

14. Analiza i projektowanie systemu outsourcingu dla potrzeb racjonalizacji zatrudnienia

14.1. Cele outsourcingu personalnego

Przyjęte założenia dotyczące efektów osiąganych dzięki wdrożeniu outsourcingu odzwierciedlają znaczenie takiej formy współpracy w strategii zlecniodawcy i wpływają na zakresy zleczonych usług. Jako przykład typologii outsourcingu, w której rozróżnienie form współpracy z usługodawcą odzwierciedla zróżnicowane preferencje dotyczące znaczenia takiego rozwiązania z punktu widzenia strategii zlecniodawcy jest propozycja D. Browna i S. Wilsona (2005). W przedstawionym ujęciu autorzy zastosowali określenie poziomów outsourcingu (ang. *outsourcing levels*), odzwierciedlając zasadnicze różnice dotyczące wpływu usługodawcy na osiągnięcia zlecniodawcy, znaczenie współpracy z punktu widzenia długookresowej działalności zlecniodawcy, jak również odmienne potrzeby w zakresie integrowania działań współpracujących jednostek. Na tej podstawie dokonano rozróżnienia outsourcingu taktycznego, strategicznego oraz formy współpracy uznanej za najbardziej rozwiniętą, określonej jako outsourcing transformacyjny (ang. *transformational outsourcing*), która polega na zaangażowaniu usługodawcy nie tylko w doskonalenie sposobów realizacji zleczonych działań, ale także na uczestnictwie usługodawcy w przeprojektowaniu działalności zlecniodawcy. Takie podejście wskazuje także na zakres zaangażowania usługodawcy w działalność podstawową zlecniodawcy jako znaczącą cechę różnicującą przedstawione typy współpracy. Wpływ na decyzje w zakresie działalności podstawowej zlecniodawcy uzależniony jest jednak przede wszystkim od zakresu zadań zleczonych usługodawcy, od charakterystyki zleczonych zadań i związanego z tym wpływu na rozwiązania stosowane w działalności podstawowej oraz od samodzielności usługodawcy w podejmowaniu decyzji dotyczących doskonalenia sposobów realizacji powierzonych zadań.

Pierwszy spośród wyróżnionych poziomów outsourcingu określany jest jako taktyczny. Traktowany jest jako narzędzie rozwiązywania problemów związanych z działalnością przedsiębiorstwa, a dotyczących przede wszystkim: niedostatecznej ilości środków inwestycyjnych, niewystarczających kompetencji decyzyjnych w realizacji rozpatrywanych zadań, funkcji, czy także procesów, braku dostępu do nowoczesnych metod i wyposażenia stosowanych w tym zakresie, czy także zbyt wysokiego stanu zatrudnienia. Jak podkreślają autorzy, outsourcing

taktyczny często stosowany jest w następstwie restrukturyzacji przedsiębiorstw. Zastosowanie takiego rozwiązania w obszarze outsourcingu personalnego umożliwia realizację następujących celów:

- osiągnięcie oszczędności kosztów bezpośrednio po wdrożeniu outsourcingu,
- zmniejszenie stanu zatrudnienia,
- wyeliminowanie potrzeby inwestowania w personel na stanowiskach obejmowanych przez pracowników usługodawcy.

Wyróżnione efekty zastosowania outsourcingu taktycznego nie wyczerpują zakresów korzyści uzyskiwanych przez zleceniodawcę. Zostały one jednak potraktowane jako zasadnicze, korespondujące z wymienionymi wcześniej problemami w działalności przedsiębiorstwa, które można wyeliminować lub zredukować ich skutki poprzez zastosowanie outsourcingu. Warto zwrócić uwagę także na inne korzyści, do których należą min. możliwość wykorzystania know-how posiadanego przez pracowników partnera w innych obszarach działalności niż ten, w którym zostają zatrudnieni. W warunkach zlecenia zadań na stanowiskach, które wpływają na dostawców i odbiorców zleceniodawcy możliwe jest także osiągnięcie wyższego poziomu jakości współpracy z tymi jednostkami. Do takich rodzajów działań można zaliczyć logistykę, usługi w zakresie technologii informacyjnych, czy także usługi marketingowe.

Jak podkreślają D. Brown i S. Wilson podstawę współpracy z usługodawcą w outsourcingu taktycznym stanowi odpowiednio przygotowany kontrakt (umowa), w którym szczegółowe postanowienia mają zapewnić zleceniodawcy wyższy poziom jakości zleconych usług w porównaniu z samodzielnym wykonaniem, przy niższych kosztach oraz przy mniejszym zaangażowaniu w nadzorowanie realizacji zleconych zadań.

Kolejny rodzaj outsourcingu przedstawiony w typologii D. Browna i S. Wilsona został określony jako strategiczny. Podstawowe cechy odróżniające ten typ współpracy z usługodawcą od przedstawionego wcześniej wskazują na odmienne podejście zleceniodawcy do celów i tym samym korzyści zastosowania outsourcingu. Wśród podstawowych założeń wdrażania takich rozwiązań w obszarze outsourcingu personalnego wyróżnia się przede wszystkim:

- możliwość skupienia działań kierownictwa, a także większej ilości pracowników sfery wykonawczej na realizacji funkcji w ramach działalności podstawowej zleceniodawcy,
- rozszerzenie zakresów stanowisk i związanych z tym zadań w porównaniu z outsourcingiem taktycznym,
- rezygnację z zaangażowania w nadzór realizacji zleconych działań, co w znacznym stopniu ułatwia koncentrowanie wysiłków zleceniodawcy na doskonaleniu zakresów działań wykonywanych przez jego pracowników,
- zapewnienie relacji partnerskich z usługodawcami, opartych na obustronnych korzyściach.

Wyróżnione warunki stosowania outsourcingu strategicznego wskazują więc na znacznie szerszy zakres potencjalnych korzyści stosowania takich rozwiązań niż prezentowane wcześniej atuty wdrożenia outsourcingu taktycznego.

Wśród podstawowych problemów związanych z dążeniem do osiągnięcia takich korzyści należy jednak zaakcentować potrzebę dokładnego określenia gra-

nic działalności, traktowanej przez zleceniodawcę jako podstawowa. Jednym z podstawowych zagrożeń wynikających z wdrażania outsourcingu jest bowiem powierzenie usługodawcy zadań mieszczących się w zakresie podstawowych kompetencji zleceniodawcy, co może skutkować nawet utratą własnego know-how.

Warto uzupełnić, że pomimo zwiększenia potrzeb dotyczących zlecenia zadań wyspecjalizowanym usługodawcom istotnym założeniem outsourcingu strategicznego jest ograniczenie ilości jednostek, z którymi zleceniodawca podejmuje współpracę. Jest to jedna z cech odróżniających outsourcing strategiczny od taktycznego, w którym główny nacisk położony był na redukcję ryzyka niewykonania lub nienależytego wykonania zleconych zadań, a tym samym na podejmowanie współpracy z większą ilością jednostek świadczących usługi w tym samym zakresie. Usługi świadczone przez wyspecjalizowane jednostki niejednokrotnie determinują przetrwanie i rozwój rynkowy zleceniodawcy, czego przykładami mogą być wspomniane wcześniej usługi logistyczne, marketingowe, czy także usługi świadczone w zakresie technologii informacyjnych. Odmienne oczekiwania wobec wyspecjalizowanych usługodawców powodują, że charakterystyczne dla outsourcingu taktycznego powiązania określane jako „dostawca – klient” okazują się niewystarczające w outsourcingu strategicznym. Pozyskanie zaangażowania pracowników jednostki zewnętrznej w doskonalenie działalności, którą wykonują wspólnie ze zleceniodawcą związane jest z zapewnieniem partnerskich relacji opartych na równym statusie współpracujących jednostek oraz na obustronnych korzyściach (D. Brown, J. Wilson 2005, s. 24).

Partnerski charakter relacji i dodatkowe korzyści dla usługodawcy związane z poprawą wyników działalności zleceniodawcy jako jeden z podstawowych warunków zastosowania outsourcingu strategicznego podkreślili także w swojej pracy C. Gay i J. Essinger (2002, s. 31). Dokonując porównania warunków współpracy w outsourcingu taktycznym i strategicznym autorzy zwrócili także uwagę na zasadnicze różnice dotyczące kontrolowania usługodawcy przez zleceniodawcę. Podstawowe cele outsourcingu taktycznego oraz związane z tym zasady współpracy z usługodawcą powodują, że w kontaktach z taką jednostką zleceniodawca ogranicza się przede wszystkim do przeprowadzenia kontroli wykonania zadań przez pracowników zewnętrznych w podobny sposób jak kontroluje efekty działań własnych pracowników. Jak podkreślają C. Gay i J. Essinger, w outsourcingu strategicznym usługodawca angażuje swoje zasoby nie tylko w wykonanie zleconych usług, ale równocześnie w doskonalenie działalności zleceniodawcy, w tym również w doskonalenie sposobów realizacji zleconych zadań. Taka współpraca zmniejsza ryzyko niewykonania lub nienależytego wykonania powierzonych zadań przez pracowników zewnętrznych, ograniczając tym samym potrzebę kontroli w tym zakresie.

Trzeci spośród typów outsourcingu przedstawionych przez D. Browna i S. Wilsona został przedstawiony jako najbardziej rozwinięta forma współpracy z usługodawcą, która została nazwana jako outsourcing transformacyjny. W ramach outsourcingu transformacyjnego usługodawca dokonuje radykalnego przeprojektowania sposobów realizacji zleconych zadań współuczestnicząc także we wprowadzaniu zasadniczych usprawnień w działalności zleceniodawcy. Prezentując charakterystyczne cechy takiej formy współpracy można również określić

outsourcing transformacyjny jako zastosowanie outsourcingu dla uzyskania w krótkim czasie, stopniowych, trwałych i znaczących usprawnień w zakresie wyników całej działalności zleceniodawcy, w której uczestniczy usługodawca. Warto uzupełnić, że autorka podkreśliła zasadnicze znaczenie ludzi zaangażowanych do współpracy w osiąganiu wspomnianych usprawnień.

Podstawowe założenia outsourcingu transformacyjnego można zaprezentować na podstawie opracowanych przez D. Browna i S. Wilsona oraz przez J. Linder porównań założeń stosowania takich rozwiązań z założeniami outsourcingu w tradycyjnym ujęciu, którego odzwierciedleniem może być przedstawiony wcześniej outsourcing taktyczny. Zestawienie takie zostało zaprezentowane w tab. 14.1.

Wśród przedstawionych typów outsourcingu można wskazać zasadnicze różnice dotyczące zaangażowania usługodawcy w działalność podstawową zleceniodawcy. W najmniejszym stopniu zaangażowanie takie jest uwzględnione w outsourcingu na poziomie taktycznym. W większym stopniu natomiast jest ono potrzebne w outsourcingu strategicznym i transformacyjnym. Odzwierciedleniem takiego stanu rzeczy jest akcentowanie potrzeby kontroli wyników osiąganych przez usługodawcę w zakresie realizacji zleconych zadań w pierwszym z wymienionych rodzajów outsourcingu. Działania usługodawcy podlegają w tych warunkach kontroli na podobnych zasadach jak osiągnięcia jednostek organizacyjnych, czy nawet poszczególnych pracowników zleceniodawcy.

Tab. 14.1. Porównanie głównych cech outsourcingu taktycznego i outsourcingu transformacyjnego

Outsourcing taktyczny	Outsourcing transformacyjny
koncentrowanie uwagi na korzyściach uzyskanych dzięki powierzeniu wykonania zadań usługodawcy	główny nacisk położony na wyniki działalności zleceniodawcy, w której uczestniczy usługodawca
podstawowym celem jest redukcja kosztów realizacji zleconych zadań	podstawowym celem jest zwiększanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa – zleceniodawcy
podział ryzyka inwestycyjnego pomiędzy zleceniodawcę inwestycyjnego i usługodawcę	podział ryzyka dotyczącego realizacji założeń strategicznych działalności, w której uczestniczy usługodawca
rola usługodawcy polega na wykonywaniu zleconych działań pomocniczych dostosowując się do dotychczasowych rozwiązań w zakresie procesów realizowanych przez zleceniodawcę	rola usługodawcy polega na współpracy ze zleceniodawcą w przeprojektowaniu jego działalności zgodnie z celami strategicznymi zleceniodawcy
oparty na wykorzystaniu potencjału wyspecjalizowanego usługodawcy do zapewnienia uzgodnionego poziomu jakości realizacji zleconych zadań	oparty na ukształtowaniu sieci powiązań partnerskich z jednostkami specjalistycznymi w odpowiedzi na zmieniające się rynkowe warunki działania
koncentrowanie wysiłków usługodawcy na zapewnieniu uzgodnionego poziomu jakości zleconych działań	koncentrowanie wysiłków usługodawcy na permanentnym doskonaleniu sposobów realizacji zleconych działań
łatwość określenia oczekiwanego przez zleceniodawcę poziomu osiągnięć usługodawcy w zakresie realizacji zleconych usług	określenie oczekiwanego przez zleceniodawcę poziomu jakości zadań realizowanych przez usługodawcę utrudnione (trudności z rozdzieleniem działań usługodawcy i zleceniodawcy)

uzyskanie dodatkowego kapitału dzięki wyeliminowaniu wybranych usług pomocniczych z działalności zleceniodawcy i sprzedaży zasobów wykorzystywanych dotychczas w tym zakresie	optymalizacja kosztów działalności oraz zastosowanie reengineeringu jako podstawowe czynniki ułatwiające permanentne zwiększanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa – zleceniodawcy
zmiany usługodawcy w warunkach rozbieżności pomiędzy jego osiągnięciami, a oczekiwaniami zleceniodawcy	zmiana usługodawcy utrudniona w związku z koniecznością dostosowania działalności i wyposażenia usługodawcy do zleceniodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Brown, S. Wilson 2005, s. 24; Halvey J. K., Murphy, Melby B. 2000

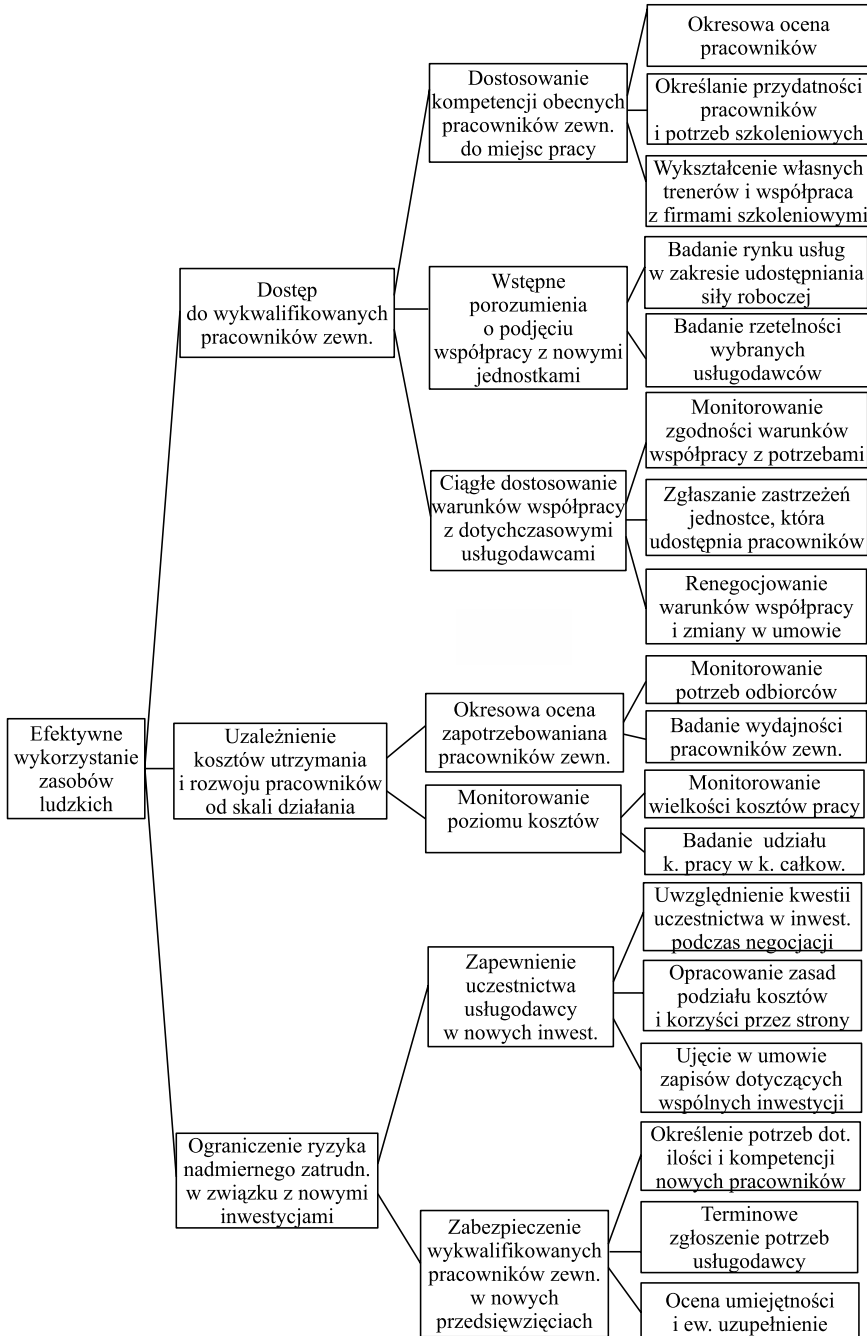
W zastosowaniu obydwu kolejnych typów współpracy większy nacisk położony jest na zaangażowanie usługodawcy w planowanie i koordynowanie działań, wspólnie ze zleceniodawcą. W takich warunkach znajdują zwłaszcza zastosowanie założenia koncepcji przedsiębiorstwa postrzeganego jako wiązka kontaktów, w której przedsiębiorca nie jest traktowany jako przełożony dysponujący kompetencjami wydawania poleceń i dyscyplinowania, ale jako koordynator współpracy właścicieli nakładów. W warunkach współpracy w outsourcingu strategicznym funkcję takiego koordynatora spełnia zleceniodawca, który zawiera odrębny kontrakt z każdym usługodawcą. Uzgodnione warunki współpracy powinny jednak pozostawiać znaczną samodzielność usługodawcy dotyczącą doboru sposobów realizacji zleconych zadań. W kształtowaniu warunków współpracy z usługodawcami w outsourcingu strategicznym zleceniodawca posiada także podobne uprawnienia jako przedsiębiorca-koordynator wobec właścicieli czynników produkcji.

Uwzględniając potrzeby związane z racjonalizacją zatrudnienia warto zwrócić uwagę, że osiągnięciu takiego efektu może służyć zarówno outsourcing zasobów ludzkich, w którym zasoby rzeczowe zleceniodawcy mogą pozostawać bez zmian, jak również inne rozwiązania, polegające na ograniczeniu zakresów funkcji pomocniczych realizowanych samodzielnie, które także łączą się często z redukcją zatrudnienia.

Przedstawione wcześniej cele outsourcingu związanego z redukcją posiadanych zasobów ludzkich mają charakter ogólny. Uwzględniając problematykę podjętą w niniejszym rozdziale, w oparciu o przedstawione informacje Należy zaprezentować szczegółowe ujęcie tych celów w obszarze zasobów ludzkich. Powinno ono odzwierciedlać zarówno długookresowe oczekiwania zleceniodawcy, dotyczące ukształtowania i efektywności tych zasobów, jak również efekty, które powinny zostać osiągnięte w krótkim terminie, aby zrealizować zamierzenia długookresowe. Takie szczegółowe ujęcie celów outsourcingu w obszarze zasobów ludzkich zostało zaprezentowane na rys. 14.1.

Uzupełniając zestawienie ujęte na rysunku należy podkreślić, że uwzględnia ono najszerszy zakres celów outsourcingu wdrażanego dla potrzeb racjonalizacji zatrudnienia, charakterystyczny dla opisanego wcześniej strategicznego lub nawet transformacyjnego. Jako przykład można podać ujęte w zestawieniu cele dotyczące udziału usługodawcy (w tym przypadku jednostki udostępniającej pracowników) w inwestycjach, które może podjąć zleceniodawca. W warunkach zastosowania podejścia polegającego na wdrożeniu outsourcingu w celu wyeli-

minowania bieżących problemów, związanych np. ze zbyt wysokimi kosztami zatrudnienia zakresy tych celów powinny być znacznie ograniczone.



Rys. 14.1. Cele systemu outsourcingu dla potrzeb racjonalizacji zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne

Oczekiwania zleceniodawcy koncentrują się w tym przypadku przede wszystkim na wykonaniu określonych rodzajów zadań, za uzgodnioną, odpowiednio niską cenę. Inicjatywa zatrudnionych pracowników zewnętrznych w zakresie usprawniania sposobów wykonania powierzonych zadań odgrywa w tym przypadku drugorzędą rolę. Zleceniodawca zazwyczaj nie stosuje zachęt dla usługodawcy, aby pracownicy tej jednostki zaangażowali się w przedsięwzięcia mające na celu wdrażanie usprawnień.

Podjęmując rozważania dotyczące oceny realizacji celów outsourcingu personalnego należy zwrócić uwagę, że kryteria tej oceny powinny odnosić się zarówno do efektów działań podejmowanych w etapie przygotowania współpracy, jak również efektów działań związanych z realizacją warunków współpracy. Przedmiotem oceny przeprowadzanej w etapie przygotowania współpracy powinny być z jednej strony efekty wykonania zadań, których wykonanie może zostać zlecone jednostkom zewnętrznym, z drugiej zaś warunki współpracy będące wynikiem negocjacji pomiędzy zleceniodawcą a pozyskiwanym usługodawcą i odzwierciedlone w postaci odpowiednich postanowień w umowie.

Badając efekty wykonania zadań na określonym stanowisku przed podjęciem decyzji o ich ewentualnym zleceniu jednostce zewnętrznej należy wziąć pod uwagę przede wszystkim:

- sposób realizacji zadań – w tym wykorzystywane procedury, użyte narzędzia,
- jakość wykonania zadań – w tym szybkość realizacji, skala błędów popełnianych podczas przez wykonawcę podczas realizacji zadania,
- zależność pomiędzy zadaniami na rozpatrywanym stanowisku, a innymi, których zlecenie nie jest przewidziane – związane jest to z ukształtowaniem odpowiednich relacji pomiędzy pracownikami, wykonującymi zadania na tych stanowiskach,
- dostępność na rynku usługodawców, którzy są w stanie zapewnić realizację zadań na stanowiskach, które rozpatruje się z punktu widzenia możliwości ich powierzenia takim usługodawcom, rekomendacje uzyskane przez te jednostki od dotychczasowych zleceniodawców,
- sposoby wykonania zadań oferowane przez usługodawców,
- koszty utrzymania pracowników na rozpatrywanych stanowiskach – dotyczy to także kosztów ponoszonych przez przyszłego zleceniodawcę na aktualizację wiedzy i umiejętności tych pracowników, koszty te powinny zostać porównane z cenami usług jednostek oferujących obsługę takich stanowisk na rynku, a także z nakładami, które zleceniodawca musi ponieść, aby dostosować pracowników zewnętrznych do wykonywania zadań na wskazanych stanowiskach.

Po rozpoczęciu współpracy z usługodawcą podstawę oceny współpracy stanowią uzgodnienia ujęte w gwarancji jakości świadczonych usług SLA (ang. *Service Level Agreement*). Odrębny problem stanowi wstępna ocena postanowień umowy z usługodawcą, która może być realizowana w następstwie stwierdzenia rozbieżności pomiędzy oczekiwanymi a rzeczywistymi efektami. Powinna ona być ukierunkowana przede wszystkim na określanie przyczyn tych niezgodności, uwzględniając przede wszystkim:

- uwzględnienie w umowie regulacji dotyczących działań, które spowodowały wystąpienie rozpatrywanych wyników (niezgodnych z oczekiwaniami), w

tym zakresie rozpatruje się także kwestię uwzględnienia w umowie postanowień, których zadaniem jest motywowanie usługodawcy do podejmowania wysiłków nie tylko w celu utrzymania poziomu usług oczekiwanego przez zleceniodawcę, ale także do doskonalenia sposobów realizacji wspólnych działań (przykładem zapisów spełniających taką funkcję jest udział usługodawcy w oszczędnościach uzyskanych przez zleceniodawcę poprzez wdrożenie usprawnień proponowanych przez usługodawcę lub udział w zwiększonym poziomie zysku uzyskanego przez zleceniodawcę, podobne zapisy odzwierciedlają podział ryzyka inwestycyjnego pomiędzy zleceniodawcę i usługodawcę),

- zrozumienie przyjętych postanowień przez strony umowy, co dotyczy sposobu sformułowania regulacji działań, które spowodowały osiągnięcie efektów niezgodnych z oczekiwaniami zleceniodawcy (konsultacje zleceniodawcy z usługodawcą).

Odrębną kwestię stanowi ocena outsourcingu personalnego w dłuższym okresie. Poza założeniami oceny wyników ujętymi w gwarancji jakości świadczonych usług SLA ocena ta powinna uwzględniać również:

- zaangażowanie usługodawcy w doskonalenie warunków współpracy,
- zaangażowanie usługodawcy w doskonalenie działalności zleceniodawcy,
- ewentualne zakłócenia we współpracy, związane zwłaszcza z nieprawidłowym ukształtowaniem relacji pomiędzy współpracującymi ze sobą pracownikami zleceniodawcy i usługodawcy,
- elastyczność usługodawcy w dostosowaniu się do zmieniających się potrzeb zleceniodawcy (dotyczy zwłaszcza czasu reakcji na zgłoszoną zmianę zapotrzebowania),
- okres potrzebny usługodawcy na wprowadzenie nowej usługi, na którą zgłosi zapotrzebowanie zleceniodawca.

Zaprezentowane zagadnienia, które mogą zostać przedstawione w postaci kryteriów oceny współpracy w outsourcingu personalnym w długim (kilkuletnim) okresie współpracy dotyczą zwłaszcza outsourcingu strategicznego lub transformacyjnego. W takich formach współpracy przede wszystkim zleceniodawca przewiduje zaangażowanie usługodawcy w doskonalenie swojej, a w konsekwencji także wspólnej działalności.

Również w perspektywie długookresowej powinna być oceniana umowa pomiędzy zleceniodawcą i usługodawcą. W szczególności ocena taka może obejmować:

- wprowadzone zmiany warunków umowy w okresie współpracy, spowodowane utrudnieniami interpretacji lub brakiem postanowień,
- skuteczność przewidzianych w umowie środków zachęty dla usługodawcy,
- konieczność ingerencji sądów w rozstrzyganiu sporów pomiędzy stronami,
- skuteczność zastosowanych sankcji za niewykonanie lub nienależyte wykonanie warunków umowy.

14.2. Aspekt podmiotowy systemu

W aspekcie podmiotowym eksponowane są stanowiska kierownicze, na których podejmuje się decyzje dotyczące wdrożenia outsourcingu i zmian warunków współpracy z usługodawcą, ale także stanowiska, których podstawowym zadaniem jest koordynowanie współpracy z usługodawcą. Wśród stanowisk kie-

rowniczych na najwyższym szczeblu zarządzania, na których mogą być podejmowane decyzje dotyczące wdrożenia i zmian warunków współpracy w outsourcingu personalnym wyróżnić należy:

- kierownictwo pionu, w którym znajdują się jednostki organizacyjne zajmujące się obsługą personelu (przede wszystkim dział spraw pracowniczych, dział zajmujący się doskonaleniem umiejętności pracowników, jak również komórka BHP), pion taki może zostać określony jako pion kadrowy, pion personalny,
- kierownictwo pionów, w których znajdują się jednostki organizacyjne angażujące pracowników usługodawcy,
- kierownictwo pionu finansowo-księgowego, w którym podejmowane są decyzje dotyczące opłacalności współpracy z usługodawcą.

Wspomniane decyzje dotyczące wdrożenia outsourcingu personalnego oraz renegotjowania warunków współpracy powinny zostać uzgodnione pomiędzy wyróżnionymi stanowiskami. Należy dodać, że w przypadku zmian finansowych warunków współpracy decyzje dotyczące ewentualnej akceptacji tych zmian muszą zostać uzgodnione z kierownictwem pionu finansowo-księgowego, który otrzymuje odpowiednie informacje z jednostki odpowiedzialnej za kontrolowanie i rozliczenie kosztów działalności. Związane jest to z możliwością wystąpienia niebezpieczeństwa przekroczenia opłacalności finansowej współpracy, co mogłoby skutkować ograniczeniem współpracy z dotychczasowym usługodawcą i nawiązaniem kontaktu z inną jednostką usługową, która oferować będzie korzystniejsze warunki udostępnienia pracowników lub całkowitą zmianą usługodawcy.

Obok wymienionych dotychczas stanowisk kierowniczych na najwyższym szczeblu zarządzania, które mogą zostać zaangażowane w podejmowanie decyzji w zakresie outsourcingu personalnego należy uwzględnić także występujące na niższych szczeblach kierownictwo jednostek bezpośrednio odpowiedzialnych realizację zadań w ramach współpracy. Do tych stanowisk kierowniczych należą:

- kierownik jednostki, w której zostają zaangażowani pracownicy udostępnieni przez usługodawcę,
- kierownik działu doskonalenia umiejętności pracowników – zależnie od przyjętych warunków współpracy zleceniodawca może przejąć obowiązek rozwijania umiejętności pracowników pozyskanych na uzgodniony okres od usługodawcy, pracownicy ci mogą tym samym podlegać ocenie umiejętności na zasadach zbliżonych do oceny własnych pracowników zleceniodawcy,
- kierownik jednostki odpowiedzialnej za rozliczanie i kontrolowanie poziomu kosztów działalności zleceniodawcy,
- kierownik jednostki lub osoba odpowiedzialna za kontakt z usługodawcą i koordynowanie współpracy – jednostka taka powinna podlegać kierownictwu pionu, w którym jednostki organizacyjne zajmują się obsługą personelu (pion personalny, pion kadrowy).

Należy zaznaczyć, że wyróżnione powyżej założenia organizacyjne kierowania outsourcingiem personalnym u zleceniodawcy dotyczą przede wszystkim takich sytuacji, w których pracownicy zewnętrzni zaangażowani są w innych jednostkach niż wymienione powyżej. Należy jednak podkreślić, że w przedsiębiorstwach mogą wystąpić także rozwiązania polegające co najmniej na zleceniu jednostce zewnętrznej obsługi w zakresie rozliczeń z pracownikami, obsługi

szkoleniowej, a także obsługi w zakresie BHP. W takich przypadkach jednostki te stają się usługobiorcami, a ich kierownictwo odpowiada za wyniki pracowników zewnętrznych.

Tab. 14.2. Kierownictwo najwyższego szczebla angażowanie w zarządzanie outsourcingiem personalnym

Stanowisko	Główne zadania	Uprawnienia	Odpowiedzialność
Kierownik pionu personalnego	<ul style="list-style-type: none"> • zatwierdzenie specyfikacji umiejętności i ilości pracowników, którzy powinni zostać pozyskani od usługodawcy z zewnątrz 	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskanie specyfikacji zapotrzebowania na pracowników zewnętrznych od kierownika pionu, w którym mają zostać zaangażowani 	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowanie informacji o zapotrzebowaniu na pracowników zewnętrznych dla usługodawcy
	<ul style="list-style-type: none"> • akceptacja dokumentacji kompetencji pracowników usługodawcy 	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskanie od usługodawcy dokumentów potwierdzających umiejętności pracowników, • sprawdzenie wiarygodności usługodawcy u innych zleciodawców – rekomendacje (ang. due diligence), • okresowy wgląd w dokumentację rozwoju umiejętności pracowników zewnętrznych (jeżeli obowiązek ich szkolenia zachowuje usługodawca) 	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie zgodności kompetencji pozyskanych pracowników zewnętrznych z aktualnymi potrzebami zleciodawcy
	<ul style="list-style-type: none"> • zatwierdzenie zmian warunków współpracy z usługodawcą (w wyniku renegocjacji) 	<ul style="list-style-type: none"> • wgląd w dokumentację renegocjacji z usługodawcą 	<ul style="list-style-type: none"> • decyzja o wdrożeniu zmian dostosowawczych współpracy do zmian zewnętrznych warunków działania
Kierownik pionu, w którym zaangażowani są pracownicy zewnętrzni	<ul style="list-style-type: none"> • nadzór nad opracowaniem i zatwierdzenie dokumentacji, • zapotrzebowania na ilość pracowników i ich kompetencje oraz zmian w tym zakresie (w trakcie współpracy) 	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskanie informacji o wymaganiach ilościowych i kompetencyjnych pracowników zewnętrznych od kierowników jednostek, w których pracownicy ci mają zostać zaangażowani, • wgląd w opisy stanowisk pracy, wgląd w opisy wymagań dotyczących realizacji zleconych zadań 	<ul style="list-style-type: none"> • określenie całościowego zapotrzebowania dotyczącego ilości pracowników zewnętrznych i ich kompetencji, a także zmian w tym zakresie w okresie współpracy
	<ul style="list-style-type: none"> • nadzór nad przygotowaniem i zatwierdzenie dokumentacji wykonania zleconych zadań 	<ul style="list-style-type: none"> • wgląd w dokumentację wykonania zleconych zadań, • zapoznanie się z dokumentacją oceny pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • rzetelność sprawozdania z wykonania zleconych zadań przez pracowników zewnętrznych