względu na specyfikę realizowanych w przedsiębiorstwie procesów wytwórczych ponoszono relatywnie wysokie koszty przeszkolenia i wdrożenia wykonawców agencyjnych do pracy. Wkrótce okazało się, że koszt ten nie jest rekompensowany przez oszczędności w kosztach zatrudnienia, ze względu na bardzo wysoki wskaźnik fluktuacji wśród pracowników tymczasowych. Doprowadziło to do rezygnacji z usług agencji pracy tymczasowej. Przedsiębiorstwo utrzymuje obecnie sferę peryferyjną poprzez zatrudnianie własnych pracowników na podstawie umów o pracę na czas określony, co znacznie obniżyło wskaźnik fluktuacji wśród wykonawców i przyczyniło się do poprawy jakości pracy².

Przypadek mający miejsce w Wielkiej Brytanii wskazuje z kolei na specyfikę związaną z zatrudnianiem przez tamtejsze agencje pracy tymczasowej imigrantów. W lutym 2006 r. brytyjski Urząd Pocztowy został ukarany grzywną w wysokości

² Przykład opisany na podstawie informacji przedstawionych w ramach tzw. panelu praktyków na konferencji naukowej „Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce”, organizowanej przez Wyższą Szkołę Bankową we Wrocławiu, Wrocław, 20-21 października 2010 r.

16 mln euro przez organ nadzorujący PostComm za poważne zaniedbania w zarządzaniu oraz dostarczaniu przesyłek. Znaczna liczba przesyłek została zagubiona lub skradziona. Urząd po przeprowadzeniu restrukturyzacji i licznych zwolnieniach pracowników zaangażował do realizacji procesów pracowników tymczasowych. Kompetencje wielu z nich były niewystarczające do tego celu – niektórzy nie potrafili nawet czytać po angielsku. Jakość pracy była niska, do czego przyczyniły się zaniedbania w zarządzaniu wykonawcami agencyjnymi, głównie w ramach kontrolowania ich pracy. Efektem zaangażowania pracowników tymczasowych był w tym wypadku kryzys działalności przedsiębiorstwa, związany z uciążliwymi karami i szkodliwymi dla jego wizerunku relacjami w mediach [„Evening Standard” 2006, s. 6].

Opisane przykłady wskazują na problemy, które mogą wystąpić przy angażowaniu do realizacji procesów wykonawców agencyjnych, a które należy wiązać przede wszystkim z:

- niskimi bądź niedostosowanymi do potrzeb kompetencjami pracowników tymczasowych,
- niewystarczającym zaangażowaniem wykonawców agencyjnych w realizację procesów,
- niewystarczającym oddziaływaniem materialnych i niematerialnych czynników motywacyjnych, w tym z niskimi wynagrodzeniami pracowników tymczasowych i brakiem stabilizacji zatrudnienia,
- ograniczoną możliwością kontrolowania wykonawców, wynikającą z nietypowego układu podległości służbowej,
- wysoką fluktuacją wśród pracowników tymczasowych,
- brakiem doświadczenia w zarządzaniu współpracownikami i kształtowaniu relacji z agencją pracy tymczasowej.

Spostrzeżenia te w części potwierdzają wyniki badań prowadzonych w Stanach Zjednoczonych. K.M. Beard i J.R. Edwards wykazali, że niepewność zatrudnienia i brak kontroli mają negatywny wpływ na poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy oraz stopień zaangażowania pracowników tymczasowych w realizację procesów [Beard, Edwards 1995]. Z kolei badania prowadzone wśród polskich pracowników tymczasowych ujawniły, że wypełniając zobowiązania wobec agencji i przedsiębiorstwa użytkującego, nie identyfikują się oni z żadną ze stron układu [Dobrowolska 2008]. Wydaje się, że w praktyce występuje niska świadomość zagrożeń z tym związanych. Prowadzi to do sytuacji, w której brane są pod uwagę niemal wyłącznie korzyści wynikające z pozyskiwania wykonawców agencyjnych. Tymczasem mogą one zostać zniwelowane poprzez koszty związane z obniżeniem jakości realizacji procesów.

3. Współpraca z wykonawcami outsourcingowymi

Outsourcing jako praktyka biznesowa upowszechnia się niemal w każdym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstw. Najczęstszą przyczyną zawierania umów out-

sourcingowych jest dążenie do redukcji kosztów, przede wszystkim poprzez przejście z modelu kosztów stałych na model kosztów zmiennych [Power, Desouza, Bonifazi 2010, s. 26-27].

Przykłady wdrażania outsourcingu pokazują odmiennosć rozwiązań w tym zakresie, uwzględniającą specyfikę warunków funkcjonowania określonych przedsiębiorstw. Równocześnie w literaturze przedmiotu pojawiają się próby wyodrębnienia głównych odmian outsourcingu, między innymi w oparciu o takie kryteria, jak zakres wydzielenia realizacji procesu z przedsiębiorstwa macierzystego oraz lokalizacja przedsiębiorstwa outsourcingowego. Ze względu na kryterium zakresu wydzielenia można wyodrębnić outsourcing pełen oraz co-sourcing. Co-sourcing należy rozumieć jako niepełne wydzielenie realizacji procesu z przedsiębiorstwa macierzystego, w wyniku czego część wchodzących w jego zakres zadań wykonywanych jest przez partnera outsourcingowego, a część w przedsiębiorstwie macierzystym, bądź też partnerzy uzupełniają się w zapewnianiu kluczowych zasobów dla realizacji procesu, m.in. poprzez przekazywanie wykonawców zadań. Należy zauważyć, że przy takiej klasyfikacji co-sourcingu, w jego zakres wchodzi opisywany tu odrębnie leasing personalny, w tym angażowanie do realizacji procesów wykonawców agencyjnych [Cook 2003, s. 134-137].

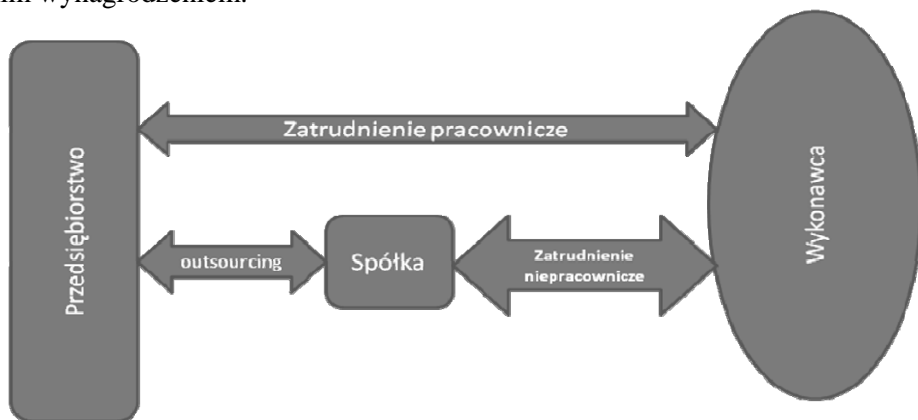
Przedsiębiorstwo outsourcingowe może funkcjonować na terenie tego samego kraju co przedsiębiorstwo macierzyste lub być zlokalizowane poza jego granicami. Ze względu na procesy globalizacji kwestie te zyskują na znaczeniu. W przypadku gdy partner outsourcingowy pochodzi z kraju bliskiego geograficznie i kulturowo, takiego jakim dla Polski są np. Czechy, mówimy o nearshore outsourcingu. Coraz częściej obserwowane jest zastosowanie offshore outsourcingu (offshoringu), który polega na wydzieleniu realizacji wybranych procesów do partnera zlokalizowanego na terenie państwa dalekiego geograficznie i kulturowo, takiego jakim dla Polski są np. Chiny [Lachiewicz, Matejun 2007, s. 41-52; Schewe, Kett 2007, s. 138-145].

Wskazane rozróżnienia w zakresie form outsourcingu wpływają na specyfikę problemów, które mogą wystąpić przy angażowaniu wykonawców outsourcingowych do realizacji procesów. Uwidacznia się to w przypadku zastosowania offshoringu, o czym świadczyć może analizowany przykład. W 2003 r. Alpha Corp., amerykańskie przedsiębiorstwo realizujące usługi finansowe i ubezpieczeniowe, zdecydowało się na offshoring kilku zadań związanych z budowaniem lojalności klientów. Kiedy w przedsiębiorstwie odkryto, że część klientów chce przejść do konkurencji, dostarczono ich dane outsourcingowej firmie typu *call centre* zlokalizowanej w Indiach. Jej pracownicy kontaktowali się z klientami w imieniu Alpha Corp., przedstawiając im bardziej zaawansowane usługi i darmowe produkty finansowe, jako zachęty do pozostania klientem przedsiębiorstwa. Personel indyjski podszedł do zadania entuzjastycznie, ale brakowało mu doświadczenia przy sprzedaży takich usług finansowych, jak polisy ubezpieczeniowe na wypadek kalectwa lub utraty pracy. Przeprowadzając rozmowy, wykonawcy outsourcingowi często

nie wiedzieli jak rozumieć odpowiedzi klientów. W związku z tym kazali im czekać przy telefonie i zawieszali rozmowy, podczas gdy próbowali kontaktować się z pracownikami Alpha Corp. W rezultacie menedżerowie marketingu przedsiębiorstwa macierzystego mieli równie dużo (lub więcej) pracy, niż gdyby nadal nadzorowali te działania wewnątrz organizacji. Prawdopodobnie również efekty ich pracy byłyby wtedy bardziej zadowalające [Aron, Singh 2005].

Kolejny przykład jest dość nietypowy. Zastosowane w opisywanym przedsiębiorstwie rozwiązanie można określić jako pozorny outsourcing. W istocie procesy wytwórcze realizowane były przez te same osoby, ale w określonej sytuacji występowały one jako wykonawcy outsourcingowi. Podstawową przesłanką dla wprowadzenia rozwiązania była w tym wypadku presja na obniżanie kosztów zatrudnienia, wynikająca z trwającego kryzysu gospodarczego i spadku liczby zamówień. W związku z utrzymującą się dekoniunkturą wstrzymano zatrudnianie nowych pracowników i przeprowadzono zwolnienia grupowe, istotnie redukując załogę. Okresowe wzrosty zapotrzebowania na wewnętrznym rynku pracy początkowo chciano zaspokajać poprzez wykorzystywanie nadgodzin. Znalaziono jednak mniej kosztowane rozwiązanie. Założono spółkę, która pracowników przedsiębiorstwa zatrudniała okresowo na podstawie umów-zleceń i oddelegowywała do wykonywania zadań na terenie przedsiębiorstwa macierzystego (rys. 2).

W ten sposób dana osoba z jednej strony funkcjonowała w przedsiębiorstwie jako pracownik, przepracowując 40 godzin tygodniowo, a z drugiej jako wykonawca outsourcingowy świadczący niskopłatne usługi za pośrednictwem firmy spółki. W praktyce pracownicy wykonywali dokładnie te same zdania w jednym przedsiębiorstwie, tyle że w większym wymiarze czasu pracy, z nieadekwatnie niskim wynagrodzeniem.



Rys. 2. Schemat powiązań z wykonawcami zadań w analizowanym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Nie bez znaczenia jest fakt, że pracownicy, którzy szybko zorientowali się w działaniu zastosowanego mechanizmu, czuli się oszukani i wykorzystani przez pracodawcę. W konsekwencji wpłynęło to na brak zaufania do pracodawcy, obniżenie jakości pracy, zwiększoną absencję oraz fluktuację [Bąk-Grabowska 2011].

Kolejny przykład obrazuje, z jak skomplikowanym układem relacji może wiązać się zastosowanie outsourcingu i jakie problemy mogą z tego wynikać, szczególnie w kwestii ponoszenia odpowiedzialności za realizację procesów. W 1998 r. w Wielkiej Brytanii przedsiębiorstwo A zaangażowało firmę B, by ta zainstalowała klimatyzację w jednej z jej fabryk. Firma B nie zrealizowała jednak zadania w oparciu o własny personel, a zleciła jego wykonanie przedsiębiorstwu C. Przedsiębiorstwo C zaangażowało monterów do wykonania prac z przedsiębiorstwa D. Pracownicy ci byli nadzorowani w trakcie realizacji zadań przez osobę, która funkcjonowała na zasadzie samozatrudnienia jako podwykonawca przedsiębiorstwa C. Wykonujący zlecenie monterzy działali niedbale, co doprowadziło do zalania fabryki i przyniosło znaczne straty. Brytyjski wymiar sprawiedliwości stanął przed zadaniem orzeczenia, kto jest za te straty odpowiedzialny. Stwierdzono, że odpowiedzialność względem przedsiębiorstwa A ponoszą firmy C i D po połowie, mimo że firma C nie była pracodawcą dla wykonujących zadanie monterów [Leighton i in. 2007, s. 150].

Outsourcing, jako forma szersza od opisywanego wcześniej leasingu personalnego, wiąże się z ryzykiem wystąpienia wszystkich wskazywanych przy tej sposobności zagrożeń. Dodatkowo szczególnie skomplikowane układy powiązań outsourcingowych rodzą trudności w określeniu odpowiedzialności za realizację procesu. W orientacji procesowej szczególną rolę przypisuje się kwestii klarownego wyznaczenia zakresów odpowiedzialności, co wiąże się również z powoływaniem tzw. właścicieli procesów. Najczęściej są to menedżerowie, którzy powinni czuwać nad realizacją danego procesu, monitorować go i podejmować działania mające na celu podniesienie jego efektywności [Nowosielski 2007, s. 337]. W praktyce może to być znacznie utrudnione, gdy wykonawcami części działań wchodzących w zakres realizowanego procesu są osoby, które nie są pracownikami przedsiębiorstwa i którymi nie zarządza się bezpośrednio.

Dodatkową kwestią, którą analizowane tu przypadki sygnalizują, jest wykorzystywanie outsourcingu w celu ograniczania wysokości świadczeń wykonawców-pracowników. Generalnym problemem w tym wypadku wydaje się być zbyt jednostronne kierowanie się kryterium kosztowym i przedmiotowe traktowanie zatrudnionych. W konsekwencji osiągnane korzyści mogą okazać się krótkotrwałe, a pojawiające się problemy personalne przyczyniać się do obniżenia jakości pracy.

4. Zakończenie

Model zatrudnienia oparty na pewnych, dobrze wynagradzanych i stabilnych pracownikach znajduje obecnie szereg alternatyw, związanych między innymi z angażowa-

niem wykonawców tymczasowych i outsourcingowych. Podstawowym celem stosowania tego typu rozwiązań jest dążenie do obniżania kosztów realizacji procesów, poprzez przechodzenie na model kosztów zmiennych i ograniczanie kosztów pracy.

Jak pokazują przedstawiane w opracowaniu przykłady, nie zawsze obniżanie kosztów pracy przekłada się na zmniejszenie kosztów realizacji całego procesu. Wiąże się to z możliwością obniżenia standardów pracy i w konsekwencji jakości produktu. Czynniki wpływające na taki stan rzeczy mają dwa podstawowe źródła – niskie szeroko rozumiane kompetencje wykonawców tymczasowych i outsourcingowych oraz błędy popełniane przy zarządzaniu wykonawcami w przypadku niestandardowych form powiązań.

Wiedza na temat zarządzania wykonawcami nie będącymi pracownikami nie jest wystarczająco rozwinięta ani na gruncie teorii zarządzania, ani praktyki gospodarczej. Wydaje się, że przedsiębiorcy nie uświadamiają sobie w pełni, jakie zagrożenia mogą wiązać się z angażowaniem wykonawców zewnętrznych do realizacji procesów. Rozwiązywanie pojawiających się problemów za pomocą kombinacji doświadczenia, intuicji i pragmatyzmu nie zawsze przynosi zadowalające efekty, co niejednokrotnie skutkuje wycofywaniem się ze stosowania niestandardowych form powiązań z wykonawcami zadań.

Literatura

- Aron R., Singh J.V., *Getting Offshoring Right*, „Harvard Business Review” 2005, December, <http://hbr.org/2005/12/getting-offshoring-right/ar/1>.
- Bąk D., *Spoleczne aspekty restrukturyzacji zatrudnienia w Z.Ch. „Złotniki” SA we Wrocławiu*, praca magisterska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Bąk-Grabowska D., *Wybrane trendy w kształtowaniu zatrudnienia w czasie kryzysu funkcjonowania przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania” 2011, nr 1.
- Bąk-Grabowska D., Jagoda A., *Leasing personalny oraz warunki jego wykorzystania*, [w:] *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, red. M. Gableta, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Beard K.M., Edwards J.R., *Employees at risk: Contingent work and psychological experience of contingent workers*, [w:] eds. C.L. Cooper, D.M. Rousseau, *Trends in Organizational Behavior*, Wiley, New York 1995.
- Cook M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Dobrowolska M., *Konsekwencje atrybucji przynależności organizacyjnej u pracowników tymczasowo zatrudnionych dla stymulowania ich innowacyjności*, [w:] *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*, red. H. Bieniok, T. Kraśnicka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
- „Evening Standard”, 9.02.2006.
- Lachiewicz S., Matejun M., *Kadrowe uwarunkowania i skutki outsourcingu usług*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 6.
- Leighton P. i in., *Out of the Shadows. Managing Self-Employed, Agency and Outsourced Workers*, Elsevier Ltd., Oxford 2007.

- Lichtarski J., *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Nowosielski S., *Business process reengineering jako podstawa zarządzania procesami*, [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Nowosielski S., *Integracja zarządzania organizacją. Podejście procesowe*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Power M.J., Desouza K.C, Bonifazi C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010.
- Schewe G., Kett I., *Massgeschneidert*, „Zeitschrift fuer Organisation” 2007, nr 3.

THE IMPLEMENTATION OF BUSINESS PROCESSES WITH THE USE OF NONSTANDARD FORMS OF CONNECTION WITH WORKMEN – CASES STUDIES

Summary: In this article attention is paid to the problem of implementing business processes in situations where workers are not connected with an enterprise by means of employment contracts. The subject of analysis are such forms of cooperation as the involvement of a recruitment agency and outsourced workers. Practical experience shows that implementing business processes with the help of the above possibilities does not often meet expectations, especially in the area of quality standards. To illustrate this phenomenon, the author used the results of the cases studies, carried out by herself or already described in the reference materials by English-speaking authors.