

Tomasz Małkus

Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Główne elementy metodyki oceny współpracy w outsourcingu personalnym

Streszczenie

Oczekiwania zleceniodawców w odniesieniu do wdrożenia outsourcingu personalnego mogą być znacznie zróżnicowane. Założenia dotyczące efektów współpracy z usługodawcą wpływają istotnie na schemat oceny tej współpracy. Zależnie od znaczenia outsourcingu personalnego w strategii zleceniodawcy ocena może być ukierunkowana na efekty osiągnięte bezpośrednio po podjęciu współpracy lub także na inne, osiągalne w perspektywie strategicznej. Celem artykułu jest prezentacja metodyki oceny współpracy w outsourcingu personalnym. Uwzględniono przede wszystkim charakterystykę obszaru badawczego (współpraca z wyspecjalizowanym usługodawcą), tok postępowania, przykłady kryteriów oraz charakterystykę wybranych narzędzi, które można wykorzystać w tym zakresie wraz zaleceniami wdrożeniowymi.

Słowa kluczowe: metodyka, outsourcing, ocena współpracy, organizacja współpracy.

1. Wprowadzenie

Oczekiwania zleceniodawców dotyczące wdrożenia outsourcingu personalnego mogą być znacznie zróżnicowane. Podjęcie współpracy z usługodawcą może być bowiem ukierunkowane na wyeliminowanie bieżących problemów związanych z wysokimi kosztami zatrudnienia, z niską jakością realizacji zadań przewidzianych do zlecenia lub na obustronne, długookresowe korzyści zleceniodawcy i usługodawcy osiągnięte dzięki wspólnym inwestycjom.

Założenia dotyczące oczekiwanych efektów współpracy z usługodawcą wpływają istotnie na schemat oceny tej współpracy. W przypadku potraktowania outsourcingu personalnego jako narzędzia redukcji bieżących problemów związanych m.in. z nadmiernymi kosztami zatrudnienia czy niską jakością usług szczególne znaczenie mają efekty osiągalne bezpośrednio po rozpoczęciu współpracy. Wykorzystując jednak współpracę z usługodawcą dostarczającym wykwalifikowanych pracowników jako narzędzie realizacji strategii zleceniodawcy, oprócz efektów uzyskiwanych w krótkiej perspektywie czasowej, po rozpoczęciu współpracy istotniejsze znaczenie mogą mieć korzyści związane ze wspólnymi inwestycjami i obustronnym rozwojem kooperujących jednostek. W takiej współpracy korzyści w długim okresie mogą być jednak zależne od osiągnięcia określonych efektów bezpośrednio po rozpoczęciu współpracy.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja podstawowych elementów metodyki oceny współpracy w outsourcingu personalnym. Uwzględniono przede wszystkim charakterystykę obszaru badawczego (współpraca z wyspecjalizowanym usługodawcą), tok postępowania, przykłady kryteriów oraz charakterystyka wybranych narzędzi, które można wykorzystać w tym zakresie.

2. Rodzaje outsourcingu

Ze względu na problematykę podjętą w niniejszym artykule zasadne wydaje się przedstawienie przykładów typologii outsourcingu, w których wyeksponowane są założenia dotyczące efektów różnych typów współpracy z usługodawcą. Przykładem typologii outsourcingu, w której zaakcentowano kryterium roli współpracy w strategii zleceniodawcy, jest propozycja D. Browna i S. Wilsona [2005]. Wykorzystując określenie poziomów outsourcingu (*outsourcing levels*), autorzy dokonali rozróżnienia outsourcingu taktycznego, strategicznego oraz uznanego za najbardziej rozwiniętą formę współpracy z usługodawcą outsourcingu transformacyjnego (*transformational outsourcing*). Takie podejście wskazuje także różnice dotyczące zaangażowania usługodawcy w działalność podstawową jako znaczącą cechą różnicującą przedstawione typy współpracy.

D. Brown i S. Wilson jako pierwszy z wyróżnionych typów przedstawili outsourcing taktyczny, który potraktowano jako narzędzie rozwiązywania problemów 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. Zdaniem autorów, zastosowanie takiego rozwiązania w obszarze outsourcingu personalnego umożliwia realizację takich celów, jak:

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

Wyróżnione efekty można potraktować jako zasadnicze. Warto jednak zwrócić uwagę także na inne korzyści, do których należą m.in. możliwość wykorzystania know-how posiadanego przez pracowników partnera w innych obszarach działalności niż ten, w którym zostają zatrudnieni.

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.

W uzupełnieniu do przedstawionej charakterystyki outsourcingu taktycznego warto zwrócić uwagę na inną typologię, którą przedstawili w swojej pracy M.J. Power, K.C. Desouza i C. Bonfazi [2010]. Wykorzystując jako kryteria rozróżniania zakres prac powierzonych partnerowi zewnętrznemu i możliwości podejmowania przez usługodawcę decyzji mających wpływ na zleceniodawcę dokonano rozróżnienia outsourcingu indywidualnego, funkcjonalnego i kompetencyjnego [Power, Desouza i Bonfazi 2010, s. 31]. Na tym etapie rozważań, dotyczących istoty i oczekiwanych efektów różnych form współpracy z wyspecjalizowanym usługodawcą warto zwrócić uwagę zwłaszcza na cechy charakterystyczne outsourcingu indywidualnego i funkcjonalnego. Jako outsourcing indywidualny autorzy potraktowali najprostszą formę współpracy, w której zleceniodawca angażuje pracowników zewnętrznych, obsługujących pojedyncze stanowiska pracy. Za cechę wyróżniającą takiej formy outsourcingu uznano poświęcanie każdemu ze zleceniodawców tylko części swojego czasu pracy przez specjalistów usługodawcy w okresie, w którym zleceniodawca potrzebuje specjalistycznej wiedzy w niszowej dziedzinie. Jako przykład charakterystycznego obszaru wykorzystania tej formy współpracy podano utrzymanie i modyfikacje stron internetowych zleceniodawców [Power, Desouza, Bonfazi 2010, s. 32].

Zdaniem wspomnianych autorów, wyodrębniony przez nich typ outsourcingu funkcjonalnego można uznać za odpowiednik outsourcingu indywidualnego na poziomie całej jednostki organizacyjnej (działu, komórki), czy zespołu ludzi. Akcentowane korzyści tego rozwiązania pokrywają się zasadniczo z przedstawionymi wcześniej oczekiwanymi efektami outsourcingu taktycznego i dotyczą zwłaszcza oszczędności kosztów, ale także wykorzystania specjalistycznej wiedzy pracowników usługodawcy.

Kolejny rodzaj outsourcingu przedstawiony w typologii D. Browna i S. Wilsona [2005] został określony jako strategiczny. W odróżnieniu od przedstawionego wcześniej przez tych autorów typu outsourcingu taktycznego, w outsourcingu strategicznym autorzy wskazują 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 liczby 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 ułatwia koncentrowanie wysiłków zleceniodawcy na doskonaleniu zakresów działań wykonywanych przez jego pracowników,
- zapewnienie relacji partnerskich z usługodawcami, opartych na obustronnych korzyściach.

Zakres potencjalnych korzyści stosowania takich rozwiązań jest więc w tym przypadku znacznie szerszy niż prezentowane wcześniej atuty wdrożenia outsourcingu taktycznego. Wśród podstawowych problemów związanych z dążeniem do osiągnięcia takich korzyści należy jednak zaakcentować potrzebę dokładnego określenia granic działalności podstawowej zleceniodawcy. 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 istotnym założeniem outsourcingu strategicznego jest również ograniczenie liczby 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, co związane mogło być z podejmowaniem współpracy z większą liczbą jednostek świadczących usługi w tym samym zakresie. 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 [Brown, 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 [2005] został nazwany jako outsourcing transformacyjny, w którym 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 podkreślono zasadnicze znaczenie ludzi zaangażowanych do współpracy w osiągnięciu usprawnień.

Podstawowe założenia outsourcingu transformacyjnego można zaprezentować na podstawie opracowanych przez D. Browna i S. Wilsona [2005] oraz przez J.K. Halvey'a i B. Murphy Melby [2000] porównań założeń stosowania takich rozwiązań z założeniami outsourcingu w tradycyjnym ujęciu, którego odzwierciedleniem może być przedstawiony wcześniej outsourcing taktyczny. Zestawienie takie zostało zaprezentowane w tabeli 1.

W przedstawionych charakterystykach outsourcingu strategicznego i transformacyjnego istotne znaczenie przypisuje się kompetencjom decyzyjnym usługodawcy we współpracy ze zleceniodawcą. Wątek tych kompetencji w najbardziej rozwiniętej formie outsourcingu wyeksponowali także wspomniani wcześniej M.J. Power, K.C. Desouza i C. Bonfazi [2010]. Tę formę współpracy autorzy określili jako outsourcing kompetencyjny. Dotyczy to sytuacji, w której zleceniodawca powierza usługodawcy kontrolę przepływu wyrobów (np. towarów)

lub usług przez organizację zleceniodawcy. Podkreślono także, że outsourcing kompetencyjny inicjowany jest i realizowany na wyższym poziomie niż funkcjonalny, ponieważ wymaga wydzielenia różnych funkcji. M.J. Power, K.C. Desouza i C. Bonfazi [2010, s. 32] zwrócili uwagę na zaufanie do usługodawcy z uwagi na wpływ błędnych decyzji podejmowanych przez usługodawcę na działalność przedsiębiorstwa – zleceniodawcy.

Tabela 1. Porównanie głównych cech outsourcingu taktycznego i outsourcingu transformacyjnego

Outsourcing taktyczny	Outsourcing transformacyjny
Skupianie uwagi na korzyściach uzyskanych dzięki powierzeniu wykonania zadań usługodawcy	Skupianie uwagi na wynikach 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
Koncentrowanie wysiłków usługodawcy na zapewnieniu uzgodnionego poziomu jakości zleconych działań	Skupianie 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: [Brown, Wilson 2005, s. 24; Halvey Murphy i Melby 2000].

Z punktu widzenia zdolności do realizacji celów wyróżnionych wcześniej jako charakterystyczne dla różnych typów outsourcingu, zwłaszcza na początku współpracy szczególne znaczenie odgrywają regulacje ujęte w umowie pomiędzy

zleceniodawcą i usługodawcą. Stanowią one bowiem podstawę ukształtowania relacji pomiędzy wspomnianymi, współpracującymi jednostkami.

3. Ramowy tok postępowania w metodyce oceny współpracy w outsourcingu personalnym

Proces oceny outsourcingu personalnego rozpoczyna się od przygotowania postępowania badawczego, w którym sformułowany jest jego ogólny cel. Może on zostać określony jako sprawdzenie zgodności wyników współpracy z usługodawcą z oczekiwaniami w tym zakresie, odzwierciedlonymi w przyjętych celach wdrożenia outsourcingu. Powinny jednak zostać uwzględnione w tym zakresie także przyczyny oraz sugerowane sposoby wyeliminowania stwierdzonych rozbieżności. Oprócz badania wyników działalności zleceniodawcy uwzględnia się także wpływ zmian dostosowawczych do outsourcingu wprowadzonych u zleceniodawcy na jego działalność oraz charakter relacji z usługodawcą. Opracowane na tej podstawie cele szczegółowe powinny uwzględniać podstawowe założenia oceny w postaci kolejnych etapów postępowania badawczego. Uwzględniając w tym przypadku podejścia przedstawione w pracach W. Jakóbca [1987], Z. Martyniaka [1999] oraz w pracy pod red. A. Stabryły i J. Trzcienieckiego [*Doskonalenie struktury...* 1988] wśród celów szczegółowych oceny outsourcingu personalnego, które odzwierciedlają również kolejne etapy oceny wyróżnić można:

- dostosowanie rodzajów badanych wyników w poszczególnych zakresach działalności, zależnie od zastosowanego typu outsourcingu i terminu badania,
- rozpoznanie aktualnego stanu określonych uprzednio cech reprezentujących wyniki podjęcia współpracy z usługodawcą w takich zakresach działalności, jak organizacja współpracy i stan kompetencji usługodawcy,
- określenie wartości wzorcowych badanych wyników, uzależnionych od celów wdrożenia outsourcingu, ale także na podstawie wartości innych wskaźników, przyjmowanych powszechnie jako wzorcowe lub jako akceptowalne w pewnych zakresach,
- identyfikacja odchyłeń (pozytywnych i negatywnych) osiągnięć od przyjętych celów, w tym zwłaszcza wyznaczonych w zakresie gospodarowania zasobami ludzkimi, ale także celów działania przedsiębiorstwa jako całości,
- ocena wpływu odchyłeń stanu osiągnięć w porównaniu z założeniami w tym zakresie przyjętymi w planach na efekty działalności przedsiębiorstwa oraz na związane z tym wyniki ekonomiczno-finansowe,
- wyjaśnienie genezy zidentyfikowanych rozbieżności i określenie przyczyn ich wystąpienia, dotyczące zarówno organizacji współpracy, jak również realizacji poszczególnych zadań, które wykonywane są przez pracowników usługodawcy.

Tabela 2. Typy oceny wyników wdrożenia outsourcingu personalnego

Typ oceny	Charakterystyka
Ocena bieżąca	<ul style="list-style-type: none"> – przeprowadzana okresowo, od rozpoczęcia współpracy z usługodawcą – wykorzystuje się przede wszystkim mierniki ujęte w części umowy określonej jako SLA (<i>Service Level Agreement</i>, czego odpowiednikiem w języku polskim może być gwarancja jakości świadczonych usług), założenia tzw. planów awaryjnych (dotyczących warunków utrudniających lub uniemożliwiających realizację zadań przez usługodawcę, jak np. klęski żywiołowe) – istotną rolę odgrywają również wskaźniki poziomu kosztów utrzymania pracowników zleceniodawcy – w przypadku stwierdzenia odchylenia od założeń ujętych zwłaszcza w SLA przyczyny powinny być identyfikowane w zakresach: kompetencji pracowników usługodawcy, przekazu informacji, w zakresie dostosowania stanowisk pracy, metod realizacji zadań, narzędzi wspomagania przekazu informacji (postanowienia dotyczące tych zagadnień powinny być uwzględnione w umowie)
Ocena strategiczna	<ul style="list-style-type: none"> – realizowana w warunkach stosowania outsourcingu personalnego jako elementu strategii zleceniodawcy – polega na sprawdzeniu, czy osiągnięte wyniki są zgodne z założeniami dotyczącymi długookresowych korzyści wdrożenia outsourcingu personalnego – powinna obejmować zwłaszcza wyniki w obszarach zaangażowania usługodawcy w doskonalenie działalności zleceniodawcy – powinna także uwzględniać badanie umiejętności nabywanych przez usługodawcę, których sprawdzenie w krótkim okresie współpracy jest utrudnione – w perspektywie strategicznej powinny także poddać ocenie postanowienia z usługodawcą – uzyskane informacje umożliwiają ograniczanie kosztów transakcyjnych zwłaszcza poprzez wyeliminowanie dotychczasowych błędów postanowień w nowych umowach, zawieranych z innymi usługodawcami i zarazem ułatwiają opracowanie odpowiedniego zestawu kryteriów doboru usługodawców

Źródło: opracowanie własne.

Warto dodać, że przedstawione cele mogą zostać wykorzystane zarówno w badaniu funkcjonowania przedsiębiorstwa zleceniodawcy jako całości, jak również w ocenie jego działalności w wybranych zakresach, w których zaangażowano pracowników usługodawcy. Pomimo że ostatni z wyróżnionych celów wskazuje na zastosowanie wyników oceny zwłaszcza w usprawnianiu współpracy, to jednak powinna zostać także uwzględniona możliwość wycofania się z wprowadzonych zmian. Dotyczy to jednak przede wszystkim sytuacji, w której pozyskany usługodawca nie spełnia oczekiwań zleceniodawcy, a nawiązanie harmonijnej i długookresowej współpracy z innymi jednostkami okazuje się niemożliwe, gdy koszty transakcyjne związane z utrzymywaniem takiego stanu rzeczy w długim okresie mogą być wyższe niż poziom nakładów na przywrócenie stanu działalności przed zmianami.

Uwzględniając akcentowany dotychczas wpływ outsourcingu personalnego na efekty działania przedsiębiorstwa zleceniodawcy oraz charakterystykę wyników współpracy w outsourcingu (zróżnicowany okres potrzebny na osiągnięcie różnych rodzajów efektów współpracy) należy zróżnicować rodzaje oceny w zależności od wybranego okresu, w którym prowadzone są badania. Krótka charakterystyka wyróżnionych typów oceny oraz zakresów badań w obydwu przypadkach została przedstawiona w tabeli 2. W uzupełnieniu należy dodać, że wyniki, które potraktowano jako strategiczne wpływają na ukształtowanie strategii przedsiębiorstwa i często wyrażane są w sposób jakościowy. Ocena ich wpływu możliwa jest dopiero po dostosowaniu organizacji do zmian wprowadzonych przez outsourcing. Biorąc pod uwagę warunki działania polskich przedsiębiorstw, wyniki takie ujawniają się w okresie od 2 do 5 lat. Są one związane z procesem uczenia się organizacji i determinują plany strategiczne [Stabryła 2000].

W badaniu wyników osiągniętych w następstwie wprowadzenia zmian związanych z podjęciem współpracy w outsourcingu konieczne jest także uwzględnienie charakterystyki umowy pomiędzy zleceniodawcą a usługodawcą. W ocenie bieżącej dokonuje się wstępnej oceny umowy. Uwzględnia się w tym przypadku przede wszystkim ukształtowanie postanowień tej umowy w badaniu przyczyn zakłóceń współpracy. W długim okresie przedmiotem zainteresowania jest przede wszystkim wypełnianie postanowień w umowie przez obydwie strony, przyczyny ewentualnego niewykonania lub nienależytego wykonania tych postanowień, a także skuteczność ujętych w umowie i zastosowanych kar za niedostosowanie się do warunków umowy.

4. Kryteria oceny postanowień umowy dotyczących organizacji współpracy

Przystępując do identyfikacji i opisu propozycji kryteriów, które powinny zostać wykorzystane w ocenie współpracy z usługodawcą warto rozróżnić kryteria, które związane są z organizacją i przebiegiem tej współpracy oraz inne, które dotyczą osiągania założonych efektów tej współpracy. W pierwszej z wymienionych grup istotne znaczenie odgrywają kryteria dotyczące oceny ukształtowania relacji z usługodawcą. Istotne znaczenie ma więc uwzględnienie w tej ocenie umowy zawartej z usługodawcą, zarówno ze względu na rozpoznanie możliwości usługodawcy, rozkład zakresów uprawnień i odpowiedzialności pomiędzy strony umowy oraz zrozumienie postanowień tej umowy przez reprezentantów jednostek rozpoczynających współpracę.

Uwzględniając potrzeby informacyjne dotyczące ukształtowania warunków współpracy i nastawienia stron wobec tych warunków, ocena wstępna umowy

powinna uwzględniać zwłaszcza kompletność zapisów dotyczących zobowiązań i uprawnień stron (z punktu widzenia oczekiwań zleceniodawcy), zrozumienie uregulowań przez strony, symetrię świadczeń, zapisy dotyczące sankcji za niewywiązanie się stron z przyjętych zobowiązań, narzędzia motywacji dla stron w celu wyzwolenia inicjatywy i zaangażowania na rzecz poprawy warunków współpracy, a także warunki wprowadzania zmian w umowie, w związku z prawdopodobieństwem zmian wewnętrznych i zewnętrznych warunków współpracy. Propozycje kryteriów oceny wstępnej umowy w outsourcingu personalnym przedstawione zostały w tabeli 3.

Tabela 3. Kryteria oceny wstępnej umowy z usługodawcą w outsourcingu personalnym

Kryterium	Opis zastosowania	Charakterystyka
Zrozumiałość sformułowań w umowie przez strony	– kryterium powinno być stosowane przed rozpoczęciem współpracy, polega na uzyskaniu odpowiedzi na zapytania skierowane do reprezentantów zleceniodawcy i usługodawcy w obecności obydwu stron, dotyczące treści poszczególnych postanowień w umowie – kryterium to można zastosować przed ostatecznym zawarciem (podpisaniem) umowy	– kryterium to pozwala ocenić sposób sformułowania i zakres przedmiotowy postanowień w umowie – zrozumiałość postanowień w umowie zmniejsza prawdopodobieństwo zachowania stron podczas współpracy niezgodnego w przyjętymi uregulowaniami
Symetria świadczeń w umowie	– sprawdzenie wiedzy stron o rodzajach i wielkościach korzyści uzyskiwanych ze współpracy w odpowiedzi na przyjęte zobowiązania i ryzyko – sprawdzenie zgody stron na działalność na podstawie zapisów umowy dotyczące obustronnych zobowiązań, uprawnień i ryzyka	– kryterium, które dotyczy zobowiązań i uprawnień stron we współpracy – brak symetrii świadczeń (nadmierne obciążenie zobowiązaniami jednej ze stron) może skutkować zakłóceniami we współpracy, w związku z dążeniem strony poszkodowanej do przywrócenia symetrii
Występowanie zapisów dotyczących sankcji za niewywiązanie się z przyjętych zobowiązań (dotyczy obydwu stron)	sprawdzenie występowania w umowie zapisów we wskazanym zakresie sprawdzenie możliwości zastosowania uwzględnionych regulacji do egzekwowania pełnego zakresu zobowiązań przyjętych przez drugą stronę	– kryterium to stanowi podstawę egzekwowania własnych roszczeń przez strony – zapisy w tym zakresie wyjaśniają możliwości uzyskiwania odszkodowań za niewykonanie lub nienależyte wykonanie warunków umowy

cd. tabeli 3

Kryterium	Opis zastosowania	Charakterystyka
Uwzględnienie w umowie motywatorów dotyczących np. korzyści za usprawnianie działań zleceniodawcy przez usługodawcę	ustalenie czy występują w umowie uregulowań dotyczących zasad zaangażowania usługodawcy w doskonalenie działalności zleceniodawcy i korzyści dla tej jednostki, wskazania stanowisk (osób) odpowiedzialnych za taką inicjatywę	– kryterium, które wpływa na motywację usługodawcy do działań na rzecz usprawniania działalności zleceniodawcy
Warunki wprowadzania zmian w umowie	– sprawdzenie występowania regulacji szczegółowych dotyczących planów awaryjnych, zapisów o możliwości renegotjowania warunków umowy w wyszczególnionych przypadkach itd. (ograniczony dostęp do informacji) – dotyczy również sprawdzenia, czy wyszczególnione zostały stanowiska (osoby) odpowiedzialne za zgłaszanie i przyjmowanie potrzeby zmian, terminy zgłoszeń, odpowiedzi i przedziały czasu na wdrożenie zmian	– kryterium, które odzwierciedla zdolność wykorzystywania umowy w zmieniających się warunkach działania (zmiany czynników ekonomicznych, popytu), czy także obowiązywania umowy w sytuacjach kryzysowych (klęski żywiołowe, utrudnienia działalności usługodawcy) – wykorzystanie kryterium wiąże się z założeniem niekompletności umów

Źródło: opracowanie własne.

Jako podstawę do określenia kryteriów, które umożliwią ocenę postanowień umowy z usługodawcą w perspektywie strategicznej można wykorzystać charakterystykę kontraktu przedstawioną przede wszystkim w pracach P. Bendor-Samuela [1997] i [2001], C. Gaya i J. Essingera [2002], J. Yallofa i C. Morgana [2003], ale także w pracach M. Corbetta [2004] oraz D. Browna i S. Wilsona [2005]. W każdej z wyróżnionych prac autorzy zwracają uwagę przede wszystkim na zakresy i zrozumienie postanowień, które powinny uwzględniać przewidziane zobowiązania i uprawnienia stron. Zwłaszcza C. Gay i J. Essinger zwracają uwagę, że zawarta umowa (kontrakt) jest podstawowym narzędziem kontroli ryzyka. Uregulowania powinny tym samym uwzględniać możliwość wystąpienia warunków działania, których prawdopodobieństwo uznano za niewielkie [Gay, Essinger 2002, s. 109]. Brak uwzględnienia tych warunków może prowadzić do czasochłonnego rozwiązywania konfliktów lub nawet do rozwiązania umowy. Propozycje kryteriów, które można wykorzystać w ocenie strategicznej umowy przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Kryteria oceny strategicznej umowy w outsourcingu personalnym

Nazwa kryterium	Sposób zastosowania	Interpretacja
Skuteczność przewidzianych w umowie środków zachęty dla usługodawcy	Ustalenie przypadków wykorzystania ujętych w umowie środków zachęty dla usługodawcy (także uwzględnienie powtarzalności stosowania środków zachęty), każdy przejaw wykorzystania takich bodźców traktowany jest jako wyraz zaangażowania usługodawcy we współpracę	Zastosowanie takiego kryterium związane jest z dążeniem do zapewnienia jakości zleconych usług na poziomie oczekiwanym przez zleceniodawcę oraz z dążeniem do zaangażowania usługodawcy w usprawnianie współpracy
Konieczność ingerencji sądów w rozstrzyganiu sporów pomiędzy zleceniodawcą i usługodawcą	Określenie przypadków rozstrzygania sporów za pośrednictwem sądów w toku współpracy, warunki zaangażowania sądów do rozstrzygania sporów określone są w umowie, ale ingerencja sądu często wiąże się z rozwiązaniem umowy	Kryterium, którego zastosowanie określa zdolność współpracujących jednostek do samodzielnego rozstrzygania sporów, kryterium umożliwia także uzyskanie informacji o skali konfliktów we współpracy
Skuteczność zastosowanych sankcji za niewykonanie lub nienależyte wykonanie warunków umowy	Ustalenie wpływu zastosowania określonych rodzajów sankcji na redukcję lub całkowite wyeliminowanie uchybień, dla których takie sankcje przewidziano (określenie powtarzalności stosowania sankcji)	Zastosowanie takiego kryterium związane jest z przewidzianym zazwyczaj w umowie zróżnicowaniem sankcji za odmienne uchybienia we współpracy, poszczególne rodzaje sankcji przypisane są do odmiennych rodzajów uchybień popełnionych w realizacji warunków współpracy

Źródło: opracowanie własne.

5. Kryteria oceny kompetencji usługodawcy

Rozważając kwestię ukształtowania relacji z usługodawcą, należy zauważyć, że z punktu widzenia zleceniodawcy celem głównym jest wprawdzie zapewnienie sobie odpowiedniej liczby pracowników o określonych kwalifikacjach, ale z drugiej zleceniodawca powinien również zabezpieczyć się przed nadmiernym uzależnieniem od jednego usługodawcy. Powinien tym samym dążyć do nawiązania kontaktu i zawarcia wstępnego porozumienia z kilkoma usługodawcami, aby ograniczyć ryzyko uzależnienia od jednego usługodawcy, który w warunkach utrudnień związanych ze zmianą jednostki udostępniającej pracowników może

dążyć do realizacji własnych celów, nawet za cenę pozbawiania zleceniodawcy niektórych, oczekiwanych przez niego korzyści. W każdym przypadku jednak możliwość zawarcia porozumień z usługodawcami uzależniona jest od stanu rozwoju rynku usług w wymaganym zakresie. Przykłady kryteriów, które mogą zostać wykorzystane w ocenie bieżącej kompetencji usługodawcy, z którym podjęta została współpraca, ujęto w tabeli 5.

Tabela 5. Propozycje kryteriów oceny bieżącej kompetencji usługodawcy w outsourcingu personalnym

Kryterium	Opis zastosowania	Interpretacja
Potwierdzenie rynkowej rzetelności usługodawców	Sprawdzenie posiadania przez usługodawcę aktualnych rekomendacji wydanych przez innych zleceniodawców	Rekomendacje stanowią potwierdzenie rzetelności, w trakcie współpracy są zazwyczaj wydawane okresowo
Pokrycie zapotrzebowania zleceniodawcy na ustalone umiejętności przez pracowników zewnętrznych	Porównanie zakresów i rodzajów umiejętności pracownika zewnętrznego z wymaganiami na konkretnym stanowisku	Zapotrzebowanie na umiejętności na określonym stanowisku powinno zostać w pełni zabezpieczone, okresowo oceniane, a zobowiązania do uzupełnienia braków są zależnie od zobowiązań stron
Zgodność działań pracowników usługodawcy z aktualnymi oczekiwaniami i potrzebami zleceniodawcy	Określenie stopnia spełnienia oczekiwań zleceniodawcy w zakresie uzgodnionych w umowie zobowiązań podjętych przez usługodawcę	Zobowiązania usługodawcy wobec zleceniodawcy powinny być wyszczególnione w umowie i zostać w pełni zrealizowane przez usługodawcę, zleceniodawca może odstąpić od roszczeń dotyczących wykonania zobowiązań przez usługodawcę, powinno to być jednak ujęte w umowie

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że z punktu widzenia oceny bieżącej działalności usługodawcy w outsourcingu personalnym podstawowe znaczenie ma gwarancja jakości świadczonych usług SLA. Uwzględnia ona bowiem rodzaje zadań zleconych usługodawcy, opis warunków ich wykonania oraz kryteria, za pomocą których oceniani są pracownicy usługodawcy wykonujący powierzone zadania.

Obok kryteriów wyróżnionych w tabeli 5 warto zwrócić uwagę także na kilka innych przykładów, które związane są przede wszystkim z wykorzystaniem outsourcingu personalnego jako elementu strategii zleceniodawcy. Zgodnie z porządkiem przyjętym w części dotyczącej charakterystyki kryteriów, które można zastosować w ocenie bieżącej outsourcingu personalnego także dla potrzeb oceny

strategicznej zostaną zaprezentowane odpowiednie kryteria. Propozycje takich kryteriów zostały przedstawione w tabeli 6.

Tabela 6. Propozycje kryteriów oceny strategicznej kompetencji usługodawcy w outsourcingu personalnym

Kryterium	Opis zastosowania	Interpretacja
Udział usługodawcy w inwestycjach zleceniodawcy	Określenie zasad podziału zaangażowania i korzyści pomiędzy usługodawcę i zleceniodawcę, w nowych przedsięwzięciach zleceniodawcy, na podstawie zapisów w umowie	Udział zleceniodawcy i usługodawcy we wspólnych inwestycjach zapewnia obustronne zaangażowanie w rozwój współpracujących jednostek, skala zaangażowania zależy od wielkości udziału
Aktywność usługodawcy w zakresie wprowadzania usprawnień działalności zleceniodawcy	Określa się liczbę wdrożeń usprawnień w działalności zleceniodawcy inicjowanych przez usługodawcę w ustalonym okresie	Wdrożenia usprawnień proponowanych przez usługodawcę potwierdzają zaangażowanie usługodawcy we współpracę, aktywność taka może być także traktowana jako przejaw dążenia usługodawcy do zapewnienia długiego okresu kooperacji
Dostosowanie usługodawcy do zmian zapotrzebowania ze strony zleceniodawcy	Określenie w ustalonym okresie liczby przypadków niedostosowania się usługodawcy w wymaganym terminie do zmian zapotrzebowania na jego usługi, zgłoszonych zgodnie z postanowieniami w umowie przez zleceniodawcę	Określa zdolność usługodawcy do dostosowania się do zmian zapotrzebowania na jego usługi ze strony zleceniodawcy, zobowiązanie usługodawcy do redukcji lub zwiększenia zaangażowania jego pracowników u zleceniodawcy powinno zostać ujęte w umowie, pożądana jest pełna elastyczność usługodawcy

Źródło: opracowanie własne.

6. Wybrane narzędzia oceny współpracy w outsourcingu personalnym

Z punktu widzenia oceny realizacji usług oraz rozliczeń z usługodawcą szczególne znaczenie mają postanowienia umowy mieszczące się w części, która dotyczy gwarancji jakości świadczonych usług (SLA). Do głównych zagadnień, które powinny zostać uwzględnione w gwarancji jakości świadczonych usług, zaliczyć można:

- sposoby wykonania poszczególnych zleconych zadań,
- terminy wykonania poszczególnych rodzajów zadań,

- zakres odpowiedzialności usługodawcy za niedotrzymanie uzgodnień co do jakości oraz terminów realizacji,
- mierniki wykorzystywane w ocenie zgodności jakości usług z przyjętymi postanowieniami,
- dopuszczalne odchylenia wartości mierników,
- zasady zgłaszania reklamacji (ze wskazaniem osób kompetentnych w obydwu współpracujących jednostkach),
- terminy realizacji reklamacji,
- formy rekompensaty za niewykonanie lub nienależyte wykonanie zleconych zadań (także warunki ich stosowania).

Ujęte w tej części umowy zagadnienia stanowią podstawę porównań efektów uzyskiwanych w realizacji usług (we współpracy) w poszczególnych okresach.

Uwzględniając potrzebę oceny umowy, ze względu na możliwość wpływu jej zapisów na zaangażowanie stron (zwłaszcza usługodawcy) w doskonalenie warunków współpracy, ale też w doskonalenie działalności zleceniodawcy, szczególne znaczenie mają uregulowania wpływające na partnerski charakter podejmowanej współpracy i motywujące usługodawcę do zaangażowania się. Wśród przykładów postanowień, które traktuje się jako bodźce dla usługodawcy wyróżnić można:

- udział w korzyściach uzyskanych przez zleceniodawcę, dzięki wdrożeniu usprawnienia,
- uwzględnienie możliwości rozszerzenia zakresów zleconych usług, w warunkach spełniania przez usługodawcę oczekiwań zleceniodawcy,
- uwzględnienie zapisu o uzależnieniu możliwości przedłużenia umowy na kolejny okres w warunkach aktywności usługodawcy na rzecz usprawnień współpracy i działalności zleceniodawcy,
- uwzględnienie w umowie zapisu o zmianach udziałów usługodawców w liczbie zleconych usług, odpowiednio do miejsca każdej z tych jednostek w rankingu aktywności na rzecz doskonalenia warunków współpracy (dotyczy to sytuacji, w której zleceniodawca współpracuje z kilkoma usługodawcami, realizującymi powierzone zadania w tym samym zakresie).

Przedmiotem oceny powinna być zrozumiałość tych uregulowań oraz ich kompletność w zakresie obowiązków i uprawnień stron, a także obowiązków i uprawnień reprezentantów interesów obydwu stron odpowiedzialnych za wdrażanie zmian we współpracy.

Ze względu na ocenę kompetencji usługodawcy istotne znaczenie ma arkusz oceny jego pracowników, stosowany przez zleceniodawcę także do rozliczeń z usługodawcą. Treść arkusza oceny powinna zostać uzgodniona z usługodawcą przed zawarciem umowy, ponieważ odzwierciedla ona oczekiwania zleceniodawcy dotyczące umiejętności oraz osiągnięć pracowników. Powinna być także szcze-

gółowo opisana w gwarancji jakości świadczonych usług. Należy podkreślić, że zagadnienia w takim arkuszu powinny być w zasadniczej części zbieżne z rozwiązaniami stosowanymi w tym zakresie do oceny własnych pracowników przez zleceniodawcę. Wspomniany arkusz oceny może zawierać następujące zagadnienia:

- metryczka – imię i nazwisko, nazwa jednostki organizacyjnej, zajmowane stanowisko, okres dotychczasowej pracy dla tego zleceniodawcy,
- posiadana wiedza i kompetencje – w tym stan posiadanej wiedzy i umiejętność wykorzystania tej wiedzy na zajmowanym stanowisku,
- sprawność działania – samodzielność w wykonywaniu pracy oraz w podejmowaniu decyzji, umiejętność realizacji powierzonych zadań w sytuacjach trudnych (stresowych), nastawienie wobec wykonywanych zadań (zaangażowanie), podejmowanie działań z własnej inicjatywy (po uzgodnieniu tego z przełożonym),
- jakość wykonywanych zadań – staranność, terminowość, wydajność, tempo pracy, kreatywność w doskonaleniu sposobów wykonania zadań,
- ocena współpracy z przełożonymi – stosunek do otrzymywanych poleceń, dyspozycyjność, zdyscyplinowanie,
- ocena cech osobowych oraz związanych z tym relacji ze współpracownikami
- identyfikowanie się z miejscem pracy, rolę pełnioną w grupie, zespole, umiejętności współpracy zespołowej, komunikatywność, zaangażowanie w pomocy współpracownikom,
- wnioski bezpośredniego przełożonego dotyczące osoby ocenianej – dotyczy przełożonego w stanowiska zajmowanego u zleceniodawcy,
- uwagi ocenianego – mogą one dotyczyć sposobów przeprowadzania oceny, wykorzystywanych kryteriów wyników oceny itp.

Wyróżnione zagadnienia, które powinny być uwzględnione w ocenie pracowników usługodawcy, zostały uznane za najistotniejsze z punktu widzenia problematyki podjętej w niniejszym pkt artykułu.

Na podstawie wyników oceny pracowników sporządzany jest protokół oceny, z którym zapoznają się: kierownik jednostki organizacyjnej angażującej ocenianego pracownika zewnętrznego, koordynator współpracy ze strony zleceniodawcy, osoba odpowiedzialna za tę współpracę ze strony usługodawcy, a także kierownik jednostki organizacyjnej odpowiedzialny za doskonalenie umiejętności pracowników u usługodawcy.

Uwzględniając potrzeby całościowej oceny działalności usługodawcy na rzecz zleceniodawcy, duże znaczenie mogą mieć sporządzane okresowo sprawozdania z wykonania zleconych usług. Informacje, które powinny być ujęte w tym sprawozdaniu są przedstawione w gwarancji jakości świadczonych usług SLA. W szczególności zawartość takich sprawozdań powinna obejmować przede wszystkim:

- wskazanie okresu, którego dotyczy sprawozdanie,
- wykaz zleconych rodzajów zadań,

- wyszczególnienie pracowników usługodawcy odpowiedzialnych za wykonanie poszczególnych rodzajów zadań,
- wykaz czasu, który w rozpatrywanym okresie pracownicy usługodawcy przeznaczyci na wykonanie zleconych zadań (jeżeli rozliczeń dokonuje się na podstawie czasu przeznaczanego na wykonanie zadań dla zleceniodawcy),
- liczba powtórzeń zleconych zadań (jeżeli rozliczeń dokonuje się na podstawie liczby zadań wykonanych każdorazowo),
- przerwy w realizacji zadań, które nie są ujęte w harmonogramie pracy, ze wskazaniem przyczyn wystąpienia tych przerw,
- uwagi pracowników usługodawcy dotyczące utrudnień w wykonaniu zleconych zadań (związanych z utrudnieniami w komunikacji z pracownikami zleceniodawcy, z niewłaściwym stanem narzędzi, wyposażenia, będącego własnością zleceniodawcy).

Dokument zawierający przedstawione powyżej informacje zostaje przekazany przez usługodawcę koordynatorowi współpracy u zleceniodawcy, następnie kierownikowi jednostki, w której zaangażowani są pracownicy usługodawcy lub bezpośrednio temu kierownikowi. Jeżeli kierownik nie wnosi zastrzeżeń dotyczących informacji ujętych w sprawozdaniu, zatwierdza dokument i przekazuje odpowiednie informacje do jednostki zajmującej się rozliczeniami z kontrahentami. Jednostka ta dokonuje wypłaty kwot należnych usługodawcy.

W warunkach zgłoszenia zastrzeżeń dotyczących informacji w sprawozdaniu usługodawcy zgłaszanych przez kierownika jednostki, w której zaangażowani są pracownicy usługodawcy postępowanie dotyczące rozliczenia zobowiązań wobec usługodawcy przebiega nieco inaczej. Postępowanie to powinno zostać szczegółowo określone w umowie. Najczęściej jednak bezsporna kwota należna usługodawcy powinna zostać wypłacona.

Zarówno w ocenie organizacji współpracy, jak również w ocenie kompetencji usługodawcy można wykorzystać kwestionariusz, który określany jest jako lista pytań dotyczących jednego lub większej liczby tematów, uporządkowana merytorycznie i graficznie. Kwestionariusz zawiera odpowiedzi przedstawicieli zleceniodawcy i usługodawcy, a udział badacza w wypełnianiu kwestionariusza umożliwia natychmiastowe wyjaśnianie wątpliwości dotyczących treści pytań lub sposobów sformułowania niektórych odpowiedzi.

7. Podsumowanie

W niniejszym artykule przedstawiono główne elementy metodyki oceny współpracy w outsourcingu personalnym. Główny nacisk został położony na jej uniwersalność, tzn. niezależność od zakresów i rodzajów zleconych usług oraz od

dotychczasowego okresu współpracy z usługodawcą. Biorąc pod uwagę zakresy przyjętych kryteriów w ocenie bieżącej i strategicznej współpracy z usługodawcą, należy indywidualnie dostosować wykorzystany zestaw wskaźników, z uwzględnieniem przede wszystkim takich czynników, jak:

- zakresy zleconych usług,
- dotychczasowy okres współpracy (związany z możliwością przeprowadzenia oceny strategicznej),
- warunki podjęcia współpracy z usługodawcą (rezygnacja z samodzielnej realizacji zadań, podjęcie współpracy z usługodawcą w wyniku rozwoju przedsiębiorstwa, rozpoczęcie działalności przedsiębiorstwa z założeniem zlecenia usług).

Przedstawione warunki należy potraktować jako podstawowe z punktu widzenia dostosowania zakresów wyróżnionych kryteriów oraz doboru metod oceny i analizy wyników wdrożenia outsourcingu.

Zakresy zleconych usług są zasadniczym czynnikiem, od którego zależy dobór kryteriów oceny, zarówno tych, które przeznaczone są do wykorzystania w ocenie bieżącej, jak również innych, stosowanych w ocenie strategicznej. W zakresie oceny kompetencji usługodawcy można jednak przyjąć, że o ile kwestie dostosowania zakresów, rodzajów i jakości świadczonych usług do oczekiwań zleceniodawcy są brane pod uwagę zarówno w ocenie bieżącej, jak również strategicznej, o tyle np. zaangażowanie usługodawcy w doskonalenie działalności zleceniodawcy i warunków współpracy może być przedmiotem oceny przede wszystkim w warunkach długookresowej, partnerskiej współpracy z usługodawcą, opartej na obustronnych korzyściach.

Od rodzajów przyjętych kryteriów oceny uzależnione są także metody gromadzenia danych dotyczących wyników i analizowania tych danych. Z punktu widzenia całościowej oceny organizacji współpracy (w krótkim i długim okresie), a tym samym działalności obydwu stron na podstawie uregulowań w umowie do gromadzenia danych i informacji szczególnie przydatny wydaje się opisany wcześniej kwestionariusz. W określaniu przyczyn ewentualnych problemów w organizacji współpracy użyteczne są w tym przypadku umowa oraz jej część dotycząca gwarancji jakości świadczonych usług. Kwestionariusz taki może być użyty także do całościowej oceny kompetencji usługodawcy, zwłaszcza w perspektywie strategicznej. W ocenie bieżącej wspomnianych kompetencji użyteczne są arkusze oceny pracowników oraz sprawozdania z wykonania zleconych zadań. Warto zaznaczyć, że informacji o przyczynach ewentualnych niedoskonałości wyników wykonania zleconych zadań można poszukiwać w arkuszach oceny pracowników, ale także w części umowy dotyczącej gwarancji jakości świadczonych usług.

Literatura

- Anderson M.C. [1997], *Measurement a Primer in Measuring Outsourcing Results*, „National Productivity Review”, vol. 17, nr 1.
- Bendor-Samuel P. [2001], *Seven Mistakes Buyers Must Avoid When in an Outsourcing Relationship*, „Supplier Selection & Management Report”, vol. 1, nr 8.
- Brown D., Wilson S. [2005], *The Black Book of Outsourcing. How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Corbett M. [2004], *The Outsourcing Revolution. Why It Makes Sense and How to Do It Right*, Dearborn Trade Publishing, A Kaplan Professional Company, Chicago.
- Doskonalenie struktury organizacyjnej*, red. A. Stabryła i J. Trzcieniecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1988.
- Gay Ch.L., Essinger J. [2002], *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Halvey J.K., Murphy Melby B. [2000], *Business Process Outsourcing. Process, Strategies and Contract*, John Wiley & Sons Inc., New York–Singapore.
- Jakóbiec W.W. [1987], *Metodyka diagnozy organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
- Lynch C.F. [2000], *Managing the Outsourcing Relationship*, Supply Chain Management, vol. 4, nr 4.
- Martyniak Z. [1999], *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Power M.J., Desouza K., Bonfazi C. [2012], *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes Ltd, Warszawa.
- Stabryła A. [2000], *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Yaloff J., Morgan C. [2003], *Beyond Performance Standards: How to Get the Most Your Outsourcing Relationship*, Benefits Quarterly, Third Quarter.

The Main Factors in a Methodology for Evaluating Cooperation with Service Providers in HR Outsourcing

The expectations of organisations implementing HR outsourcing can differ significantly. Assumptions about the expected results of cooperation with a service provider substantially affect the assessment of the cooperation scheme. Depending on the importance of HR outsourcing in the strategy, assessment may be focused on the results achieved immediately after cooperation, but also in a longer strategic perspective. The purpose of this article is to present a methodology for evaluating cooperation in HR outsourcing. It considers the characteristics of the research area (cooperation with a specialised service provider), a course of conduct, examples of criteria and characteristics of selected tools that can be used in this field, including recommendations for their implementation.

Keywords: methodology, outsourcing, evaluation of cooperation results, organization of cooperation.