

Stefan Lachiewicz, Marek Matejun

Kadrowe uwarunkowania i skutki outsourcingu usług

W artykule podjęto problematykę wpływu outsourcingu usług na stan i strukturę zatrudnienia w przedsiębiorstwach. W pierwszej części przedstawiono pozytywne i negatywne strony outsourcingu, w drugiej zaprezentowano wyniki badań prowadzonych w grupie 110 małych i średnich przedsiębiorstw wykorzystujących *outsourcing* w sferze rachunkowości i doradztwa podatkowego. Poddano tu analizie wpływ outsourcingu na poziom i strukturę zatrudnienia w firmach macierzystych. Przedstawione wyniki wskazują na pozytywne tendencje w tym zakresie.

Wstęp

Outsourcing usług rozumiany jako rozwiązanie polegające na wydzieleniu określonych funkcji przedsiębiorstwa i przeniesieniu ich do realizacji na zewnątrz poprzez zlecenie innym firmom, posiada wiele aspektów kadrowych, czy też szerzej patrząc, związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Coraz szersze wykorzystanie outsourcingu w praktyce gospodarczej prowadzi bowiem do różnorodnych konsekwencji w sferze zatrudnienia oraz relacji społecznych i organizacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwem macierzystym (wydzielającym określone usługi) a podmiotami realizującymi te usługi po wydzieleniu. Często *outsourcing* wiąże się z redukcją lub restrukturyzacją zatrudnienia w firmie macierzystej. Zwolnienia oraz przesunięcia poszczególnych pracowników tworzą „negatywną otoczkę” i opór wobec przedsięwzięć outsourcingowych. Z drugiej jednak strony *outsourcing* poprzez racjonalizację kosztów działalności przedsiębiorstwa, koncentrację na kluczowych kompetencjach i usprawnienie organizacji firmy może sprzyjać podwyższeniu efektywności realizacji określonych przedsięwzięć kadrowych i socjalnych.

W opracowaniu zostaną pokazane kadrowe aspekty outsourcingu na przykładzie badań ankietowych przeprowadzonych w 2006 roku w grupie 110 małych i średnich przed-

siębiorstw z regionu łódzkiego, w których nastąpiło wydzielenie usług w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego.

Pozytywne i negatywne strony outsourcingu o charakterze kadrowym

Należy zwrócić uwagę, iż cechą charakterystyczną koncepcji outsourcingu jest rezygnacja z podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego (hierarchicznego i służbowego) na rzecz podporządkowania kapitałowego i oddziaływania właścicielskiego oraz podporządkowania i oddziaływania kontraktowego [Trocki, 2001, s. 59], co stanowi podstawę do wyodrębnienia outsourcingu kapitałowego i kontraktowego.

Istotą outsourcingu kapitałowego jest zmiana zachodząca w związku z wydzieleniem działalności z podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie i oddziaływanie właścicielskie. Zastosowanie outsourcingu kapitałowego związane jest również z pozyskiwaniem przez nowy podmiot gospodarczy innych zleciennodawców, co ma zapewnić rentowność jednostki w długim okresie i w rezultacie trwale jej usytuowanie na rynku [Małkus, 2001, s. 19]. W przypadku outsourcingu kapitałowego załoga pracująca przy realizacji określonego obszaru podlegającego wydzieleniu może zostać przeniesiona do podmiotu zależnego, jednak w praktyce mogą nastąpić tu pewne niekorzystne dla pracowników zmiany np. wysokości wynagrodzeń, warunków pracy, atmosfery społecznej i kultury organizacji, prestiżu zatrudnienia.

Cechą charakterystyczną outsourcingu kontraktowego jest natomiast przejście z podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe. W praktyce oznacza to zazwyczaj likwidację wszystkich elementów związanych z realizacją funkcji w przedsiębiorstwie, a więc najczęściej zwolnienie pracowników, sprzedaż bądź likwidację majątku, likwidację komórki organizacyjnej [Bukłaha, 2001, s. 149].

Specyficzną odmianą outsourcingu kontraktowego jest dobrowolne lub wymuszone samozatrudnienie pracownika, który po rozpoczęciu własnej działalności wykonuje pracę na rzecz dotychczasowego pracodawcy. Sytuacja taka może nastąpić w wyniku przekształceń lub zmian organizacyjnych pracodawcy, który doprowadził do usamodzielnienia się pracobiorcy. Należy podkreślić, że najczęściej osoby te kontynuują prace zleczone przez firmę w warunkach ekonomicznej zależności, jednak przy braku ochrony gwarantowanej przez system prawa pracy [Kryńska, 2003, s. 149], co również wywołuje niekorzystne skutki społeczne dla wykonawcy zewnętrznego.

M. Trocki zwraca uwagę, iż *outsourcing* w polskich warunkach jest sposobem odchudzania przedsiębiorstw od nieefektywnych, autarkicznych struktur organizacyjnych odziedziczonych po poprzednim systemie gospodarczym [Trocki, 2001, s. 10], co

związane było między innymi z redukcjami i zmianami w strukturze zatrudnienia.

Badania ukazują, że w 1993 r. w wyniku zastosowania outsourcingu wielkie koncerny amerykańskie zwolniły dziesiątki tysięcy pracowników [Wzmożony outsourcing..., 1994, s. 24]. Równolegle w Stanach Zjednoczonych powstało 1,8 miliona nowych miejsc pracy – część z nich dzięki utworzeniu i rozwijaniu się przedsiębiorstw kooperujących z tymi koncernami na zasadzie outsourcingu. Połowicznym rozwiązaniem może być tutaj przemawianie przynajmniej części pracowników z firmy rodzimej przez firmą outsourcingową [Małkowski, 2001, s. 9], jednak praktyka wskazuje, że wielu zwolnionych pracowników nie znajduje ponownego zatrudnienia.

Podobnych wniosków dostarczają również badania Agencji Marketingowej Shreeveport przeprowadzone wśród 500 największych organizacji w Wielkiej Brytanii. Wskazują one jednoznacznie, iż podstawowymi czynnikami motywującymi do wykorzystania outsourcingu oraz najważniejszymi korzyściami uzyskanymi w wyniku tego przedsięwzięcia była potrzeba obniżki kosztów realizacji usług i redukcja zatrudnienia [Gay, Essinger, 2002, s. 154-155]. Na zdecydowanie dalszych pozycjach respondenci wymieniali uzyskanie takich korzyści prorozwojowych, jak koncentracja na podstawowej działalności, czy poprawa jakości realizowanych funkcji. Powyższe skutki dotyczą jednak przede wszystkim większych podmiotów gospodarczych. *Outsourcing* znajduje również zastosowanie w sektorze MŚP, gdzie ze względu na swoją specyfikę skutki społeczne mogą być znacznie mniejsze.

Należy pamiętać, iż *outsourcing* jest koncepcją szeroko angażującą czynnik ludzki i dlatego brak zrozumienia i akceptacji ze strony kadry pracowniczej dla nowej inicjatywy może być destruktywny. Opór pracowników może spowalniać proces outsourcingu, a nawet uniemożliwić nawiązanie współpracy z partnerem zewnętrznym. Warunkiem powodzenia realizacji wydzielenia w aspekcie pracowniczym jest przeprowadzenie właściwego procesu informacyjnego, szkoleń, poprawa komunikacji z pracownikami, wyjaśnianie potrzeby outsourcingu oraz stosowanie różnych technik motywacyjnych, z finansowymi włącznie [Kopczyński, 2003, s. 128]. W wypadku niedostatecznej informacji załoga może reagować bardzo negatywnie na korzystanie z usług zewnętrznego dostawcy. Może się zdarzyć, że dodatkowo zjawiska te wzmagane są przez plotki, pojawia się chaos informacyjny, w efekcie którego większość pracowników nie rozumie, co oznacza *outsourcing*, i utożsamia go ze zwolnieniami [Embleton, Wright, 1998, s. 19].

Wśród przyczyn zachowań oportunistycznych w tym zakresie można wymienić brak przekonania pracowników co do znaczenia i celów outsourcingu [Osłabienie oporów..., 1998, s. 40], co powoduje powstawanie konfliktów między celami przedsiębiorstwa a celami indywidualnymi. Wydzielenie powinno być akceptowane również przez pracowników związanych z wydzielaną działalnością [Trocki, 1997, s. 208]. Jeśli kadra, której bezpośrednio dotyczy *outsourcing*, nie jest aktywnie włączana do przygotowań i realizacji wy-

dzielenia, może nastąpić brak zgody pracowników wobec metod wprowadzania outsourcingu. Kolejną przesłanką jest niedostateczny poziom lub niewłaściwy czas poinformowania załogi o określonych działaniach. Pracownicy mogą być przygnębieni atmosferą nowości i niepewności towarzyszącej projektowi. Przyczyną oporu może być również brak wiary w sens zmian, obawy przed utratą dotychczasowych przywilejów, bezpieczeństwa, a nawet pracy. Oprócz zachowań niechętnych wobec samej inicjatywy wydzielenia mogą pojawić się również problemy na poziomie współpracy załogi przedsiębiorstwa macierzystego z firmą zewnętrzną. W tym aspekcie identyfikuje się szereg zachowań pracowników w sytuacji współpracy z firmą outsourcingową, począwszy od sytuacji pozytywnych, nastawionych na pełne uczestnictwo i współdziałanie, aż do reakcji negatywnych związanych z bojkotem współpracy i oporem. Zostały one przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Zachowania uczestników względem partnera outsourcingowego

Poziom konsensusu	Zachowania pracowników
Pełne uczestnictwo	Pracownik traktuje kooperację zewnętrzną jako pracę własną i robi wszystko, aby zrealizować wyznaczone cele kooperacji.
Współdziałanie	Pracownik rozumie konieczność współpracy z firmą zewnętrzną i pomaga w realizacji tej współpracy.
Akceptacja	Pracownik akceptuje zamiar współpracy, ale nie czuje się zobowiązany do pomocy w jej realizacji.
Tolerancja	Sytuacja neutralna; pracownik toleruje obecność firmy zewnętrznej, nie podejmuje żadnych działań „za” ani „przeciw”.
Bojkot	Pracownik nie chce mieć do czynienia z firmą zewnętrzną i będzie działał przeciwko niej, stawiając bierny opór.
Opozycja	Pracownik zmierza do udaremnienia działalności firmy zewnętrznej, stawiając czynny opór. Może starać się na przykład wykazać niefachowość zleceniobiorców.

Źródło: Pańkowska, 1999, s. 70

Poza pracownikami operacyjnymi również kadra kierownicza może być negatywnie nastawiona do procesu wydzielenia. Po pierwsze, jest to zagrożenie dla ich wpływów w organizacji. Po drugie, poczucie, że trzecia strona może wykonywać ich pracę bardziej efektywnie lub taniej, jest dla nich szczególnie dyskomfortowe [Weston, 2004, s. 91]. Może to być spowodowane niepewnością finansowych korzyści płynących z outsourcingu lub też brakiem zaufania do kontrahenta. Mogą pojawić się obawy przed utratą pozycji czy stanowiska zajmowanego w przedsiębiorstwie oraz przed utratą kontroli nad swoim obszarem działalności [Kopczyński, 2003, s. 129].

Istotnym mankamentem outsourcingu o wymiarze organizacyjnym i personalnym jest utrata możliwości pełnego wykorzystania zdolności i kreatywności pracowników odchodzących z przedsiębiorstwa do firm zewnętrznych. Przedsiębiorstwo pozbywające się własnych kadr może bowiem pozbawić się istotnego czynnika rozwoju [Krupski, 2002, s. 295] oraz ważnych kompetencji.

Likwidacja pewnych funkcji i przekazanie ich na zewnątrz przedsiębiorstwa mogą bowiem oznaczać utrudnienie bądź uniemożliwienie wykorzystania nowej wiedzy i doświadczeń powstających w tych obszarach. Kupowanie wiedzy i innowacyjnych pomysłów od wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych, w tym ośrodków badawczych, daje wprawdzie możliwość ich nabycia po cenie niższej, niż wynosiłyby koszty ich samodzielnego osiągnięcia, może zamykać jednak szanse na rozwinięcie kreatywności własnych pracowników. Pracownicy w takich sytuacjach nie mają możliwości wykazania się kreatywnością, bowiem przedsiębiorstwo ogranicza oczekiwania w tym zakresie, korzystając z innowacji z zewnątrz, lub też nie przejawiają kreatywności z powodu barier psychologicznych. Łamie to jedną z podstawowych zasad organizacji uczącej się, jaką jest zachęcanie do innowacyjności i kreatywności pracowników [Ćwik, 2002, s. 89].

Podobne skutki wśród załogi może wywoływać poczucie braku stabilności zatrudnienia wynikające z zastosowania koncepcji outsourcingu. Poczucie zagrożenia utratą pracy ogranicza bowiem kreatywność i innowacyjność pracowników [Brilman, 2002, s. 175]. Wynika z tego, że przedsiębiorstwa strategicznie nastawione na tworzenie i upowszechnianie innowacji (organizacja ucząca się) powinno ostrożnie stosować *outsourcing*, by proces ten nie uniemożliwił rozwijania i wzbogacania wiedzy w organizacji.

M. Trocki wskazuje również na pewne patologie związane z realizacją koncepcji outsourcingu [Trocki, 2001, s. 219-223], które mogą wynikać z niedostatecznej wiedzy bądź niezgodnych z interesami przedsiębiorstwa intencji, a ich pojawienie się może negatywnie wpływać na kulturę i społeczny podsystem organizacji. Brak wiedzy powoduje najczęściej powierzchowne traktowanie problemu wydziałów, niedostrzeganie wielostronnych uwarunkowań outsourcingu oraz jego strategicznego charakteru, stosowanie uproszczonych metod analizy celowości, nadmiernie optymistyczne szacowanie przewidywanych korzyści, czy też lekceważenie ryzyka i mogących pojawić się trudności. Niewłaściwe intencje mogą być związane z chęcią uzyskania nielegalnych gratyfikacji w związku z przekazaniem zadań na rzecz niezależnego partnera, działaniami mającymi na celu wyprowadzenie środków finansowych poza firmę macierzystą dzięki zawyżaniu cen, transferem wartościowych składników majątku do spółek-córek w celu osłabienia kontroli właścicieli nad firmą, czy też tworzeniem intratnych stanowisk kierowniczych dla zaufanej grupy pracowników.

Istotne problemy społeczne w wymiarze makroekonomicznym mogą pojawić się przy wykorzystaniu outsourcingu zagranicznego lub transgranicznego (*offshore outsourcing*).

Jest on określany jako przeniesienie miejsca świadczenia usług poza granice kraju odbiorcy, obejmujące zarówno działania wyspecjalizowanych podmiotów, pracujących na zlecenie zagranicznych przedsiębiorstw-klientów, jak również tendencje do eksportu miejsc pracy w ramach struktur globalnych korporacji do krajów o relatywnie niższych kosztach pracy [Klincewicz, 3-4,2005, s. 10]. Jest to rozwiązanie najczęściej stosowane przez kraje wysoko rozwinięte, szczególnie akcentowane w Stanach Zjednoczonych oraz w krajach Europy Zachodniej. Usługi outsourcingowe są w tym przypadku transferowane najczęściej do krajów rozwijających się. Wyróżnia się dwa rodzaje outsourcingu zagranicznego, w zależności od odległości krajów, w których znajdują się dostawcy realizujący wydzielone funkcje, od kraju macierzystego. *Offshore outsourcing* oznacza przenoszenie zadań do krajów bardziej „egzotycznych”. Dla Stanów Zjednoczonych są to: Chiny, Indie, Filipiny, czy Afryka Południowa. *Nearshore outsourcing* oznacza natomiast wykorzystywanie krajów położonych bliżej kraju macierzystego. Jednym z partnerów w tym zakresie dla Stanów Zjednoczonych jest Meksyk [Bielski, 2003, s. 79]. Jeszcze innym rozwiązaniem jest *onsshore outsourcing*. W tym przypadku zarówno firma macierzysta, jak i partner zewnętrzny pochodzą z kraju wysoko rozwiniętego, jednak dostawca usługi zleca wykonanie zadania podwykonawcom z krajów rozwijających się [Edgell, 2003, s. 392]. Kolejną odmianą jest *do-it-yourself offshore*. W tym przypadku firma decyduje się na stworzenie oddziału lub spółki zależnej za granicą, która będzie jej częścią. Ta opcja zapewnia głębszą integrację z macierzystą firmą, pozwalając bardziej elastycznie zmieniać zadania [*Call Center Offshore...*].

Podstawowym stymulatorem transferowania działalności do krajów rozwijających się są zarówno niskie koszty pracy, możliwość rozwoju na rynku globalnym, jak i preferencje podatkowe w innych częściach świata. Dla przykładu koszty wynagrodzeń w typowym *call center* w Wielkiej Brytanii stanowią 60% kosztów ogółem, podczas gdy w Indiach ok. 30% [La Ferla, 2004, s. 27]. W przypadku outsourcingu zagranicznego mogą pojawić się ograniczenia związane nie tylko z barierami geograficznymi, takimi jak: odległość, różnice czasu, bezpieczeństwo podróży, ale również ograniczenia językowe czy kulturowe. Sukces outsourcingu zagranicznego jest również uzależniony od uwarunkowań geopolitycznych, takich jak: stabilność polityczna, wojny, zagrożenie terroryzmem, czy poziom rozwiązań infrastrukturalnych. Problemem mogą być również nieetyczne działania korporacji, nadmiernie eksploatujące pracowników. Ponadto w krajach wysoko rozwiniętych pojawiać się może presja społeczna, zarówno ze strony opinii publicznej, jak i pracowników, związana z negatywnymi skutkami transferu stanowisk pracy za granicę [*Onshore, Offshore...*, 2003, s. 19A]. W ostatnim czasie nasilił się bowiem trend eksportu miejsc pracy z Ameryki w sektorze usług oraz w branży IT. Spowodowało to, że oprócz prostych robotników *outsourcing* dotyczy również informatyków, programistów, pracowników biur obsługi klienta, firm telemarketingowych i analitycznych, co wzbudza szcze-

gólne sprzeciwy społeczne, a nawet polityczne [Gadziński, 2004, s. 30]. Rośnie również zainteresowanie najbardziej zaawansowanymi, a zarazem dochodowymi usługami *Knowledge Process Outsourcing* (KPO), które obejmują m.in. sferę badań i rozwoju. Usługi te są często realizowane przez pracowników z wyższym wykształceniem [Kliniewicz, 5, 2005, s. 35].

Przewiduje się, że w ciągu najbliższych pięciu lat nastąpi transfer około 850 tys. amerykańskich miejsc pracy w sektorze usług do takich krajów, jak Indie, Chiny czy Meksyk [*Offshoring będzie...*, 2005, s. 29]. Do roku 2015 liczba ta szacowana jest na 3-4 mln miejsc pracy [McDougall, 2004, s. 16]. Ekonomiści amerykańscy podkreślają jednak pewne zalety outsourcingu transgranicznego dla gospodarki. Kiedy ubogie kraje wzmocnią swoje systemy gospodarcze, utworzą się nowe rynki zbytu dla amerykańskich produktów i usług [Weidenbaum, 2004, s. 21], tym bardziej że uważa się, iż *outsourcing* zagraniczny tworzy proamerykańską klasę średnią w Indiach i innych krajach rozwijających się [Griswold, 2004, s. 38].

Wyniki badań

W trakcie obszernych badań ankietowych przeprowadzonych w 2006 roku w grupie 110 małych i średnich przedsiębiorstw z regionu łódzkiego poddano również analizie wpływ outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego na poziom zatrudnienia w przedsiębiorstwach macierzystych.

Wśród badanych przedsiębiorstw dominowały najmniejsze podmioty gospodarcze – mikroprzedsiębiorstwa. Stanowiły one 86% analizowanych podmiotów, z tym że w tej grupie dla potrzeb analiz wyodrębniono przedsiębiorstwa prowadzące działalność bez zatrudniania pracowników (14%). W dalszych analizach, z powodu małej liczności średnich przedsiębiorstw, dokonano również połączenia firm małych i średnich w jedną grupę małych/średnich podmiotów. Większość badanych firm działa jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (68%). Wśród innych form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw występowały często spółki cywilne (20%) oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (9%). Respondentami byli właściciele lub kadra zarządzająca badanych przedsiębiorstw. Byli to przede wszystkim mężczyźni (63%), osoby w wieku 41-50 lat (43%), z wykształceniem średnim (47%) w kierunku technicznym (61%).

Wyniki prowadzonych badań wskazują, iż jedynie w przypadku 5% przedsiębiorstw zmniejszono zatrudnienie w wyniku nawiązania współpracy z biurem rachunkowym i pozostawiono je w dłuższym okresie na niższym poziomie. W przypadku 11% firm początkowo wprawdzie zmniejszono zatrudnienie, lecz z czasem zatrudniono nowych pracowników, natomiast w 6% przedsiębiorstw od razu zwiększono zatrudnienie dzięki outsourcingowi rachunkowości i doradztwa podatkowego. W największej grupie przedsię-

biorstw, stanowiącej 76% próby, pozostawiono zatrudnienie na takim samym poziomie. Dwóch respondentów wskazało przy tym, że współpraca z biurem rachunkowym nie ma żadnego wpływu na zatrudnianie pozostałych pracowników.

Co ciekawe, w największym stopniu zmniejszenie zatrudnienia w wyniku wykorzystania outsourcingu osiągnięto w firmach najmniejszych. Prawdopodobnie wiązało się to ze „zwolnieniem” osoby prowadzącej księgowość, którą mogła być osoba z rodziny, lub być może zatrudniona „na czarno”. W większych przedsiębiorstwach natomiast w ok. 12%-13% również zmniejszono początkowo stan zatrudnienia, jednak z czasem zatrudniono nowych pracowników. W przypadku aż 20% małych i średnich przedsiębiorstw od razu jednak zwiększono zatrudnienie. Analiza bezpośrednich korzyści z wykorzystania outsourcingu wskazuje, że mogły pojawić się tutaj większe kwotowo oszczędności i w efekcie prawdopodobnie nastąpiła możliwość wzrostu zatrudnienia w firmach. Wpływ outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego na poziom zatrudnienia w przedsiębiorstwach macierzystych w zależności od wielkości firmy przedstawiono w tabeli 2.

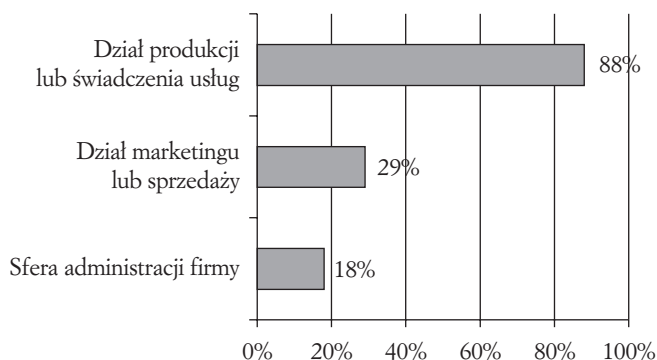
Tabela 2. Wpływ outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego na poziom zatrudnienia w przedsiębiorstwach macierzystych w zależności od wielkości firmy

Wielkość firmy	zmniejszono zatrudnienie i pozostawiono je na niższym poziomie	początkowo zmniejszono zatrudnienie lecz z czasem zatrudniono nowych pracowników	od razu zwiększono zatrudnienie w firmie	pozostawiono zatrudnienie na takim samym poziomie	inne rozwiązanie
bez pracowników	33%	0%	0%	67%	0%
mikro	3%	12%	4%	80%	1%
małe/średnie	7%	13%	20%	53%	7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W przedsiębiorstwach, w których zwiększono stan osobowy załogi, najczęściej zatrudniano nowych pracowników w dziale produkcji lub świadczenia usług. Na ten kierunek zwiększania zatrudnienia wskazało 88% firm, a łącznie w sferze produkcji lub świadczenia usług zatrudniono 114 osób. W znacznie mniejszej liczbie przedsiębiorstw zatrudniano osoby w dziale marketingu lub sprzedaży oraz w sferze administracji. W działach handlowych zatrudniono łącznie 13 osób, natomiast w obszarze administracyjnym – 6 pracowników. Łącznie w przedsiębiorstwach, w których stwierdzono, że zwiększono

Wykres 1. Obszary, w których zatrudniono nowych pracowników dzięki współpracy z biurami rachunkowymi



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

zatrudnienie dzięki współpracy z biurem rachunkowym, zatrudniono zatem 133 osoby. Obszary, w których zatrudniono nowych pracowników dzięki współpracy z biurami rachunkowymi w badanych przedsiębiorstwach, przedstawiono na wykresie 1.

Powyższe wskazania nie sumują się do 100%, bowiem w 4 firmach zatrudniono nowe osoby w więcej niż jednym dziale przedsiębiorstwa. Najwięcej pracowników (w sumie 37 osób w 3 działach) zatrudniono w małej firmie produkcyjnej, działającej na rynku międzynarodowym, w której znaczący wzrost zatrudnienia nastąpił w latach 2000-2001 (w tym czasie firma współpracowała z obecnym biurem rachunkowym). W innej małej firmie usługowej, również działającej na rynku międzynarodowym, zatrudniono 20 osób – w tym przypadku wzrost zatrudnienia nastąpił w latach 2003-2004. Podobną sytuację zanotowano również w kolejnej małej firmie, jednak w tym przypadku nastąpił przyrost zatrudnienia o 15 osób. Inne znaczące przyrosty zatrudnienia zanotowano w dwóch firmach, w których zatrudniono 16 i 12 osób. Obecnie jednak podmioty te należą do kategorii mikroprzedsiębiorstw, nastąpiła więc tu z czasem redukcja poziomu zatrudnienia lub zmniejszenie jego wymiaru etatowego. W pozostałych podmiotach zatrudniano nowych pracowników w znacznie mniejszym zakresie, z reguły 2-3 osoby (dominanta szeregu danych wyniosła w tym przypadku 3).

Zaskakujący może wydawać się fakt, że jedynie w firmach zlecających funkcję rachunkowości i doradztwa podatkowego respondenci wskazali na trwałe zmniejszenie zatrudnienia w przedsiębiorstwie w wyniku nawiązania współpracy z biurem rachunkowym. Takie wskazanie może oznaczać, że dokonano zwolnienia pracowników z innych sfer przedsiębiorstwa, może też być skutkiem błędnego lub niestarannego wypełnienia kwestionariusza ankiety. W przypadku firm wydzielających obszar rachunkowości i doradztwa podatkowego, co teoretycznie jest zagrożone koniecznością eliminacji dotychczasowo-

wych miejsc pracy, znacznie częściej wskazywano na początkową redukcję zatrudnienia, lecz z czasem zatrudniono nowych pracowników. Skutki outsourcingu dla sfery zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach z punktu widzenia zlecenia lub wydzielenia funkcji przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Wpływ outsourcingu na sferę zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach z punktu widzenia zlecenia lub wydzielenia funkcji

Forma outsourcingu	zmniejszono zatrudnienie i pozostawiono je na niższym poziomie	początkowo zmniejszono zatrudnienie, lecz z czasem zatrudniono nowych pracowników	od razu zwiększono zatrudnienie w firmie	pozostawiono zatrudnienie na takim samym poziomie	inne rozwiązanie
zlecenie funkcji	9%	7%	5%	77%	2%
wydzielenie funkcji	0%	17%	7%	74%	2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza wpływu outsourcingu rachunkowości na sferę zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach wskazuje na pozytywne tendencje w tym zakresie. W bardzo niewielkiej liczbie firm odnotowano zmniejszenie zatrudnienia, natomiast znacznie więcej respondentów stwierdziło, że w efekcie współpracy z biurem rachunkowym zwiększono zatrudnienie w przedsiębiorstwie. Wskazuje to na występowanie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw skutków kadrowych o odmiennym charakterze niż przy wydzieleniach w sektorze dużych podmiotów gospodarczych. Uwagę zwraca fakt, że nawet w sytuacji początkowej redukcji stanu zatrudnienia w wyniku outsourcingu w wielu przypadkach ponownie odbudowano stan załogi przedsiębiorstwa.

Zakończenie

Złożony przebieg procesów outsourcingowych i duża różnorodność form w tej dziedzinie powodują, że jednoznaczna ocena kadrowych konsekwencji outsourcingu jest dość znacznie utrudniona. Jak wykazały wyniki prezentowanych wyżej badań, konsekwencje te, zależnie od sytuacji firmy oraz poziomu jej rozwoju, mogą przybierać kierunek pozytywny lub ujemny, a niekiedy o neutralnym charakterze.

Ponadto pełna analiza tych skutków wymaga dłuższego horyzontu czasu, gdyż opory społeczne wobec outsourcingu mogą być widoczne natychmiast, natomiast korzyści dla sfery zatrudnienia i kształtowania potencjału kadrowego występują z reguły w dłuższej odległości czasowej od chwili wdrożenia outsourcingu.

Literatura

- Bielski L. (2003), *Outsourcing's new global reach*, „Banking Journal”, No. 6.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Bukłaha E. (2001), *Zastosowanie strategii integracji wertykalnej oraz outsourcingu w sektorach podatnych na globalizację na przykładzie branży piwowarskiej oraz ciężkiego sprzętu AGD w Polsce* [w:] Kaja J. (red.), *Wpływ otoczenia na zarządzanie i finansowanie przedsiębiorstw*, Część II. Praca zbiorowa, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa.
- Call Center Offshore Outsourcing: Polska*, Masterplan, http://www.masterplan.com.pl/publikacje/175_offshore_pl.php.
- Ćwik K. (2002), *Organizacja ucząca się, a wybrane współczesne koncepcje zarządzania* [w:] Skalik J., Belz G. (red.), *Management Forum 2020*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Edgell J. (2003), *Offshoring – which way to India*, „Computer Law & Security Report”, Vol. 19, No. 5.
- Embleton P.R., Wright P.C. (1998), *A Practical Guide to Successful Outsourcing*, „Empowerment in Organizations”, Vol. 6.
- Gadziński M. (2004), *To przekłęte słowo na „o”*, „Gazeta Wyborcza”, 19/04.
- Gay C., Essinger J. (2002), *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Griswold D.T. (2004), *Outsource, Outsource, and Outsource Some More*, „National Review”, 03.05.
- Klincewicz K. (2005), *Offshoring. Przykład branży informatycznej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.
- Klincewicz K. (2005), *Rozwój kompetencji pracowników w firmach usług offshoringowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
- Kopczyński T. (2003), *Outsourcing a potencjał pracowniczy przedsiębiorstwa* [w:] Zimniewicz K. (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe”, nr 36, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Krupski R., red. (2002), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kryńska E. (2003), *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy w przedsiębiorstwach polskich* [w:] Horodeński R., Sadowska-Snarska C., *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*. Praca zbiorowa, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok-Warszawa.
- La Ferla B. (2004), *Offshore Outsourcing, Out Of Favour*, „IEE Review”, No. 3.
- Malkowski J. (2001), *Outsourcing – mity i fakty*, „Manager”, nr 6.
- Malkus T. (2001), *Kryteria oceny outsourcingu w logistyce* [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- McDougall P. (2004), *There's No Stopping The Offshore-Outsourcing Train*, „InformationWeek”, 24.05.
- (2005), *Offshoring będzie się rozszerzał*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 1.

- (2003), *Onshore, Offshore, Nearshore... Outsourcing Continues To Grow*, „Chain Storage Age”, No. 11.
- (1998), *Oslabienie oporów przeciw zmianom*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 3.
- Pańkowska M. (1999), *Wybrane problemy zarządzania zasobami pracy w szczupłych organizacjach. Firma na rynku pracy*, PWE, Warszawa.
- Trocki M. (1997), *Proces outsourcingu*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 2.
- Trocki M. (2001), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
- Weidenbaum M. (2004), *Outsourcing Is a Good Thing – Mostly*, „USA Today”, No. 5.
- Weston R. (2004), *BPO Grows As Companies Look To Save Money*, „InformationWeek”, May 17.
- (1994), *Wzmocniony outsourcing w koncernach USA*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 7-8.

Stefan Lachiewicz – dr hab., profesor Politechniki Łódzkiej, kierownik Katedry Zarządzania na Wydziale Organizacji i Zarządzania PŁ. Prowadzi zajęcia dydaktyczne z zakresu podstaw zarządzania, przedsiębiorczości oraz zarządzania w małym i średnim biznesie. Jego zainteresowania naukowe dotyczą społecznych i organizacyjnych uwarunkowań procesu zarządzania przedsiębiorstwem ze szczególnym uwzględnieniem roli kadry kierowniczej. Drugi obszar zainteresowań naukowych wiąże się z problematyką przedsiębiorczości w sektorze MŚP. Do najważniejszych prac badawczych można zaliczyć badania na temat: zmian strukturalnych i własnościowych w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego, przekształconych z dawnych dużych przedsiębiorstw państwowych, stosunków pomiędzy organami nadzoru właścicielskiego a kadrami zarządzającą w dobranych celowo spółkach kapitałowych z Polski centralnej, studia przypadków i badania ankietowe poświęcone procesom komunikacji interpersonalnej w organizacjach sieciowych. Efektem tych badań jest ok. 150 publikacji naukowych, w tym 15 książek i podręczników.

Marek Matejun – dr inż., adiunkt w Katedrze Zarządzania na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Prowadzi zajęcia dydaktyczne z zakresu podstaw zarządzania, zakładania i prowadzenia małej firmy oraz rachunkowości i systemów podatkowych. Jego zainteresowania naukowe związane są z funkcjonowaniem sektora małych i średnich przedsiębiorstw, wykorzystaniem współczesnych koncepcji zarządzania oraz specyfiką i uwarunkowaniami pracy kierowników w organizacjach gospodarczych. Był członkiem zespołów prowadzących prace badawcze w wymienionych wyżej obszarach, w tym między innymi: projektu na temat stosunków pomiędzy organami nadzoru właścicielskiego a kadrami zarządzającą w dobranych celowo spółkach kapitałowych z Polski centralnej, projektu badawczego pt. „Rola outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw”. Jest autorem lub współautorem ok. 30 publikacji naukowych, w tym współautorem 3 książek i podręczników.